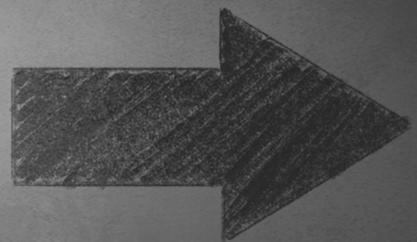


Dr. Abdul Rahman Dilapanga, M.Si.



PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Konsep, Proses, Metode, Komunikasi
dan Negosiasi Konflik
dalam Pengambilan Keputusan



PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Konsep, Proses, Metode, Komunikasi
dan Negosiasi Konflik dalam
Pengambilan Keputusan

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Dr. Abdul Rahman Dilapanga, M.Si.

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Konsep, Proses, Metode, Komunikasi
dan Negosiasi Konflik dalam
Pengambilan Keputusan



Cerdas, Bahagia, Mulia, Lintas Generasi.

**PENGAMBILAN KEPUTUSAN
KONSEP, PROSES, METODE, KOMUNIKASI DAN NEGOSIASI KONFLIK
DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

Abdul Rahman Dilapanga

Desain Cover :
Dwi Novidiantoko

Sumber :
www.shutterstock.com

Tata Letak :
Zulita Andan Sari

Proofreader :
Meyta Lanjarwati

Ukuran :
x, 212 hlm, Uk: 15.5x23 cm

ISBN :
978-623-02-4254-0

Cetakan Pertama :
Februari 2022

Hak Cipta 2022, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2022 by Deepublish Publisher
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang.
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT DEEPUBLISH
(Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA)

Anggota IKAPI (076/DIY/2012)
Jl.Rajawali, G. Elang 6, No 3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman
Jl.Kaliurang Km.9,3 – Yogyakarta 55581
Telp/Faks: (0274) 4533427
Website: www.deepublish.co.id
www.penerbitdeepublish.com
E-mail: cs@deepublish.co.id



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur bagi Allah Swt., atas kasih sayang, kemurahan dan tuntunan-Nya, sehingga penulisan buku *PENGAMBILAN KEPUTUSAN: Konsep, Proses, Metode, Komunikasi, dan Negosiasi Konflik dalam Pengambilan Keputusan* ini dapat penulis selesaikan. Dalam beberapa dekade terakhir ini studi pengambilan keputusan memperoleh perhatian yang sangat besar baik dari para ilmuwan, politisi, pimpinan organisasi pemerintahan maupun swasta. Studi pengambilan keputusan memperoleh perhatian yang besar dari para ilmuwan terutama dalam program-program studi; ilmu politik, ilmu administrasi negara, manajemen, ilmu pemerintahan dan studi kebijakan publik. Dalam proses pengembangannya yang relatif singkat studi pengambilan keputusan telah menjadi subdisiplin ilmu yang dianggap penting dan perlu dipelajari oleh mahasiswa, para praktisi yang terlibat dalam proses pembuatan keputusan dan peminat kebijakan publik.

Buku ini disusun dengan tujuan untuk membantu mahasiswa yang menempuh perkuliahan pengambilan keputusan dan mereka yang berminat mempelajari dan mendalami proses pengambilan keputusan. Beberapa konsep, teori dan berbagai pendekatan dalam pengambilan keputusan diperkenalkan untuk membantu mendeskripsikan dan menjelaskan proses pengambilan keputusan. Dengan demikian buku ini menjadi penting untuk dibaca dan dikaji serta dipraktikkan dalam konteks bagaimana seharusnya kita memahami proses pengambilan keputusan. Kehadiran buku ini pada akhirnya diharapkan akan menambah sumber bacaan, pengetahuan dan akhirnya mendorong keterlibatan yang lebih besar dalam proses pengambilan keputusan.

Buku *PENGAMBILAN KEPUTUSAN: Konsep, Proses, Metode, Komunikasi, dan Negosiasi Konflik dalam Pengambilan Keputusan* ini merupakan kumpulan materi perkuliahan yang disarikan dari berbagai sumber baik cetak berupa buku maupun jurnal dan tulisan-tulisan lain yang diperoleh melalui internet selama membina mata kuliah pengambilan keputusan ini. Buku ini secara keseluruhan terdiri dari 11 (sebelas) bab, untuk memandu dan mengarahkan mahasiswa dan pembaca lainnya, maka pada setiap akhir bab disertai refleksi berupa pertanyaan sebagai tugas latihan untuk dijawab, maupun penugasan-penugasan kepada mahasiswa untuk didiskusikan.

Akhirnya penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada berbagai pihak yang secara langsung maupun tidak langsung telah berperan serta memberikan dorongan, masukan serta bantuan dalam penyelesaian buku ini. Secara khusus penulis mengucapkan terima kasih kepada Dr. Ir. Laurens Bulu, M.A.P. yang telah banyak memberikan masukan sumbangan pemikiran dan membantu penulis dalam mengedit naskah berupa *hand out* perkuliahan yang masih terpisah-pisah hingga menjadi naskah buku yang siap cetak. Kepada Penerbit Deepublish juga diucapkan terima kasih atas kesediaannya menerima dan menerbitkan buku yang sederhana ini. Kepada para penulis yang karyanya telah penulis dijadikan sebagai sumber referensi dan kutipan secara langsung maupun tidak langsung, penulis mengucapkan banyak terima kasih disertai permohonan maaf bilamana terdapat kesalahan ataupun kekeliruan dalam etika pengutipan dan penggunaan karya para pemikir dan penulis yang budiman. Buku yang sederhana ini penulis persembahkan kepada istri tercinta, Hj. Lismawaty Mokodenseho, S.Pd. dan kedua anak terkasih, drg. Ica Fadila Dilapanga dan Ananda Raihan Retriansyah Dilapanga, S.Pd. Akhirnya penyusun berharap semoga buku yang sederhana ini bermanfaat bagi pembaca dan mereka yang membutuhkannya.

Manado, Januari 2022

Penyusun,

Abdul Rahman Dilapanga

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
BAB I	KONSEP-KONSEP PENGAMBILAN KEPUTUSAN..... 1
A.	Pengambilan Keputusan dalam Proses Administrasi..... 1
B.	Pengertian Pengambilan Keputusan 6
C.	Pentingnya Pengambilan Keputusan 11
D.	Tingkat-Tingkat Keputusan 12
E.	Kategori Keputusan 14
F.	Pendekatan dalam Pengambilan Keputusan 16
G.	Metode dalam Pengambilan Keputusan 19
H.	Teori-Teori Pengambilan Keputusan 22
I.	Proses Pengambilan Keputusan..... 24
J.	Pengambilan Keputusan Birokrasi 28
K.	Pengambilan Keputusan Etis 29
L.	Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan..... 31
M.	Pendekatan terhadap <i>Problem Solving</i> 32
N.	Model Pemecahan Masalah Kreatif dari Osborn-Parnes..... 32
BAB II	RASIONALITAS DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN 35
A.	Pengertian Rasionalitas..... 35
B.	Jenis-Jenis Rasionalitas 41
C.	Proses Pengambilan Keputusan Rasional..... 44
D.	Aksioma-Aksioma Pilihan Rasional..... 48
E.	Perluasan Konsep Rasionalitas 49

	F. Rasionalitas Ekonomi	49
	G. Rasionalitas Terbatas	50
	H. Pendekatan Rasional dalam Pengambilan Keputusan ...	51
BAB III	METODE COST BENEFIT DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN.....	54
	A. Pengertian Analisis Manfaat-Biaya	55
	B. Tujuan dan Manfaat Analisis Biaya Manfaat	57
	C. Tahapan Analisis Biaya Manfaat	58
	D. Klasifikasi Manfaat-Biaya	60
	E. Metode Analisis Biaya/Manfaat	65
	F. Kelebihan dan Kekurangan Analisis Biaya Manfaat (<i>Cost benefit analysis</i>)	68
BAB IV	METODE ANALYTIC HIERARCHY PROCESS	70
	A. Pengertian <i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP)	70
	B. Prinsip Dasar <i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP).....	72
	C. Tahapan <i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP).....	75
	D. Kelebihan dan Kelemahan <i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP).....	78
BAB V	MODEL KEPUTUSAN INTUITIF	80
	A. Pengaruh Intuisi dan Analisis dalam Pengambilan Keputusan	80
	B. Pengambilan Keputusan Intuitif.....	88
BAB VI	NEGOSIASI DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN	94
	A. Negosiasi	95
	B. BATNA (<i>Best Alternative To A Negotiated Agreement</i>).....	103
	C. Zona Kesepakatan dalam Negosiasi.....	113
	D. Teknik Negosiasi dalam Kesepakatan Bisnis	116
BAB VII	KONFLIK DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN	124
	A. Pengertian Konflik	124

	B. Jenis-Jenis Konflik.....	127
	C. Faktor Penyebab Konflik.....	130
	D. Organisasi dan Konflik	133
	E. Kepemimpinan dan Konflik	133
	F. Konflik dan Motivasi	133
	G. Solusi dalam Menyelesaikan Konflik	134
BAB VIII	KEPUTUSAN STRATEJIK.....	136
	A. Hakikat Keputusan Stratejik.....	136
	B. Karakteristik Keputusan Stratejik.....	138
	C. Domain Keputusan Stratejik.....	139
	D. Komponen-Komponen Keputusan Stratejik.....	140
	E. Model-Model Keputusan Stratejik	141
	F. Visi dan Misi Organisasi.....	143
BAB X	PEMBAUT KEPUTUSAN STRATEJIK	144
	A. Pembuat Keputusan	144
	B. Tanggung Jawab CEO (<i>Chief Elected Officer/Chief Executive Officer</i>)	148
	C. Dewan Direktur	155
	D. Kelompok sebagai Pembuat Keputusan Stratejik.....	157
BAB IX	EFEKTIVITAS KOMUNIKASI DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN.....	162
	A. Komunikasi.....	162
	B. Prinsip-Prinsip Komunikasi.....	163
	C. Proses Komunikasi	166
	D. Komunikasi dalam Pengambilan Keputusan.....	168
BAB IX	SYSTEMS THINKING	171
	A. Pengertian Sistem	171
	B. Systems Thinking	189
	C. Dimensi <i>Systems Thinking</i>	198
	D. Penggunaan <i>Systems Thinking</i>	205
	DAFTAR PUSTAKA.....	209
	TENTANG PENULIS.....	212



BAB I

KONSEP-KONSEP PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. Pengambilan Keputusan dalam Proses Administrasi

Sesungguhnya dalam kehidupan kita sehari-hari sebenarnya adalah kehidupan yang selalu berhubungan dengan pilihan keputusan. Sebab keputusan merupakan kesimpulan terbaik yang dipilih setelah menganalisis dan mengevaluasi berbagai alternatif. Dengan segala kemajuan berbagai disiplin ilmu tentang manusia, seperti pendidikan, politik, hukum, sosiologi, antropologi, kedokteran, dan psikologi, masih saja belum diperoleh pemahaman final tentang proses berpikir yang terjadi pada setiap individu. Kenyataan ini antara lain berakibat pada belum dipahaminya kegiatan individu untuk tiba pada suatu keputusan pasti apabila individu diperhadapkan pada situasi problematis. Terkadang terdapat masalah yang sederhana, sehingga tidak menuntut terlalu banyak alternatif dan informasi yang perlu diperhitungkan. Akan tetapi ada juga masalah yang dihadapi sangat kompleks dan rumit, sehingga perlu dikembangkan berbagai alternatif, melalui pengkajian berdasarkan berbagai ragam data dan informasi, yang sering menimbulkan kesulitan bagi individu/kelompok manusia dalam memahaminya. Karena kenyataan inilah para ahli terus berusaha untuk mempelajari berbagai pendekatan dan cara atau model yang digunakan oleh para pengambil keputusan, baik yang berhasil maupun tidak, khususnya dalam menghadapi situasi problematis yang kompleks.

Dengan demikian pengetahuan alternatif model pengambilan keputusan digunakan untuk penentuan pegangan sendiri dari masing-masing pihak pengambil keputusan. Banyak sedikitnya informasi yang dilakukan mempengaruhi kecepatan dan kerumitan pengambilan keputusan.

Untuk membeli sebuah satu rim kertas tidak sama kecepatan dan kerumitan pengambilan keputusannya dengan memutuskan untuk membeli sebuah kendaraan.

Pengambilan keputusan sesungguhnya tidak dapat dipisahkan dengan administrasi, organisasi, manajemen dan kepemimpinan. Kegiatan administrasi pada hakikatnya adalah kegiatan kelompok. Biasanya kita dapat mengenal situasi yang sederhana di mana individu merencanakan, memutuskan dan melaksanakan sendiri pekerjaannya, tetapi setelah tugas itu selesai dikerjakan sampai pada titik di mana diperlukan usaha-usaha dari beberapa orang untuk merampungkannya, maka diperlukan untuk mengembangkan proses kerja sama dari beberapa orang yang terorganisasi dalam kerja kelompok.

Pengambilan keputusan (*decision-making*) berada di antara perumusan kebijakan dan implementasi, namun demikian keduanya saling terkait satu dengan lainnya. Sebab sesungguhnya keputusan mempengaruhi implementasi dan implementasi pada tahap awalnya akan mempengaruhi tahap pembuatan keputusan selanjutnya, yang pada gilirannya akan mempengaruhi pula implementasi selanjutnya. Menurut Etzioni (1968:2003) mengemukakan “pengambilan keputusan sesungguhnya bukanlah proses yang pasif... keputusan adalah sebuah proses dan keputusan awal seringkali hanya merupakan sinyal penunjuk arah atau dorongan awal, atau percobaan awal, yang nantinya akan mengalami revisi dan diberi spesifikasi”.

Herbert Simon (1950) menjelaskan bahwa “ketika tujuan umum dari suatu organisasi telah ditentukan, itu bukan berarti bahwa proses keputusan telah selesai. Tugas “memutuskan” ada di seluruh bagian administrasi organisasi”. Bilamana kita mendefinisikan pengambilan keputusan sebagai proses penentuan pilihan atau pemilihan alternatif-alternatif, maka gagasan tentang keputusan akan menyangkut satu peristiwa atau serangkaian peristiwa dalam ruang dan waktu yang dipenuhi oleh nilai-nilai (*values*).

Pengambilan keputusan merupakan bagian dari fungsi-fungsi manajemen. Jadi fungsi-fungsi manajemen terdiri dari *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *staffing* (memenuhi kebutuhan dan mengatur sumber daya manusia), *controlling* (melakukan kontrol), *directing* (mengarahkan), dan *decision making* (pengambilan

keputusan). Perencanaan adalah serangkaian petunjuk dan ketetapan apa yang dibutuhkan untuk dicapai, menetapkan prioritas dan target kinerja. Pengorganisasian adalah semua rancangan organisasi atau divisi khusus, unit, atau pelayanan yang menjadi tanggungjawab manajer, merancang hubungan pelaporan dan pola interaksi yang diinginkan. Menetapkan posisi, memberi tugas pada *team work*, mendistribusikan wewenang dan tanggungjawab adalah komponen yang sangat penting dari fungsi pengorganisasian. *Staffing* adalah memenuhi kebutuhan sumber daya manusia dan mempertahankannya, mengembangkan dan memelihara tenaga kerja melalui berbagai strategi dan taktik. *Controlling* adalah mengontrol aktivitas dan kinerja, serta melakukan tindakan yang tepat untuk melakukan perbaikan dan meningkatkan kinerja. *Directing* adalah memulai tindakan di dalam organisasi melalui kepemimpinan yang efektif, motivasi, dan komunikasi dengan bawahan. *Decision making* adalah fungsi yang sangat penting untuk semua fungsi manajemen yang telah disebutkan sebelumnya dan cara-cara fungsi manajemen pengambilan keputusan yang efektif berdasarkan pada pertimbangan manfaat dan ditarik dari berbagai alternatif. (Thompson *et al.*, n.d.)

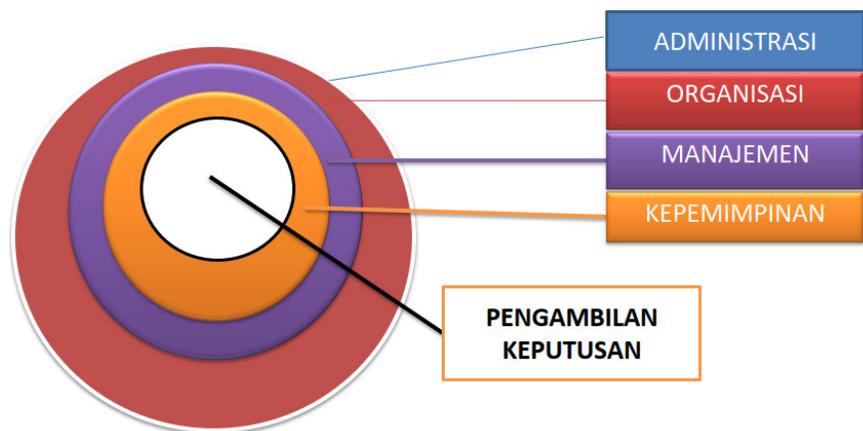
Manajer suatu organisasi ditunjuk pada posisi otoritas di mana mereka membentuk dan menggerakkan organisasi dengan membuat keputusan penting. Keputusan tersebut berhubungan, misalnya untuk merekrut dan mengembangkan staff, mengakuisisi teknologi, tambahan pelayanan atau menguranginya, dan mengalokasikan dan membelanjakan sumber daya keuangan. Manajer pada semua tingkatan organisasi membuat keputusan, dengan demikian mereka membuat pilihan. Misalnya manajer puncak membuat keputusan tentang tujuan organisasi yang dipimpinnya. Manajer tingkat menengah membuat keputusan tentang jadwal produksi, masalah kualitas produk, meningkatkan pembayaran dan disiplin pegawai. Pengambilan keputusan bukan hanya pekerjaan manajer, tetapi pekerjaan semua orang yang berpengaruh terhadap pekerjaan dan organisasinya, terutama untuk memperbaiki kinerjanya.

Turpin dan Marais membandingkan antara teori dan praktik pembuatan keputusan dengan melakukan penelitian pada enam orang pengambil keputusan terkemuka tentang gaya pengambilan keputusannya

dan teknologi pendukung dalam pengambilan keputusannya. Ditemukan variasi yang signifikan dalam gaya pengambilan keputusan secara individual, tetapi ada tema sentral yang muncul yaitu pentingnya sensitivitas dalam konteks pengambilan keputusan, informasi yang dapat dikumpulkan dan penggunaan intuisi. Ada beberapa model dalam pengambilan keputusan (Turpin and Marais, 2004).

Hubungan antara administrasi dan pengambilan keputusan tergambar dalam ruang lingkup administrasi yang dikemukakan oleh Prajudi Admosudirdjo, yang menjelaskan bahwa inti administrasi adalah organisasi, inti organisasi adalah manajemen, inti manajemen adalah kepemimpinan dan inti kepemimpinan adalah pengambilan keputusan. Dengan kata lain bahwa tugas pokok seorang pemimpin adalah membuat atau mengambil keputusan.

RUANG LINGKUP



Gambar 1.1 Hubungan Administrasi, Organisasi, Manajemen & Kepemimpinan

Pengambilan keputusan dalam manajemen memegang peranan yang sangat penting, karena keputusan yang diambil oleh seorang pimpinan atau manajer adalah hasil akhir yang harus dilaksanakan oleh pimpinan dalam organisasi. Pengambilan keputusan diperlukan di semua tingkat administrator dalam organisasi. Pengambilan keputusan pada hakikatnya

adalah pemilihan alternatif yang paling kecil risikonya, untuk dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, sehingga dalam prosesnya terdapat tiga kekuatan yang selalu mempengaruhinya yaitu dinamika individu, dinamika kelompok dan dinamika lingkungan. Oleh karena itu untuk mempermudah dalam pengambilan keputusan alangkah baiknya kita perlu mengetahui terlebih dahulu jenis-jenis keputusan tersebut. Hal ini akan mempermudah kita dalam memperkirakan informasi yang bagaimana yang diperlukan, dari mana sumbernya, bagaimana memperolehnya, sehingga keputusan yang diambil benar-benar merupakan yang terbaik demi lancarnya kegiatan organisasi.

Administrasi adalah proses kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Simon (1982:54) mengemukakan bahwa “proses administrasi adalah proses yang berhubungan dengan keputusan”. Proses ini mencakup pemisahan unsur-unsur tertentu dalam keputusan anggota-anggota organisasi, dan pembuatan prosedur-prosedur organisasional yang teratur untuk memilih dan menentukan unsur-unsur ini dan untuk menyampaikannya kepada anggota yang bersangkutan. Jika tugas kelompok yang diputuskan adalah membuat gedung bertingkat, maka desain gedung itu harus digambarkan dan diangkat oleh organisasi, sebab desain inilah yang akan membatasi serta menjadi panduan bagi individu-individu yang ditugaskan mendirikan gedung bertingkat itu. Selanjutnya (Simon, 1982:54) menjelaskan bahwa; organisasi mengambil dari setiap individu sebagian otonominya untuk mengambil keputusan dan menggantikannya dengan proses pengambilan keputusan organisasi. Simon (1982:55) menjelaskan bahwa keputusan-keputusan yang dibuat oleh organisasi bagi individu adalah: 1) menetapkan fungsinya, yaitu ruang lingkup serta sifat umum daripada tanggung jawabnya, 2) membagikan wewenang, yakni menetapkan siapa yang harus diberi kekuasaan untuk membuat keputusan lebih lanjut bagi individu, dan 3) menentukan batas-batas lainnya terhadap pilihannya yang diperlukan untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan dari beberapa individu dalam organisasi itu.

Lebih lanjut oleh Simon (1982) dijelaskan bahwa “organisasi administratif memiliki ciri spesialisasi di mana tugas-tugas tertentu diberikan kepada bagian-bagian tertentu dalam organisasi.” Spesialisasi

dapat berbentuk pembagian kerja yang vertikal maupun horizontal, sehingga menghasilkan suatu piramida atau hierarki wewenang, sehingga fungsi-fungsi pengambilan keputusan dapat dibagi-bagikan menurut spesialisasi dalam organisasi. Spesialisasi vertikal akan berhubungan dengan tanggung jawab pengambilan keputusan antara personal operatif yaitu mereka yang sesungguhnya melakukan pekerjaan fisik dan personal pengawasan.

Simon (1982:55) mengemukakan tiga alasan penting bagi spesialisasi umum di dalam organisasi yaitu; 1) jika terdapat spesialisasi horizontal, maka spesialisasi mutlak penting untuk mencapai koordinasi di antara para karyawan operatif; 2) karena spesialisasi horizontal memungkinkan dikembangkannya keahlian serta kecakapan yang lebih luas oleh kelompok operatif dalam pelaksanaan tugas mereka; dan 3) spesialisasi vertikal memungkinkan personal operatif dituntut pertanggungjawaban atas keputusannya yaitu bertanggung jawab kepada atasannya maupun kepada badan legislatif.

B. Pengertian Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan atau *decision making* adalah suatu proses pemikiran dalam pemilihan dari beberapa alternatif atau kemungkinan yang paling sesuai dengan nilai atau tujuan individu untuk mendapatkan hasil atau solusi mengenai prediksi ke depan. Fahmi (2018:2) menyatakan “Keputusan adalah proses penelusuran masalah yang berawal dari latar belakang masalah, identifikasi masalah hingga kepada terbentuknya kesimpulan atau rekomendasi”. Dalam hal ini rekomendasi menjadi dasar dan selanjutnya digunakan sebagai pedoman dalam setiap pengambilan keputusan, dengan kata lain kekeliruan yang disebabkan oleh kurangnya kehati-hatian dalam merumuskan rekomendasi, pada akhirnya akan mengakibatkan kesalahan dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan, merupakan suatu tindakan yang menentukan hasil dalam memecahkan masalah dengan memilih suatu jalur tindakan di antara beberapa alternatif yang ada melalui suatu proses mental dan berpikir logis dan juga mempertimbangkan semua pilihan alternatif yang ada yang mempunyai pengaruh negatif atau pun positif.

Dalam Kamus Besar Ilmu Pengetahuan (Save, 2006:185), pengambilan keputusan (*decision making*) merupakan pemilihan keputusan atau kebijakan yang didasarkan atas kriteria tertentu. Proses ini meliputi dua alternatif atau lebih karena seandainya hanya terdapat satu alternatif tidak akan ada satu keputusan yang akan diambil.

Pengambilan keputusan mempunyai peranan penting dalam manajemen karena keputusan yang diambil oleh administrator/manajer merupakan keputusan akhir yang harus dilaksanakan dalam organisasinya atau bisnis yang dijalankannya. Keputusan administrator//manajer sangat penting karena menyangkut semua aspek. Kesalahan dalam mengambil keputusan bisa merugikan organisasi, mulai dari merusak nama baik organisasi atau perusahaan sampai pada kerugian uang. Maka oleh sebab itu administrator/manajer harus berhati-hati dalam mengambil keputusan.

Untuk memperkaya pemahaman tentang pengertian pengambilan keputusan, maka berikut ini disajikan beberapa pengertian pengambilan keputusan menurut para ahli, di antaranya:

1. G. R. Terry (2003), mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku dari dua alternatif atau lebih, tindakan untuk memecahkan masalah yang dihadapi melalui pemilihan satu di antara alternatif-alternatif yang memungkinkan.
2. P. Siagian, pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan sistematis terhadap suatu masalah, pengumpulan fakta dan data.
3. Horold dan Cyril O'Donnell, mereka mengatakan bahwa pengambilan keputusan adalah pemilihan di antara alternatif mengenai suatu cara bertindak yaitu inti dari perencanaan, suatu rencana tidak dapat dikatakan tidak ada jika tidak ada keputusan, suatu sumber yang dapat dipercaya, petunjuk atau reputasi yang telah dibuat.
4. Claude S. Goerge, Jr, mengatakan proses pengambilan keputusan itu dikerjakan oleh kebanyakan manajer berupa suatu kesadaran, kegiatan pemikiran yang termasuk pertimbangan, penilaian dan pemilihan di antara sejumlah alternatif. Contoh kasus dalam tipe-tipe proses pengambilan keputusan: Dalam sepanjang hidupnya manusia selalu dihadapkan pada pilihan-pilihan atau alternatif dan pengambilan keputusan.

5. Menurut Wang dan Ruhe (2007), pengambilan keputusan adalah proses yang memilih pilihan yang lebih disukai atau suatu tindakan dari antara alternatif atas dasar kriteria atau strategi yang diberikan.
6. Menurut Suharnan (2005), pengambilan keputusan adalah proses memilih atau menentukan berbagai kemungkinan di antara situasi-situasi yang tidak pasti.
7. Menurut Simon (1993), pengambilan keputusan merupakan suatu bentuk pemilihan dari berbagai alternatif tindakan yang mungkin dipilih, yang prosesnya melalui mekanisme tertentu dengan harapan akan menghasilkan suatu keputusan yang terbaik.
8. Menurut Baron dan Byrne (2008), pengambilan keputusan adalah suatu proses melalui kombinasi individu atau kelompok dan mengintegrasikan informasi yang ada dengan tujuan memilih satu dari berbagai kemungkinan tindakan.
9. Dermawan, (2004), pengambilan keputusan merupakan sebuah proses dinamis yang dipengaruhi oleh banyak kekuatan termasuk lingkungan organisasi dan pengetahuan, kecakapan dan motivasi. Pengambilan keputusan adalah ilmu dan seni pemilihan alternatif solusi atau alternatif tindakan dari sejumlah alternatif solusi dan tindakan yang tersedia guna menyelesaikan masalah

Pandangan-pandangan tersebut sesungguhnya sejalan dengan teori *real life choice*, yang menyatakan dalam kehidupan sehari-hari manusia melakukan atau membuat pilihan-pilihan di antara sejumlah alternatif. Pilihan-pilihan tersebut biasanya berkaitan dengan alternatif dalam penyelesaian masalah yakni upaya untuk menutup terjadinya kesenjangan antara keadaan saat ini dan keadaan yang diinginkan. Begitu pula dengan organisasi. Organisasi juga butuh mengambil keputusan-keputusan yang nantinya akan mempengaruhi kinerja organisasi itu ke depannya.

Dalam pengambilan keputusan, keputusan-keputusan tersebut harus dipikirkan secara matang terlebih dahulu agar tidak merugikan organisasi tersebut dan pihak-pihak yang terkait. Pengambilan keputusan secara universal didefinisikan sebagai pemilihan alternatif terbaik di antara berbagai alternatif.

Dalam teori pengambilan keputusan dilakukan pengklasifikasian keputusan pada dua jenis yaitu keputusan terprogram dan tidak terprogram yang dapat dijelaskan berikut ini.

1. Keputusan terprogram/keputusan terstruktur.

Yaitu keputusan yang berulang-ulang dan rutin, sehingga dapat di program. Keputusan terprogram dianggap suatu keputusan yang dijalankan secara rutin saja, tanpa ada persoalan-persoalan yang bersifat krusial, sebab setiap pengambilan keputusan yang dilakukan hanya berusaha membuat pekerjaan yang akan dikerjakan akan berlangsung dengan baik dan berjalan stabil. Dalam kenyataannya setiap keputusan yang terprogram dapat diimplementasikan dengan baik oleh birokrat lini terdepan, tanpa harus menunggu petunjuk dari pejabat yang lebih tinggi. Fahmi (2018:3) mengemukakan: “Keputusan yang terprogram adalah pekerjaan dilaksanakan dengan rancangan SOP (*Standard Operating Procedure*) yang sudah dibuat sedemikian rupa. Sehingga dalam pekerjaan di lapangan para bawahan sudah dapat mengerjakannya secara baik apalagi jika disertai dengan buku panduan operasionalnya...”. Keputusan terprogram merupakan keputusan yang berulang dan telah ditentukan sebelumnya, dalam keputusan terprogram prosedur dapat digunakan untuk menyelesaikan permasalahan yang dialami organisasi. Keputusan terprogram memiliki struktur yang baik karena pada umumnya kriteria bagaimana suatu kinerja diukur sudah jelas, informasi mengenai kinerja saat ini tersedia dengan baik, terdapat banyak alternatif keputusan, dan tingkat kepastian relatif yang tinggi. Tingkat kepastian relatif adalah perbandingan tingkat keberhasilan antara 2 alternatif atau lebih. Contoh keputusan terprogram adalah, aturan umum penetapan harga pada industri rumah makan di mana makanan akan diberi harga hingga 3 kali lipat dari *direct cost*.

Model keputusan terprogram/terstruktur ini dikenal juga sebagai model tertutup, karena pengambil keputusan dianggap: 1) Mengetahui semua alternatif dan akibat atau masing-masing alternatif, 2) Mempunyai suatu metode (aturan, hubungan dan lain-lain) yang memungkinkan ia membuat urutan alternatif yang lebih disukai, 3) Memilih alternatif yang memaksimalkan sesuatu seperti keuntungan, volume penjualan atau kegunaan.

Pada dasarnya suatu keputusan yang terprogram akan dapat dilaksanakan dengan baik jika memenuhi beberapa syarat (Fahmi, 2018:4) di bawah ini yaitu:

- a. Termilikinya sumber daya manusia yang memenuhi syarat sesuai standar yang diinginkan.
- b. Sumber informasi baik yang bersifat kualitatif dan kuantitatif adalah lengkap tersedia. Serta informasi yang diterima adalah dapat dipercaya.
- c. Pihak organisasi menjamin dari segi ketersediaan dana selama keputusan yang terprogram tersebut dilaksanakan.
- d. Aturan dan kondisi eksternal organisasi mendukung terlaksananya keputusan terprogram ini hingga tuntas. Seperti peraturan dan berbagai ketentuan lainnya tidak ikut menghalangi, bahkan sebaliknya turut mendukung.
- e. Dan lain-lain.

2. Keputusan tidak terprogram/tidak terstruktur.

Yaitu keputusan yang tidak terjadi berulang-ulang dan tidak selalu terjadi. Keputusan ini terjadi di manajemen tingkat atas. Informasi untuk pengambilan keputusan tidak terstruktur tidak mudah untuk didapatkan dan tidak mudah tersedia dan biasanya berasal dari lingkungan luar. Keputusan tidak terprogram, di mana keputusan ini belum ditetapkan sebelumnya dan pada keputusan tidak terprogram tidak ada prosedur baku yang dapat digunakan untuk menyelesaikan permasalahan. Keputusan ini dilakukan ketika organisasi menemui masalah yang belum pernah mereka alami sebelumnya, sehingga organisasi tidak dapat memutuskan bagaimana merespons permasalahan tersebut, sehingga terdapat ketidakpastian apakah solusi yang diputuskan dapat menyelesaikan permasalahan atau tidak, akibatnya keputusan tidak terprogram menghasilkan lebih sedikit alternatif keputusan dibandingkan dengan keputusan terprogram selain itu tingginya kompleksitas dan ketidakpastian keputusan tidak terprogram pada umumnya melibatkan perencanaan strategik. (<http://icecube.blogstudent.mb.ipb.ac.id/2010/07/13/pengambilan-keputusan>).

Ricky W. Griffin (Fahmi, 2018:4) mendefinisikan keputusan tidak terprogram adalah keputusan yang secara relatif tidak terstruktur dan muncul lebih jarang daripada suatu keputusan yang terprogram. Pada pengambilan keputusan tidak terprogram adalah kebanyakan keputusan yang bersifat lebih rumit dan membutuhkan kompetensi khusus untuk menyelesaikannya, seperti top manajemen dan para konsultan dengan *skill* yang tinggi.

Model keputusan tidak terprogram/tidak terstruktur dikenal juga sebagai Model Terbuka, model ini beranggapan bahwa pengambil keputusan:

1. Tidak mengetahui semua alternatif dan tidak mengetahui semua hasil,
2. Melakukan penyelidikan secara terbatas untuk menemukan beberapa penyelesaian,
3. Alternatif yang memuaskan,
4. Mengambil keputusan yang memuaskan tingkat keinginannya.

Model terbuka adalah dinamis atas urutan pilihan karena tingkat keinginan berubah menanggapi perbedaan antara hasil dan tingkat keinginan.

C. Pentingnya Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan mempunyai arti penting bagi maju mundurnya suatu organisasi, terutama karena masa depan suatu organisasi banyak ditentukan oleh pengambilan keputusan sekarang. Pentingnya pengambilan keputusan dilihat oleh Mintzberg (1979) dari segi kekuasaan untuk membuat keputusan, yaitu apakah mengikuti pola sentralisasi atau desentralisasi. Berbeda dengan Mintzberg, Weber (1969) memberi perhatian pada pengambilan keputusan dari sudut kehadirannya, yaitu tanpa adanya teori pengambilan keputusan administratif, kita tidak dapat mengerti, apalagi meramalkan tindakan-tindakan manajemen sehingga kita tidak dapat menyempurnakan efektivitas manajemen.

Salah satu penulis yang sangat berpengaruh dalam teori administrasi, Herbert Simon (1982) dalam tulisannya *Administrative Behavior*, mengingatkan betapa besar peranan pengambilan keputusan dalam tubuh organisasi mana pun. Simon mengatakan bahwa kewajiban “memutuskan” menyusupi keseluruhan organisasi administratif sama jauhnya seperti yang dilakukan oleh kewajiban “bertindak”-sesungguhnya, kewajiban memutuskan itu terikat secara integral dengan kewajiban bertindak.

Suatu teori umum mengenai administrasi harus mencakup prinsip-prinsip organisasi yang akan menjamin diambilnya keputusan yang benar, seperti halnya ia harus mencakup prinsip-prinsip yang akan menjamin dilakukannya tindakan yang efektif.

“Memutuskan” (implisit) dan “bertindak” (eksplisit) juga dilihat oleh Drucker sebagai hal yang begitu penting bagi organisasi mana pun. Dalam berbagai organisasi besar berabad-abad yang lampau kelihatannya para pengambil keputusan cenderung memberi tempat yang lebih menonjol pada unsur “bertindak” (*doing*). Itulah salah satu rintangan sehingga konsep pengambilan keputusan tidak dapat berkembang dengan cepat (Bridges, *et al.*, 1971). Tetapi, karena para pembuat keputusan dalam berbagai organisasi semakin hari semakin menghadapi kondisi-kondisi internal yang kian kompleks dan yang terus dihadapkan dengan lingkungan yang terus menerus berubah maka mulailah para ahli memberi perhatian pada perumusan konsep-konsep pengambilan keputusan.

Para ahli psikologi, ekonomi, ilmu politik, statistik, teori organisasi, manajemen, dan ilmu sosial pada umumnya, telah memberi perhatian yang sangat besar dan telah memberi banyak informasi tentang bagaimana seseorang atau kelompok pembuat keputusan membuat keputusan dan menyelesaikan masalah. Pada umumnya, mereka berbicara tentang “pengambilan keputusan yang deskriptif” yang menunjuk pada bagaimana sebenarnya suatu keputusan terjadi, dan “pengambilan keputusan preskriptif” yang berkaitan dengan seni dan optimalisasi pengambilan keputusan sehingga terjadi peningkatan kualitas dari keputusan yang dibuat.

Sungguhpun pengambilan keputusan itu sangat penting, juga merupakan kegiatan politik yang paling kompleks dalam suatu organisasi. Bukan hanya keputusan-keputusan mengenai kebijakan pokok yang rumit, tetapi juga pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pelaksanaan program, penempatan, dan penganggaran. Ini merupakan titik-titik kritis terhadap mantapnya suatu kebijakan (Salusu, 2015).

D. Tingkat-Tingkat Keputusan

Setiap keputusan mempunyai kadar kehebatan yang berbeda-beda. Ada keputusan yang tidak mempunyai makna berarti, sebaliknya ada yang

mempunyai makna global yang luar biasa. Ada keputusan yang sangat sederhana, ada yang sangat kompleks. Brinckloe (1977) menawarkan bahwa sebenarnya ada empat tingkat keputusan, yaitu (1) *automatic decisions*, (2) *expected information decisions*, (3) *factor weighting decisions*, dan (4) *dual uncertainty decisions*. Setiap keputusan, menurutnya, jatuh dalam salah satu dari kategori itu.

1. Keputusan otomatis (*automatic decisions*).

Keputusan ini dibuat dengan sangat sederhana. Meski ia sederhana, informasi tetap diperlukan. Hanya, informasi yang ada itu sekaligus melahirkan satu keputusan. Seorang pengemudi mobil yang memperoleh informasi di perempatan jalan berupa lampu merah, akan membuat keputusan otomatis untuk berhenti. Informasi itu identik dengan keputusan. Setiap pengemudi lain akan membuat keputusan yang sama apabila dihadapkan dengan informasi serupa.

2. Keputusan berdasar informasi yang diharapkan (*Expected information decision*).

Tingkat informasi di sini mulai sedikit kompleks, artinya informasi yang ada sudah memberi aba-aba untuk mengambil keputusan. Akan tetapi, keputusan belum segera dibuat, karena informasi itu masih perlu dipelajari. Setelah hasil studi diketahui, keputusan langsung dibuat, sama seperti keputusan otomatis.

3. Keputusan berdasar berbagai pertimbangan (*Factor weighting decision*).

Keputusan jenis ini lebih kompleks lagi. Lebih banyak informasi yang diperlukan. Informasi-informasi itu harus dikumpulkan dan dianalisis. Faktor-faktor yang berperan dalam informasi itu dipertimbangkan dan diperhitungkan. Antara informasi yang satu dan yang lain dibandingkan, kemudian dicari yang paling banyak memberi keuntungan atau kesenangan. Seseorang yang hendak membeli arloji akan membandingkannya di antara beberapa merek, membandingkan dari segi harga, kualitas, penampilan atau model, dan nilai sejauh mana arloji itu memiliki makna yang berarti baginya. Bahkan, bukan hanya membandingkan arloji itu di satu toko, tetapi ia akan

bolak balik di antara beberapa toko. Mungkin ia memerlukan beberapa jam bahkan beberapa hari sebelum menjatuhkan putusan membeli arloji yang diinginkan.

4. Keputusan berdasar ketidakpastian ganda (*Dual-uncertainty decisions*).

Keputusan tingkat empat ini merupakan keputusan yang paling kompleks. Jumlah informasi yang diperlukan semakin bertambah banyak. Selain itu, dalam setiap informasi yang sudah ada atau informasi yang masih akan diharapkan, terdapat ketidakpastian. Itulah sebabnya dikatakan "*dual uncertainty*", ketidakpastian ganda. Semakin luas ruang lingkup dan semakin jauh dampak dari suatu keputusan, semakin banyak informasi yang dibutuhkan dan semakin tinggi ketidakpastian itu. Oleh karena itu, keputusan-keputusan semacam ini sering mengandung risiko yang jauh lebih besar daripada keputusan-keputusan tingkat di bawahnya.

Ketidakpastian itu merupakan satu karakteristik utama dari *tough decision* (Nutt, 1989). Dalam situasi seperti itu, terdapat keragu-raguan dan kekurangtepatan membuat prediksi mengenai informasi yang kritis. Selain itu, pembuat keputusan kurang dapat memisahkan informasi-informasi itu ke dalam kategori yang relevan dan yang tidak relevan.

E. Kategori Keputusan

Ditinjau dan sudut perolehan informasi dan cara memproses informasi, keputusan dapat pula dibagi dalam empat kategori (Nutt, 1989).

1. Keputusan Representasi

Suatu keputusan dapat disebut keputusan representasi (*representational decisions*) apabila pengambil keputusan menghadapi informasi yang cukup banyak dan mengetahui dengan tepat bagaimana memanipulasikan informasi tersebut. Dengan begitu, akan lebih mudah dibuatkan model sehingga model itu mewakili informasi yang tersedia. Keputusan ini banyak menggunakan model-model matematik seperti *operations research*, *cost-benefit analysis*, dan *simulasi*. Di dalam keputusan ini ambiguitas dapat diketahui dan dikendalikan, konflik dapat diatasi, dan ketidakpastian dapat diselesaikan dengan metode matematik.

2. Keputusan Empiris

Suatu keputusan yang miskin informasi tetapi memiliki cara yang jelas untuk memproses informasi pada saat informasi itu diperoleh disebut keputusan empiris (*empirical decisions*). Pada keputusan ini, terdapat ambiguitas serta konflik yang potensial mengenai informasi mana yang harus dicari dan bagaimana menduga serta memprakirakan peristiwa-peristiwa yang tidak pasti. Tugas utama dari pengambil keputusan di sini ialah mencari informasi lagi.

3. Keputusan Informasi

Suatu situasi yang kaya informasi, tetapi diliputi kontroversi tentang bagaimana memproses informasi itu, akan menghasilkan apa yang disebut keputusan informasi (*information decisions*). Konflik muncul ketika lahir perbedaan tentang informasi mana yang akan diproses dan yang akan digunakan untuk membuat prediksi-prediksi. Integrasi pemikiran di antara para pengambil keputusan terutama cara menangani informasi, diperlukan untuk meluruskan jalan kepada pembuatan keputusan yang baik.

4. Keputusan Eksplorasi

Istilah ini muncul karena situasi itu miskin dengan informasi dan tidak ada kata sepakat tentang cara yang hendak dianut untuk memulai mencari informasi. Ambiguitas muncul terutama tentang dari mana usaha pembuatan keputusan hendak dimulai dan ada perasaan khawatir akan terjadi konflik karena tidak tersedia cara untuk mengantisipasi sasaran-sasaran potensial. Dalam hal ini harus ada eksplorasi yang dilakukan untuk menemukan informasi yang tepat.

Klasifikasi tipe-tipe keputusan ini menurut Nutt dapat pula dipandang mewakili tingkat-tingkat keputusan. Di sini, pengambil keputusan tidak menghadapi masalah yang serius. Sasaran jelas dan pencapaiannya tidak banyak mengalami kesulitan. Di samping itu, konteks situasi dan keputusan empirikal mulai tampil ke permukaan. Sasaran dari pengambil keputusan harus jelas dan disesuaikan dengan situasi lingkungan yang semakin penting. Belum lagi konteks situasi dan keputusan informasi semakin serius. Di sini preferensi dari para pengambil keputusan tidak dapat diperkirakan dan

bisa berubah sewaktu-waktu. Yang paling sulit ialah keputusan eksplorasi. Semua situasi serba tidak menentu dan para pemain kunci dari pengambilan keputusan yang mempunyai kepentingan, berbeda-beda, sulit dikendalikan.

F. Pendekatan dalam Pengambilan Keputusan

Hingga saat ini berbagai model tentang pendekatan terhadap pengambilan keputusan telah diperkenalkan oleh para ahli teori pengambilan keputusan. Dengan tidak mengenyampingkan model-model lain, berikut ini dikemukakan dua model;

1. Model *Brinckloe*

Menurut Brinckloe (1977), seorang eksekutif dapat membuat keputusan dengan menggunakan satu atau beberapa pendekatan sebagai berikut.

- a. Fakta.** Seorang eksekutif yang selalu bekerja secara sistematis akan mengumpulkan semua fakta mengenai satu masalah dan hasilnya ialah kemungkinan keputusan akan lahir dengan sendirinya. Artinya, fakta itulah yang akan memberi petunjuk keputusan apa yang akan diambil. Namun, sebenarnya tidak segampang itu. Masalahnya, fakta yang ada tidak selamanya jelas dan lengkap. Bisa saja dua fakta melahirkan keputusan yang bertentangan pada saat eksekutif harus mencari jalan keluar yang lain.
- b. Pengalaman.** Pengalaman adalah sokoguru yang baik. Seorang eksekutif dapat memutuskan boleh tidaknya sesuatu dilaksanakan berdasarkan pengalamannya. Seseorang yang sudah menimba banyak pengalaman tentu lebih matang dalam membuat keputusan daripada eksekutif yang sama sekali belum mempunyai pengalaman apa-apa. Namun, perlu diperhatikan bahwa peristiwa-peristiwa yang lampau tidak akan pernah sama dengan peristiwa-peristiwa pada saat ini. Oleh sebab itu, penyesuaian terhadap pengalaman seorang eksekutif senantiasa diperlukan.
- c. Intuisi.** Tidak jarang eksekutif menggunakan intuisinya dalam mengambil keputusan dan tidak jarang keputusan itu dikritik sebagai immoral. Kritik yang sering dilontarkan terhadap pengambilan keputusan serupa itu ialah karena kurang mengadakan analisis yang

terkendali maka perhatian hanya ditujukan pada beberapa fakta, lalu melupakan banyak elemen penting. Memang, menggunakan intuisi banyak tidak tergantung pada fakta yang lengkap. Mungkin dengan informasi yang sedikit saja seseorang sudah dapat mengambil keputusan karena intuisi itulah yang dominan.

- d. **Logika.** Pengambilan keputusan yang berdasar logika ialah suatu “studi yang rasional terhadap semua unsur pada setiap sisi dalam proses pengambilan keputusan. Unsur-unsur itu diperhitungkan secara matang, sambil semua informasi yang masuk dipertimbangkan tingkat reliabilitasnya. Kemudian, untung rugi dari setiap tindakan yang direncanakan dianalisis secara komprehensif. Pendekatan ini menuntut eksekutif untuk menyingkirkan selera-selera pribadi.
- e. **Analisis Sistem.** Kecanggihan dari komputer telah merangsang banyak orang untuk berkesimpulan bahwa pengambilan keputusan kuantitatif memiliki tingkat kemampuan yang lebih tinggi sehingga ia dipandang lebih superior terhadap penilaian dan pemikiran manusia. (Misalnya, Seorang pria mencari calon istri lewat komputer pada *booth* yang tersedia di tempat keramaian, hanya dengan membubuhkan tanggal lahir dan tanda tangan pada secarik kartu, dll). Boleh jadi pandangan serupa itu terlalu dilebih-lebihkan. Memang, harus diakui bahwa ada banyak pekerjaan eksekutif yang melibatkan data yang semakin bertumpuk yang rumit dan memiliki interrelasi yang sangat kompleks. Pada saat itu, diperlukan rumusan-rumusan matematik yang tidak perlu dikerjakan oleh eksekutif, tetapi diserahkan kepada staf yang memang sudah diberi tanggung jawab dalam menangani masalah-masalah seperti itu. Para eksekutif sering harus membuat keputusan yang berbeda dengan hasil analisis komputer. Itulah faktor X-nya. Analisis sistem bukanlah alternatif yang terbaik dalam mengelola organisasi, tetapi seperti halnya pendekatan lain, ia merupakan instrumen tambahan yang tidak boleh dilupakan oleh setiap pejabat.

2. Model McGrew

McGrew (1985) hanya melihat adanya tiga pendekatan, yaitu proses pengambilan keputusan rasional, model proses organisasional, dan model tawar-menawar politik (*political bargaining model*).

- a. Pendekatan proses pengambilan keputusan rasional** memberi perhatian utama pada hubungan antara keputusan dengan tujuan dan sasaran dari pengambil keputusan. Suatu keputusan dapat dikatakan rasional jika ia dapat dijelaskan dan dibenarkan dengan berusaha mengaitkannya dengan sasaran dari pengambil keputusan. Dengan kata lain, keputusan itu dibuat untuk memenuhi maksud dari pengambil keputusan. Individu sebagai pengambil keputusan akan menyusun urutan tujuan dan sasaran yang dikehendaki sebelum ia membeberkan alternatif yang akan dipilih. Prinsip ini juga akan berlaku dalam satu kelompok yang bertugas mengambil keputusan, seperti sering terlihat dalam kalangan pemerintahan. Kelompok merupakan satu kesatuan kohesif yang bertugas merancang keputusan untuk memaksimalkan kebahagiaan bagi masyarakat.

Menurut Rainey (1991) rasionalitas mempunyai arti dan dimensi yang bermacam-macam, tetapi dalam ilmu-ilmu sosial, rasionalitas itu meliputi komponen-komponen sebagai berikut:

- 1) para pembuat keputusan mengetahui secara jelas tujuan-tujuannya yang relevan,
- 2) pembuat keputusan mengetahui dengan jelas kriteria untuk menilai tujuan-tujuan itu dan dapat menyusun peringkat dari tujuan-tujuan tersebut,
- 3) mereka memeriksa semua alternatif untuk mencapai tujuan mereka, dan
- 4) mereka memilih alternatif yang paling efisien untuk memaksimalkan pencapaian tujuan.

- b. Model proses organisasional** menangani masalah yang jelas tampak perbedaannya antara pengambil keputusan individu dan organisasi. Di sini, organisasi tidak dapat disamakan dengan individu, bahkan tidak dapat dianggap sebagai super-individu yang memiliki kemampuan yang lebih besar dalam menangani informasi. Departemen atau

bagian dalam satu organisasi tidak akan pernah menyusun peringkat yang sama tentang tujuan dan sasaran, bahkan mereka juga berbeda dalam mempertimbangkan cara-cara untuk mencapai tujuan masing-masing. Oleh sebab itu, diperlukan aturan dan prosedur sehingga ketidakpastian dapat dikurangi dan agar mereka yang bekerja dalam organisasi itu dapat melaksanakan pekerjaan secara rutin.

- c. **Model tawar-menawar politik** melihat kedua pendekatan di atas mengatakan bahwa pengambilan keputusan kolektif sesungguhnya dilaksanakan melalui tawar-menawar. Memang dalam suatu kelompok, tiap-tiap individu mungkin sudah memberi alasan-alasan atau perhitungan rasional dan berbagai pedoman dan aturan organisasi sudah ditampilkan. Namun, patut diketahui bahwa hasil akhir dan keputusan itu sesungguhnya tergantung pada proses “memberi dan menerima” di antara individu dalam kelompok tersebut. Dengan demikian, keputusan sebagai hasil akhir lebih merupakan keputusan politik.

Kedua model di atas secara implisit tidak mempunyai perbedaan yang menonjol. Perbedaannya mungkin terletak pada unsur politik dalam model McGrew yang kurang tampak pada model Brinckloe. Para pengambil keputusan sering kali tidak mengikuti satu model secara ketat. Mereka lebih cenderung untuk menempuh model eklektik, yaitu dengan mengambil bagian-bagian penting dari setiap model, kemudian meramu, memodifikasi, dan menyesuaikannya dengan kondisi organisasinya.

G. Metode dalam Pengambilan Keputusan

Cara mendekati analisis pengambilan keputusan memang sangat bervariasi. Hal yang menarik ialah seringkali para penulis memberi nama yang berbeda untuk hal yang sama. Gortner *et al.*, (1987) lebih cenderung menganalisis pengambilan keputusan dari sudut metode.

Mereka mengatakan bahwa teori organisasi jauh lebih tertarik dengan cara begitu ketimbang memberi perhatian pada “domain pengambilan keputusan.”

Ada 4 (empat) metode pengambilan keputusan yang dianggap lazim dipergunakan dalam pengambilan keputusan organisasional.

1. Metode Rasional yang disebut juga model rasional

Ini adalah metode klasik yang secara implisit mencakup model birokratik dari pengambilan keputusan. Bahkan juga merupakan model klasik dalam pengambilan keputusan ekonomi dan bisnis. Model ini cukup banyak memperoleh kritik karena dianggap kurang realistis, tetapi akhirnya ini telah mulai dikaitkan dengan analisis kebijakan sehingga mulai menjadi penting.

2. Metode Inkremental (*Incremental-bargaining*)

Model tawar-menawar inkremental ini justru dipandang sebagai model paling mendasar dalam aktivitas politik, yaitu penyelesaian konflik melalui negosiasi. Karakteristik dan inkrementalisme ialah bahwa keputusan tentang suatu kebijakan terjadi dalam bentuk langkah-langkah kecil dan karenanya tidak terlalu jauh dari *status quo*. Hasil keputusannya diperoleh sebagai jerih payah dan tawar-menawar yang melelahkan dan persuasif melalui perdebatan dan negosiasi. Dalam persidangan lembaga perwakilan rakyat, metode ini paling banyak digunakan, bahkan juga di kalangan birokrasi apabila mereka membahas anggaran. Banyak keputusan politik yang dibuat oleh pemerintah pada dasarnya bertolak dari proses inkrementalisme.

Variasi dari metode inkremental antara lain, metode *satisficing* dan *mixed scanning*. Metode *mixed scanning* (Etzioni, 1967) menawarkan suatu kompromi antara keputusan rasional dan inkrementalisme. Maksud kompromi di sini ialah bahwa para pengambil keputusan dimungkinkan membuat keputusan-keputusan besar yang mempunyai dampak jangka panjang dan juga keputusan-keputusan dengan ruang lingkup terbatas. Mereka dapat menggabungkan kedua perspektif tersebut, yaitu yang berjangka panjang dan luas dengan yang sempit bertahap dengan maksud mencegah mereka membuat keputusan inkremental yang kurang melihat jauh ke depan.

3. Metode *Mixed-scanning*

Metode ini biasa juga disebut pendekatan ketiga dalam pengambilan keputusan (*rationalistic, incrementalism, mixed scanning*). Bagi Etzioni, keputusan-keputusan fundamental dibuat dengan melakukan eksplorasi terhadap alternatif-alternatif utama yang dilihat oleh pengambil keputusan, tetapi rincian dan spesifikasinya dihilangkan agar pandangan menyeluruh bisa tampak. Jadi, apa yang diinginkan seluruhnya oleh rasionalisme tidak diikuti. Keputusan inkremental dibuat tetapi dalam konteks yang diatur oleh keputusan fundamental. Jadi, tiap-tiap elemen dalam *mixed scanning* dapat saling membantu mengurangi kekurangan pihak yang lain; inkrementalisme mengurangi aspek yang tidak realistis pada rasionalisme. Sebaliknya, rasionalisme mengurangi keputusan cepat yang konservatif dari inkrementalisme dengan melakukan eksplorasi dari berbagai alternatif.

4. Metode Agregatif (*Aggregative methods*)

Metode ini mencakup antara lain teknik Delphi dan teknik-teknik pengambilan keputusan yang berkaitan. Teknik atau proses Delphi, pertama kali dikembangkan oleh N.C. Dalkey, Helmer, dan rekan pada tahun 1950-an dan 1960-an dalam Rand Corporation, yang pada saat sekarang terkenal sebagai suatu teknik untuk membantu pengambilan keputusan-keputusan yang mengandung risiko dan ketidakpastian, misal *forecasting* jangka panjang. Teknik Delphi termasuk ke dalam teknik pengambilan keputusan modern yang merangsang kreativitas dengan menggunakan pertimbangan berdasarkan gagasan orang lain untuk mencapai Konsensus dalam pengambilan keputusan kelompok. Teknik ini juga merupakan salah satu teknik peran serta dalam pengambilan keputusan strategis.

Teknik Delphi yang didasarkan pada sebuah proses ter-struktur untuk mengumpulkan dan membawa pengetahuan dari sekelompok ahli dengan cara serangkaian kuesioner maupun yang dikontrol dengan pendapat umpan balik (Adler dan Ziglio, 1996). Menurut Helmer (1977) Delphi merupakan perangkat komunikasi yang berguna di antara sekelompok ahli sehingga memudahkan pembentukan kelompok itu. Seringkali metode ini memanfaatkan konsultan dan tim-tim staf yang bekerja keras dalam merumuskan kebijakan-kebijakan politik. Konsensus dan peran serta merupakan karakteristik utama dari metode agregatif.

5. Metode Keranjang Sampah (*The garbage-can*)

Metode ini dikenal juga sebagai *nondecision-making model* yang dikembangkan oleh March dan Olsen (1979). Model keranjang-sampah menolak model rasional, bahkan rasional inkremental yang sederhana sekalipun. Ia lebih tertarik pada karakter yang ditampilkan dalam pengambilan keputusan, pada isu yang bermacam-macam dari peserta pengambil keputusan, dan pada masalah-masalah yang timbul pada saat itu. Seringkali keputusan yang diambil tidak direncanakan sebagai akibat dari perdebatan dalam kelompok. Dalam membahas alternatif-alternatif, justru yang paling banyak diungkapkan ialah tujuan dan sasaran, tetapi tidak mengevaluasi cara terbaik untuk mencapai tujuan dan sasaran itu. Pembahasan tentang pengambilan keputusan diwarnai oleh kepentingan pribadi, klik, persekutuan, mitos, konflik, pujian dan tuduhan, menggalang persahabatan baru, melepas ikatan lama, mencari kebenaran, dan menampilkan kekuasaan.

H. Teori-Teori Pengambilan Keputusan

Sehubungan dengan pendekatan yang telah diutarakan, lahirlah berbagai aliran yang menampilkan teori-teori pengambilan keputusan yang berbeda yaitu aliran birokratik, aliran manajemen saintifik, aliran hubungan kemanusiaan, aliran rasionalitas ekonomi, aliran *satisficing*, dan aliran analisis sistem (Brinckloe, 1977).

1. Aliran Birokratik (*Bureaucratic School*)

Teori ini memberi tekanan yang cukup besar pada arus dan jalannya pekerjaan dalam struktur organisasi. Tugas dari eselon bawah ialah melaporkan masalah, memberi informasi, menyiapkan fakta dan keterangan-keterangan lain kepada atasannya. Dengan menggunakan segala pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya, atasan tadi membuat keputusan setelah mempelajari semua informasi tadi. Keputusan atasan tadi akan banyak bergantung pada kemampuannya sendiri dan pada lengkap tidaknya informasi, apakah informasi itu dapat dipercaya. Keputusan itu selalu dianggap benar, sungguhpun mungkin memiliki kelemahan-kelemahan.

2. Aliran Manajemen Saintifik (*Scientific Management School*)

Teori ini menekankan pada pandangan bahwa tugas-tugas itu dapat dijabarkan ke dalam elemen-elemen logis yang dapat digambarkan secara saintifik. Sementara, manajemen sendiri memiliki kemampuan untuk menganalisis dan menyelesaikan suatu masalah.

3. Aliran Hubungan Kemanusiaan (*Human Relations School*)

Teori ini menganggap bahwa organisasi dapat berbuat lebih baik apabila lebih banyak perhatian diberikan kepada manusia dalam organisasi itu, seperti yang menimbulkan kepuasan kerja, peran serta dalam pengambilan keputusan, konflik internal, memberlakukan organisasi sebagai suatu kelompok sosial yang mempunyai tujuan. Selain itu, kebutuhan dan keinginan anggota selalu dipertimbangkan dalam membuat keputusan bertindak.

4. Aliran Rasionalitas Ekonomi (*Economic Rationality School*)

Teori ini mengakui bahwa organisasi adalah suatu unit ekonomi yang mengonversi masukan (input) menjadi keluaran (*output*), dan yang harus dilakukan dengan cara yang paling efisien. Menurut aliran ini, suatu langkah kebijakan akan terus berlangsung sepanjang itu mempunyai nilai yang lebih tinggi daripada biayanya.

5. Aliran *Satisficing*

Aliran ini tidak mengharapkan suatu keputusan yang sempurna. Aliran ini yakin bahwa para manajer yang selalu dipenuhi berbagai masalah mampu membuat keputusan yang cukup rasional. Para manajer sesungguhnya bermaksud membuat keputusan yang rasional, tetapi karena keterbatasan kognitif, ketidakpastian, dan keterbatasan waktu, memaksa mereka mengambil keputusan dalam kondisi rasionalitas terbatas.

6. Aliran Analisis Sistem

Aliran ini percaya bahwa tiap masalah berada dalam suatu sistem yang terdiri atas berbagai subsistem yang keseluruhannya merupakan satu kesatuan seperti terlihat pada kata-kata dalam kotak teka-teki, di mana setiap

kata mempunyai kaitan dan dampak satu terhadap yang lain. Cornell (1980) telah membahas secara khusus pengambilan keputusan itu dari pendekatan analisis sistem. Tujuan utama dari analisis sistem ialah mendidik para pengambil keputusan untuk berpikir dengan cara yang teratur menyeluruh, lebih dari sekadar menyusun formula, atau bermain dengan angka-angka dan komputer. Ia adalah suatu keterampilan memanfaatkan perangkat komputer secara kreatif. Dengan demikian, ia percaya pada metode kuantitatif, tetapi juga yakin penilaian objektif manusia tentang masalah-masalah dan peluang-peluang.

Analisis sistem adalah suatu siklus dari sederetan aktivitas sebagai berikut: merumuskan sasaran-sasaran (masalah dan peluang); merencanakan sistem alternatif untuk mencapai sasaran tersebut; mengevaluasi alternatif-alternatif dengan mempertimbangkan efektivitas dan biaya; mempertanyakan semua sasaran dengan asumsi-asumsinya; membuka alternatif-alternatif baru; menetapkan sasaran baru; dan mengulangi langkah-langkah di atas sampai penyelesaian yang memuaskan tercapai.

I. Proses Pengambilan Keputusan

Disepakatinya dan terbentuknya sebuah keputusan, sesungguhnya tidaklah berlangsung dengan mudah dan berjalan lancar, sebab sebuah keputusan merupakan hasil dari rangkaian proses yang memakan waktu, biaya, tenaga dan pikiran sehingga tercipta suatu kesepakatan dan pada akhirnya melahirkan sebuah keputusan. Pada waktu pengambilan keputusan berlangsung adalah waktu di mana pihak-pihak yang terlibat sepenuhnya memilih alternatif terbaik dalam bertindak. Supranto (1998:366) mengemukakan: "Saat pengambilan keputusan adalah saat di mana kita sepenuhnya memilih kendali dalam bertindak sedangkan saat kejadian tak pasti adalah saat di mana sesuatu di luar diri kitalah yang menentukan apa yang akan terjadi artinya kendali di luar kemampuan kita. Selanjutnya yang dianggap penting adalah pertanggungjawaban dari keputusan itu sendiri kepada pihak yang berkepentingan".

Untuk memudahkan dalam pengambilan keputusan, maka perlu ditempuh tahap-tahap yang dapat mendorong kepada terciptanya keputusan yang diharapkan. Fahmi (2018:2) mengemukakan 5 tahap sebagai berikut:

1. Mendefinisikan masalah tersebut secara jelas dan gamblang, atau mudah untuk dimengerti.
2. Membuat daftar masalah yang akan dimunculkan, dan menyusunnya secara prioritas dengan maksud agar adanya sistematika yang lebih terarah dan terkendali.
3. Melakukan identifikasi dari setiap masalah tersebut dengan tujuan untuk lebih memberikan gambaran secara lebih tajam dan terarah lebih spesifik.
4. Memetakan setiap masalah tersebut berdasarkan kelompoknya masing-masing yang kemudian selanjutnya dibarengi dengan menggunakan model atau alat uji yang akan dipakai.
5. Memastikan kembali bahwa alat uji yang akan digunakan tersebut telah sesuai dengan prinsip-prinsip dan kaidah-kaidah yang berlaku pada umumnya.

Langkah-langkah dalam suatu pemecahan masalah, ada masalah yang mudah diselesaikan ada pula masalah yang sulit, tergantung besarnya masalah dan luasnya dengan beberapa faktor. Sutisna (1983:151) juga mengemukakan lima langkah dalam pengambilan keputusan yaitu:

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

Model yang bermanfaat dan terkenal sebagai kerangka dasar proses pengambilan keputusan yang dikemukakan oleh *Herbert A. Simon* terdiri atas empat tahap, yaitu: (1) *Intelligence*, (2) *Design*, (3) *Choice*, (4) *Implementation*.

1. *Intelligence* (Pemahaman) adalah proses pengumpulan informasi yang bertujuan mengidentifikasi permasalahan. Menyelidiki lingkungan kondisi yang memerlukan keputusan. Data mentah yang diperoleh diolah dan diperiksa untuk dijadikan petunjuk yang

dapat memecahkan masalahnya. Proses penyelidikan mengandung pemeriksaan data baik dengan cara yang telah ditentukan maupun dengan cara khusus. Sistem Informasi Manajemen harus memberikan kedua cara tersebut. Sistem informasi harus meneliti semua data dan mengajukan permintaan untuk diuji mengenai situasi yang jelas menuntut perhatian. Baik Sistem Informasi Manajemen maupun organisasi harus menyediakan saluran komunikasi untuk masalah yang diketahui dengan jelas agar disampaikan kepada organisasi tingkat atas sehingga masalah tersebut dapat ditangani.

2. *Design* (Perancangan) adalah tahap perancangan solusi terhadap masalah. Biasanya pada tahap ini dikaji berbagai macam alternatif pemecahan masalah. Menemukan, mengembangkan dan menganalisis arah tindakan yang mungkin dapat digunakan. Hal ini mengandung proses untuk memahami masalah untuk menghasilkan cara pemecahan dan menguji apakah data pemecahan tersebut dapat dilaksanakan. Sistem Informasi Manajemen harus mengandung model-model keputusan untuk mengolah data dan menghasilkan pilihan pemecahan alternatif. Model tersebut harus membantu menganalisis pemecahan alternatif.
3. *Choice* (Pemilihan) adalah tahap mengkaji kelebihan dan kekurangan dari berbagai macam alternatif yang ada dan memilih alternatif yang terbaik. Memilih arah tindakan tertentu dari semua arah tindakan yang ada. Pilihan ditentukan dan dilaksanakan. Sistem Informasi Manajemen menjadi paling efektif apabila hasil perancangan disajikan dalam suatu bentuk keputusan. Apabila telah dilakukan pemilihan, peranan Sistem Informasi Manajemen berubah menjadi pengumpulan data untuk umpan balik dan penilaian kemudian.
4. *Implementation* (Pelaksanaan) adalah tahap pengambilan keputusan dan melaksanakannya. Setiap keputusan yang telah dipilih dan ditetapkan adalah sebuah keputusan yang benar-benar dapat dilaksanakan.

Menurut Stephen Robbins dan Mary Coulter (Fahmi, 2018:5) proses pengambilan keputusan merupakan serangkaian tahap yang terdiri dari delapan langkah yang meliputi:

1. mengidentifikasi masalah,
2. mengidentifikasi kriteria keputusan,
3. memberi bobot pada kriteria,
4. mengembangkan alternatif,
5. menganalisis alternatif,
6. memilih suatu alternatif,
7. melaksanakan alternatif,
8. mengevaluasi efektivitas keputusan.

Tahapan-tahapan proses pengambilan keputusan dapat dilihat pada gambar 1.1. berikut:



Gambar 1.1 Proses Pengambilan Keputusan

J. Pengambilan Keputusan Birokrasi

Keputusan rutin ialah keputusan terprogram, keputusan repetitif, keputusan yang berulang-ulang dibuat. Disebut keputusan repetitif karena berbagai peraturan dan prosedur sebagai dasar untuk membuat keputusan telah dilembagakan. Peraturan dan prosedur semacam itu banyak dijumpai di kalangan birokrasi. Suatu organisasi disebut birokratik bukan karena organisasi itu adalah organisasi pemerintahan, tetapi karena ia besar. Dengan begitu, birokrasi terdapat juga dalam kalangan organisasi bisnis serta organisasi nonprofit. Ada yang mengatakan bahwa sesungguhnya keputusan-keputusan di kalangan birokrasi telah “di-rutin-kan” sehingga dapat dikatakan bahwa keputusan rutin itu sebenarnya sama dengan keputusan birokratik (Inbar, 1979).

Elemen konseptual yang memegang peranan kunci dalam keputusan birokrasi ialah prosedur operasional yang baku, apakah itu tertulis, normatif, atau berupa kebiasaan. Oleh sebab itu, dalam kalangan birokrasi, suatu keputusan yang kadang-kadang kelihatan aneh, seakan-akan tidak dapat diubah karena harus berpegang pada aturan yang telah menjadi formal. Jadi, sebenarnya dengan aturan dan prosedur itu, pembuat keputusan sekaligus diantar kepada lahirnya suatu keputusan yang dinanti-nantikan. Pengangkatan pegawai misalnya, dilakukan berdasarkan aturan dan ketentuan tertulis yang sudah menjadi baku. Apabila semua syarat tertulis itu dipenuhi maka keputusan segera muncul, yaitu bahwa orang itu diterima menjadi pegawai.

Oleh karena itu, Inbar semakin yakin mengapa banyak orang memberikan julukan pada birokrasi sebagai “komputer sosial” karena orang hampir selalu bekerja sebagai mesin. Sedemikian rupa kuatnya aturan dan prosedur yang sudah baku itu sehingga sistem pengambilan keputusan birokratik sering tidak peka lagi terhadap perubahan-perubahan internal. Lain halnya jika aturan dan prosedur itu sendiri yang mengalami perubahan.

Pengambilan keputusan birokratik menurut Inbar, dilihat dari sudut proses, dapat dianggap sebagai satu *continuum*, yaitu ketika pengambilan keputusan kebijakan berada pada ujung yang satu dan implementasi rutinnnya oleh eselon bawah pada ujung yang lain. Pada ujung implementasi ini, birokrasi banyak berbicara mengenai angka-angka, cenderung kuantitatif,

sedangkan pada ujung kebijakan cenderung kualitatif. Pandangan ini mengisyaratkan bahwa sebenarnya pengambilan keputusan tentang kebijakan tidak secara murni dapat digolongkan sebagai keputusan rutin. Akan tetapi, juga sekaligus mengingatkan bahwa kebijakan mempunyai keterkaitan langsung dengan keputusan pelaksanaan. Oleh sebab itu, sekali kebijakan diambil perlu diikuti dengan implementasinya.

Dalam mengambil keputusan, birokrasi selalu bertindak tidak memihak, tetapi juga tidak responsif, bahkan *soulless*, tidak punya jiwa, pendeknya serupa organisasi robot (*soulless robot*) dalam banyak hal, tandas Inbar. Namun, karena birokrasi itu dikendalikan oleh manusia, ia juga dapat dipengaruhi. Pengaruh yang terutama memegang peranan dalam pengambilan keputusan birokratik ialah tekanan politik dan pengaruh elite. Pengaruh seperti ini akan terlihat dampaknya pada pemilihan alternatif. Urutan prioritas akan berubah dengan adanya tekanan politik. Sungguhpun begitu, respons terhadap tekanan politik berlangsung lambat dan sifatnya inkremental. Di sini terlihat betapa manusia masih mampu mengatasi mesin. Seperti kata Herbert Simon, keputusan itu repetitif tetapi memerlukan sedikit fleksibilitas yang membuat manusia memiliki keunggulan komparatif dibanding dengan mesin.

Rutinisasi dan keputusan birokratik itu dapat dipahami karena data yang diperlukan mudah ditelusuri melalui gudang data resmi yang tersedia, baik yang tertulis maupun yang normatif serta dari perilaku pejabat yang ditampakkan berkali-kali. Sebagai kesimpulan, dapat dikatakan bahwa eselon menengah dan bawah dalam birokrasi dapat dibagi dalam dua kelas yaitu, (1) sebuah robot terampil yang responsif, dan (2) sebuah komputer pengambil keputusan yang canggih (Salusu, 2015)

K. Pengambilan Keputusan Etis

Apa yang membedakan pengambilan keputusan etis dengan jenis pengambilan keputusan yang lain? Perbedaannya terletak pada apa yang disebut sebagai prinsip-prinsip etis. *Pertama*, pada alasan yang digunakan dalam menghasilkan satu keputusan. Mengapa keputusan harus demikian? *Kedua*, pada fakta bahwa pengambil keputusan menerima prinsip yang dipersoalkan itu sebagai bagian dari pandangan moralnya. Masalah itu berkaitan dengan persoalan baik dan buruk yang diketahui umum.

1. Pengertian Etika

Pada prinsipnya, etika dipandang sebagai koleksi dari prinsip-prinsip atau pandangan moral tentang tindakan-tindakan yang dapat atau tidak dapat diterima mengenai satu aktivitas tertentu seseorang atau kelompok orang. Etika selalu berkaitan dengan kata-kata baik, buruk, jahat, benar, salah, wajib, harus, seharusnya, sebaiknya, jangan, adil, dan sebagainya. Ia tidak persis sama dengan kesusilaan yang berarti sopan santun, juga tidak identik dengan akhlak, yaitu budi pekerti, tabiat, watak, yang merupakan sumber perbuatan manusia. Semua keputusan etis pada akhirnya diatur oleh suatu prinsip utilitas yang menyatakan;

- a. bahwa suatu rangkaian tindakan dapat dianggap baik bagi organisasi, jika, dan hanya jika itu sudah merupakan alternatif yang terbaik dalam kondisi itu,
- b. bahwa alternatif terbaik itu adalah yang mempunyai dampak konsekuensi yang terbaik pula,
- c. bahwa alternatif itu memaksimalkan perbandingan antara yang baik terhadap yang buruk bagi semua pihak yang terkena (Hill, 1979).

Memang agaknya sulit untuk mencapai persyaratan itu, tetapi usaha setiap pengambil keputusan untuk menuju ke arah sana tidak akan pernah tertutup. Untuk dapat menghasilkan keputusan yang baik dan tepat, yang pertama-tama harus dibuat adalah merumuskan dengan jelas tujuan yang dikehendaki. Apabila tujuan yang ingin dicapai masih kabur maka keputusan yang akan lahir nantinya akan kabur juga atau sama sekali menyimpang sehingga berakibat pada lahirnya keputusan yang tidak etis.

2. Etika dan Eksekutif

Seorang eksekutif dalam suatu organisasi selalu dihadapkan pada bermacam-macam tuntutan dari berbagai kelompok, baik dari dalam maupun dari luar organisasinya. Eksekutif yang bijaksana ialah yang mampu menyeimbangkan semua tuntutan tersebut. Ini juga berarti bahwa pada dirinya dituntut keberanian, yaitu keberanian mendasarkan keputusannya pada fakta yang benar yang disodorkan oleh bawahan kepadanya. Ia tidak boleh menutup mata atas kenyataan yang hidup dalam organisasinya. Ia juga hendaknya berusaha menyingkirkan pandangan bahwa setiap

kewenangan administratif dapat disalah gunakan dan bahwa semakin senior seorang eksekutif, semakin besar kekuasaannya membuat keputusan yang menyimpang. Sebaliknya, kata John Rawls, seorang eksekutif harus senantiasa memberi perhatian pada golongan yang *disadvantaged* (tidak beruntung) dan golongan *underprivileged*, terutama apabila telah tampak adanya ketidaksamaan distribusi sosial dan ekonomi (Southard, 1975).

L. Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan

Sering kali orang sulit membedakan antara penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan. Memang, apabila dilihat dari sudut prosesnya, sulit dibedakan karena keduanya menggunakan langkah-langkah proses yang mirip. Perbedaan di antara keduanya terletak pada “hasil”-nya. Penyelesaian masalah adalah pemikiran yang akhirnya bermuara pada hasil berupa penyelesaian kesenjangan antara *das sollen* dan *das sein*, antara “apa yang seharusnya” dan “apa yang nyata”. Dalam istilah Downs (Nutt, 1989), perbedaan antara kenyataan yang ada dan kenyataan yang diinginkan disebut kesenjangan kinerja (*performance gap*).

Jadi, masalah bisa timbul dalam organisasi bukan hanya karena kinerja yang buruk dan suatu krisis, tetapi juga karena adanya suatu peluang yang menaikkan tingkat kinerja yang diinginkan (Daft dan Steers, 1986). Kalau seorang kepala sekolah menginginkan anak didiknya lulus ujian akhir 100 persen, tetapi ternyata yang lulus hanya 50 persen maka beda 50 persen itulah yang disebut masalah. Eksekutif perlu mencari apa penyebab timbulnya masalah itu, hendaknya mencari akar masalahnya.

Untuk mencari akar masalah itu, Sakichi Toyoda sebagaimana dijelaskan dalam Encyclopedia Wikipedia memperkenalkan metode yang disebutnya, “*The 5 Whys*” yang kemudian dikenal dalam pustaka pengambilan keputusan sebagai “*The 5 Whys Approach*”. Pendekatan ini mengajukan 5 kali pertanyaan “mengapa” untuk mencari sebab dari suatu masalah. Eksperimen membuktikan bahwa dengan 5 pertanyaan “mengapa” dianggap cukup untuk menentukan akar dari suatu masalah. Pendekatan ini pertama kali dipakai pada Toyota Production System. Contoh: Masalah inti: Mobil saya tidak bunyi. Mengapa? Accu mati.

1. Mengapa? Dinamo tidak berfungsi.

2. Mengapa? Tali dinamo rusak.
3. Mengapa? Tali dinamo masih baik sampai usia pakai dan tidak pernah diganti.
4. Mengapa? Kendaraan tidak dipelihara sesuai penjadwalan dalam buku pedoman. Inilah akar masalah.

M. Pendekatan terhadap *Problem Solving*

Bridges *et al.* (1971) mencoba merumuskan unsur-unsur penting dalam pendekatan terhadap pemecahan masalah. Mereka menyebutkan sembilan langkah yang perlu diikuti untuk dapat menyelesaikan suatu masalah. Diakuinya bahwa tidak mutlak proses itu harus ditaati sesuai urutannya. Fase-fase dimaksud ialah;

1. merumuskan tujuan dan sasaran organisasi,
2. mengidentifikasi dan merumuskan masalah,
3. merumuskan hipotesis,
4. mengumpulkan, mengevaluasi informasi,
5. mengidentifikasi dan memperjelas asumsi-asumsi,
6. merumuskan alternatif penyelesaian yang memungkinkan,
7. memilih dan mengimplementasikan penyelesaian yang optimal,
8. meninjau dan mengevaluasi penyelesaian yang telah diimplementasikan,
9. penyesuaian jika diperlukan.

N. Model Pemecahan Masalah Kreatif dari Osborn-Parnes

Menurut Salusu (2015), salah satu model pemecahan masalah yang cukup menarik ialah model Osborn-Parnes, lazim disebut *Osborn Parnes Creative Solving* (Van Gundy, 1987) atau disingkat “Model CPS.” Model ini diciptakan pertama kali oleh Alex F. Born tahun 1953, kemudian disempurnakan oleh Sidney J. Parnes tahun 1967 dengan menggabungkan pemikiran analitik dan intuitif dalam usaha menyelesaikan suatu masalah. Model ini tepat untuk menyelesaikan masalah yang rumit, *ill-structured problems*, dan karena itu sering dipakai dalam kelompok dengan memakai enam langkah yaitu *objective-finding*, *fact-finding*, *problem-finding*, *idea finding*, *solution-finding*, dan *acceptance-finding*.

1. *Objective-finding*

Tahap awal ini adalah tahap mencari dan menemukan sasaran. Tahap ini dilakukan dengan mengumpulkan informasi tentang situasi sehingga bisa menampilkan beberapa bidang sasaran. Bidang sasaran itu adalah yang dapat memprediksi hasil yang bisa diperoleh nantinya, sekaligus memprediksi rintangan-rintangan yang mungkin akan dihadapi dalam menyelesaikan masalah itu. Setelah itu, mempertimbangkan apa kira-kira yang dapat dilakukan dan sejauh mana dapat berpengaruh terhadap masalah tersebut. Dicari juga tantangan dan peluang apa yang bisa timbul. Bidang sasaran ini kemudian dipersempit, lalu dipilih yang paling tinggi prioritasnya.

2. *Fact-finding*

Langkah ini merupakan langkah mencari dan menemukan fakta, dimaksudkan untuk meningkatkan pemahaman tentang bidang sasaran. Kumpulkan data yang relevan dengan situasi masalah itu, lalu pilih data yang paling penting. Kemudian, tampilkan definisi masalah yang masih tentatif. Inti pertanyaan yang perlu dijawab ialah yaitu *what, who, where, when, why, dan how* (5-W, 1H).

3. *Problem-finding*

Dengan bantuan dan langkah pertama dan kedua maka tahap mencari dan menemukan masalah akan membantu melokalisasi masalah yang sebenarnya. Tahap ini akan menampilkan masalah yang terpenting pada suatu saat tertentu. Dengan begitu perumusan masalah dapat dibuat. Pertanyaan kunci yang perlu dijawab adalah dengan cara bagaimana?

4. *Idea-finding*

Metode ini mencari dan menemukan ide dengan menggunakan teknik *brainstorming* (sumbang saran) atau *brainwriting* (sumbangan ide tertulis). Sumbang saran menggunakan pendekatan terstruktur dan tidak terstruktur. Pendekatan tidak terstruktur apabila ide yang ditampilkan tidak mengikuti aturan sumbang saran yang disebut "*brainstorming yang formal*". Inti dari teknik ini adalah masing-masing pihak dalam kelompok menyampaikan idenya secara bergilir tanpa diselingi komentar dari pihak lain. Sementara,

dalam teknik *brainwriting* masing-masing pihak menyampaikan idenya secara tertulis. Ide itu dapat bersifat individu, disebut *nominal brainwriting*. Dalam hal ide muncul dari kelompok yang lebih kecil (beberapa orang), teknik ini disebut *interacting brainwriting*.

5. *Solution-finding*

Tahap ini adalah tahap mencari dan menemukan penyelesaian, menampilkan semua kriteria yang dapat dipikirkan, kemudian memilih yang terbaik di antaranya. Kriteria yang terpilih itu digunakan sebagai standar dalam memilih ide terbaik. Ide terbaik itu dipakai untuk melakukan penyelesaian terbaik pula.

6. *Acceptance-finding*

Sebelum penyelesaian tadi dapat diimplementasikan, perlu dipikirkan rintangan yang mungkin timbul. Dilihat mana di antara rintangan itu yang berarti, yang paling sulit, kemudian pusatkan perhatian pada rintangan tersebut. Barulah masuk ke dalam langkah terakhir, tingkat atau tahap pimpinan dapat menerima penyelesaian itu.

SOAL LATIHAN

1. Jelaskan apa yang dimaksudkan dengan pengambilan keputusan!
2. Jelaskan apa yang dimaksud dengan keputusan terprogram dan tidak terprogram!
3. Sebutkan tingkatan keputusan menurut Brinckloe!
4. Jelaskan metode-metode dalam pengambilan keputusan!
5. Jelaskan tahap-tahap dalam proses pengambilan keputusan menurut Robbins dan Coulter!
6. Jelaskan apa yang dimaksud dengan pengambilan keputusan birokrasi!
7. Sebutkan unsur-unsur penting dalam pendekatan terhadap pemecahan masalah!
8. Sebutkan model pemecahan masalah kreatif dari Osborn-Parnes!



BAB II

RASIONALITAS DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. Pengertian Rasionalitas

Istilah rasional banyak ditemukan dalam percakapan sehari-hari, baik dalam kehidupan individu maupun kelompok masyarakat seperti akademisi, politisi, pedagang, bahkan sampai kalangan petani, nelayan, sopir angkutan, bahkan tukang ojek. Dalam kehidupan pribadi, sering kali kita diperhadapkan pada penyesalan setelah merenungi tindakan-tindakan yang pernah kita lakukan di masa lalu, karena bertindak serampangan atau tidak rasional. Agar tidak timbul penyesalan di kemudian hari, maka kita harus meluangkan waktu untuk berpikir dan mempertimbangkan ketika diperhadapkan persoalan yang penting, sehingga kita memperoleh solusi yang tepat, masuk akal, atau rasional. Kita seringkali mengkritisi, mencela, bahkan menolak ketika ada orang lain apakah itu saudara sendiri, teman kerja, politisi, atasan di kantor atau siapa pun yang kita kenal yang memiliki gagasan atau melakukan tindakan yang tidak masuk akal atau tidak rasional.

Dalam kehidupan organisasi, maupun dalam percakapan dan wacana sosial, rasionalitas sebuah ide atau gagasan yang disampaikan atau tindakan yang dilakukan selalu dikaitkan dengan kesesuaian, ketepatan, atau masuk akal nya suatu ide/gagasan yang disampaikan atau tindakan yang dilakukan itu dengan norma yang telah disepakati bersama; sebaliknya, ketidakrasionalan dikaitkan dengan kebodohan, kecerobohan, dan ketidaktepatan. Oleh karena itu harus dipahami bahwa berpikir dan bertindak secara rasional merupakan sebuah keharusan, dalam kehidupan manusia. Penyimpangan atas norma yang telah disepakati bersama pada akhirnya kita akan diperhadapkan

pada masalah bahkan kerugian dalam bentuk yang lain. Sebagai contoh dalam kehidupan kita sehari-hari sebagai seorang konsumen seharusnya berbelanja secara rasional sesuai kebutuhan, jika tidak maka kita akan diperhadapkan pada konsekuensi keuangan yaitu gaji atau pendapatan kita tidak akan mencukupi kebutuhan hidup. Demikian pula dengan penjual atau pedagang harus bertindak rasional, sebab bila tidak bertindak rasional, maka usahanya akan mengalami kerugian, bahkan konsekuensi yang paling buruk akan mengalami kebangkrutan. Presiden, gubernur, bupati/walikota dan para politisi pada saat kampanye hendaknya membuat janji-janji yang rasional, sehingga masyarakat sebagai pemilih tidak akan kecewa, sebab kekecewaan pemilih akan berdampak pada beralihnya dukungan pada pemilihan berikutnya.

Pengambilan keputusan dalam proses administrasi dan organisasi dipandang sesuatu yang memegang peranan penting, sebab keputusan yang diambil oleh seorang administrator atau manajer adalah hasil akhir yang harus dilaksanakan oleh pimpinan dalam organisasi. Pengambilan keputusan itu sendiri diperlukan di semua tingkat administrator dalam organisasi, baik itu pada *level top administrator/manager, middle administrator/manager, maupun lower administrator/manager*. Pengambilan keputusan sesungguhnya adalah aktivitas pemilihan alternatif terbaik yang paling kecil risikonya, untuk dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Efektif tidaknya seorang pimpinan dalam menjalankan kepemimpinannya terletak pada kemampuannya dalam mengambil keputusan yang rasional. Dalam Kamus Bahasa Inggris-Indonesia John M. (Echols dan Hassan Shadily 1985) istilah rasional diartikan dapat diterima oleh akal.

Teori pengambilan keputusan yang sangat dikenal luas adalah teori rasional, yang dalam pengambilan keputusannya harus memiliki unsur-unsur utama (Abdul Wahab, Solichin, 2012:75), yaitu:

1. Pembuat keputusan dihadapkan pada suatu masalah tertentu yang dapat dibedakan dari masalah-masalah lain atau setidaknya dinilai sebagai masalah-masalah yang dapat diperbandingkan satu sama lain,
2. Tujuan-tujuan, nilai-nilai, atau sasaran yang memedomani pembuat keputusan amat jelas dan dapat ditetapkan rangkingnya sesuai dengan urutan kepentingannya,

3. Pelbagai alternatif untuk memecahkan masalah tersebut diteliti secara saksama,
4. Akibat-akibat (biaya dan manfaat) yang ditimbulkan oleh setiap alternatif yang di pilih diteliti,
5. Setiap alternatif dan masing-masing akibat yang menyertainya, dapat diperbandingkan dengan alternatif-alternatif lainnya,
6. Pembuat keputusan akan memilih alternatif' dan akibat-akibatnya yang dapat memaksimasi tercapainya tujuan, nilai atau sasaran yang telah digariskan.

Masdar Hilmy, mengatakan bahwa kualitas demokrasi ditentukan, salah satunya, oleh kualitas pilihan warga negara dalam mengartikulasikan preferensi dan kepentingannya dalam sebuah diskursus publik yang sehat, adil, dan dinamis-dialektis. Adapun kualitas pilihan warga ditentukan oleh, salah satunya, sejauh mana setiap warga memiliki kematangan, kedalaman, dan kebijaksanaan dalam mencerna semua kebijakan publik melalui apa yang oleh John Rawls (1997) disebut kecerdasan atau rasionalitas publik (*public reason*). Dalam kaitannya dengan pesta demokrasi di Indonesia, seperti pilpres, pilgub, pilbup/pilwako maupun pileg, bahkan sampai pada pemilihan kepala desa (pilkades), kecerdasan publik merupakan kunci terakhir bagi pilihan-pilihan politik setiap warga melalui aspirasi dan preferensi publik yang diuji secara terbuka, obyektif, dan terus-menerus (<https://nasional.kompas.com/read/2014/06/18/1619189/Menguji?page=all>).

Secara umum rasionalitas adalah anggapan yang memungkinkan kita untuk membuat pilihan-pilihan berdasarkan kriteria-kriteria yang logis, sehingga tidak menghasilkan keputusan yang lebih buruk. Kriteria-kriteria yang dimaksud adalah merupakan penyederhanaan dari berbagai nilai yang sangat kompleks, sebab setiap keputusan yang dibuat selalu tidak pernah bebas nilai. Sebab rasionalitas merupakan konsep normatif yang mengacu pada kesesuaian pengetahuan, pemahaman dan keyakinan seseorang sehingga ada alasan seseorang untuk percaya atas keputusan dan tindakan yang dilakukan oleh seseorang.

Sebuah keputusan yang rasional adalah salah satu yang tidak hanya beralasan, tetapi juga optimal untuk mencapai tujuan atau memecahkan masalah. Menentukan optimal untuk perilaku rasional membutuhkan

formulasi diukur dari masalah, dan membuat beberapa asumsi utama. Ketika tujuan atau masalah melibatkan membuat keputusan, faktor rasionalitas dalam berapa banyak informasi yang tersedia misalnya lengkap atau pengetahuan yang tidak lengkap (<https://id.wikipedia.org/wiki/rasional#mw-head>) Aris Kurniawan mengemukakan pandangan para ahli bahwa: Rasionalitas merupakan konsep normatif yang mengacu pada kesesuaian keyakinan seseorang dengan seseorang alasan untuk percaya, atau tindakan seseorang dengan alasan seseorang untuk bertindak. Namun, istilah “rasionalitas” cenderung digunakan secara berbeda dalam berbagai disiplin ilmu, termasuk diskusi spesifik ekonomi, sosiologi, psikologi, biologi evolusioner dan ilmu politik (<https://www.gurupendidikan.ac.id>).

Secara kolektif, perumusan dan latar belakang asumsi yang digunakan memilih model di mana rasionalitas berlaku. Menggambarkan relativitas rasionalitas jika seseorang menerima model yang menguntungkan diri sendiri adalah optimal, maka rasionalitas disamakan dengan perilaku yang mementingkan diri sendiri ke titik yang egois, sedangkan jika seseorang menerima model yang menguntungkan kelompok yang optimal, maka perilaku murni egois dianggap tidak rasional. Hal demikian berarti untuk menegaskan rasionalitas tanpa juga menentukan asumsi model yang menggambarkan bagaimana latar belakang masalah dibingkai dan dirumuskan.

Aris Kurniawan mengemukakan sebuah keputusan yang rasional adalah salah satu yang tidak hanya beralasan, tetapi juga dioptimalkan untuk mencapai suatu tujuan atau memecahkan masalah. Menentukan optimal untuk perilaku rasional membutuhkan formulasi diukur dari masalah, dan membuat beberapa asumsi utama. Ketika tujuan atau masalah melibatkan membuat keputusan, faktor rasionalitas dalam berapa banyak informasi yang tersedia (misalnya lengkap atau pengetahuan yang tidak lengkap). Secara umum rasionalitas adalah anggapan yang memungkinkan kita untuk membuat pilihan-pilihan berdasarkan standard-standard logis, dan tidak akan secara sengaja membuat keputusan yang akan menjadikan mereka lebih buruk. Standard-standard tersebut atau aksioma-aksioma tersebut penyederhanaan dari kompleksitas nilai (<https://www.gurupendidikan.ac.id>).

Jika kita menginginkan agar seorang pimpinan bertindak secara rasional, maka kita sesungguhnya mengharapkan agar pimpinan bertindak berdasarkan keputusan yang dipikirkan secara matang, dan didukung oleh berbagai informasi yang akurat dan objektif dengan mempertimbangkan tujuan yang dicapai, dengan maksud bahwa tujuan tersebut akan tercapai secara efektif dan efisien. Herbert Simon (1982:116) menyimpulkan bahwa kebenaran suatu keputusan administratif adalah relatif-keputusan itu benar kalau ia memilih cara-cara yang tepat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Administrator yang rasional berurusan dengan cara-cara yang efektif ini. Lebih lanjut oleh Simon (1982:134-135) mengemukakan bahwa secara kasar rasionalitas menyangkut memilih alternatif-alternatif perilaku yang diinginkan berdasarkan sistem nilai di mana konsekuensi-konsekuensi dapat dinilai. Selanjutnya dijelaskannya bahwa suatu keputusan itu bersifat rasional secara organisasional jika keputusan berorientasi kepada tujuan-tujuan organisasi; ia bersifat rasional secara pribadi kalau ia berorientasi kepada tujuan-tujuan individu.

Rahmat Hidayat mengemukakan: Jika ditemukan ada informasi yang belum lengkap pada saat mengambil keputusan, maka seorang yang rasional akan membuat putusan berdasarkan penalaran yang logis. Penalaran logis untuk membuat *judgment* dan mengambil keputusan yang rasional di tengah ketidaklengkapan informasi merupakan inti dari teori-teori normatif tentang pengambilan keputusan normatif, seperti teorema Bayes, teori probabilitas, dan *expected utility theory* (Edwards, Miles, & von Winterfeldt, 2007). Dari ilustrasi tersebut dapat dirumuskan bahwa rasionalitas merupakan sebuah ukuran yang bersifat normatif yang digunakan ketika kita mengevaluasi keyakinan-keyakinan dan keputusan-keputusan yang diambil seseorang dalam rangka mencapai tujuan-tujuan yang dimilikinya (Baron, 2008). Sebagai sebuah ukuran normatif, keputusan seseorang dan keyakinan yang mendasarinya dapat dinilai sebagai benar dalam arti rasional, atau tidak. Selain itu rasionalitas dalam satu situasi dapat dibandingkan kadarnya dari rasionalitas pada sebuah situasi yang lain. Demikian pula, rasionalitas pada seseorang dapat dibandingkan dengan kadar rasionalitas pada seorang yang lain. Secara keseluruhan, rasionalitas dapat berkadar tinggi atau rendah, dapat dikatakan sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, atau sangat rendah.

Sebagai sebuah ukuran yang normatif, kadar rasionalitas yang lebih tinggi dalam sebuah keyakinan dan keputusan lebih dihargai, atau lebih *desirable*, dibandingkan dengan kadar rasionalitas yang lebih rendah (https://www.researchgate.net/profile/rahmat_hidayat14).

Selanjutnya oleh Hidayat melalui sumber yang sama menguraikan bahwa parameter utama dari rasionalitas adalah tujuan yang dimiliki oleh seseorang. Keberadaan tujuan ini sendiri bersifat *given*, atau bersifat sebagai sebuah keniscayaan. Setiap orang, bahkan setiap organisme hidup, pada setiap momen keberadaannya niscaya setidaknya memiliki sebuah tujuan. Setidaknya, mempertahankan hidup merupakan tujuan dasar yang dimiliki oleh setiap organisme. Selain itu, berbagai tujuan hidup yang lain juga dimiliki oleh organisme. Semakin tinggi tingkat kompleksitas biologis sebuah organisme maka semakin bervariasi tujuan-tujuan yang dimilikinya. Namun, aspek yang relevan dengan ukuran rasionalitas dari sebuah tujuan bukanlah jenis, bentuk, atau isi dari tujuan itu, melainkan tingkatan pencapaian atau pemenuhan dari sebuah tujuan, apa pun itu jenis, bentuk, atau isi tujuannya. Secara normatif, pencapaian atau pemenuhan tujuan yang lebih tinggi akan dipandang sebagai lebih dihargai, atau lebih *desirable*, dibandingkan dengan pencapaian atau pemenuhan tujuan yang lebih rendah jumlah atau tingkatannya. Dengan kata lain, pencapaian tujuan dalam tataran yang lebih tinggi dipandang lebih rasional dibandingkan dengan pencapaian tujuan yang lebih rendah. Sebuah tujuan dapat dicapai melalui cara. Sebuah cara mungkin memberikan hasil yang sama dengan cara yang lain. Namun, cara itu bisa juga memberikan hasil yang lebih sedikit, atau sebaliknya lebih tinggi. Pemilihan cara yang keliru mungkin akan membawa individu pada pencapaian tujuan yang tidak maksimal, atau tidak optimal bila dibandingkan dengan alternatif cara yang lain yang bisa memberikan hasil yang lebih tinggi. Dengan kata lain, pemilihan sebuah cara untuk mencapai tujuan bisa dinilai lebih rasional, kurang rasional, atau sama saja tingkatan rasionalitasnya dibandingkan dengan cara yang lain. Proses mental dan perilaku di mana individu memilih satu dari alternatif cara yang lain disebut sebagai pengambilan keputusan.

Untuk menutup uraian tentang pengertian rasionalitas, maka berikut ini masih dari sumber yang sama, Rahmat Hidayat menyimpulkan bahwa:

”Rasionalitas” mengandung dua pengertian, yaitu sebagai sebuah tindakan yang tepat dilihat dari hasil yang diharapkan sebagaimana diukur dari sudut pandang pencapaian tujuan, serta sebagai sebuah keyakinan yang dipegang individu, di mana keyakinan tersebut didukung oleh bukti-bukti terbaik yang tersedia. Ranah rasionalitas yang pertama disebut sebagai *instrumental rationality*, sementara ranah rasionalitas yang kedua disebut sebagai *epistemic rationality*.

Secara lebih terinci Rahmat Hidayat mengutip pandangan yang dikemukakan oleh Hastie dan Dawes (2010) yang mengemukakan bahwa sebuah tindakan dapat disebut rasional bila memenuhi empat kriteria yaitu:

1. Tindakan itu dilandasi oleh pertimbangan yang menyeluruh terhadap seluruh alternatif tindakan lain yang tersedia. Dengan kata lain pelaku tindakan telah mempertimbangkan seluruh kemungkinan yang tersedia.
2. Pemilihan alternatif tindakan tersebut diambil berdasarkan pertimbangan terhadap konsekuensi atau hasil yang mungkin menyertai setiap alternatif tindakan. Alternatif tindakan yang dipilih adalah yang memberikan hasil yang terbaik atau tertinggi bagi pelaku.
3. Ketika hasil atau konsekuensi tersebut masih berupa kemungkinan atau tidak dapat dipastikan benar atau tidaknya, maka ilai dari hasil atau konsekuensi tindakan diperkirakan dengan cara menggunakan aturan-aturan sebagaimana digariskan dalam teori probabilitas.
4. Keseluruhan proses pengambilan keputusan rasional ini mencerminkan pertimbangan yang menyeluruh terhadap unsur ketidakpastian dan ketidakjelasan terkait hasil dari sebuah tindakan, dalam kaitan dengan tujuan-tujuan yang ingin dicapai melalui tindakan tersebut.

B. Jenis-Jenis Rasionalitas

Hilmy mengutip pandangan yang dikemukakan oleh Weber dalam karyanya *Theory of Social and Economic Organization* (1964: 115), menegaskan bahwa orientasi tindakan sosial bertumpu pada empat jenis rasionalitas, yaitu:

1. *Zweck rational (rasionalitas instrumental)*. Dalam kecerdasan semacam ini, tindakan seseorang hanya didorong oleh keinginan-

keinginan subyektif-instrumental untuk menggapai tujuan pragmatis belaka. Tindakan seseorang dalam kategori ini hanya didorong oleh kalkulasi untung-rugi atau apa yang oleh Weber disebut *marginal utility*. Bekerjanya politik uang dalam pemilu barangkali dapat menjelaskan rasionalitas jenis ini.

2. *Wert rational (rasionalitas nilai)*. Tindakan seseorang didorong oleh keyakinan akan kandungan nilai (*value*) yang ada di balik tindakan itu. Sama seperti rasionalitas pertama, rasionalitas jenis ini dihasilkan oleh sebuah proses intelektual-kognitif warga dalam mengambil sebuah keputusan. Pilihan tindakannya sama-sama rasional, tetapi cakupannya melampaui batas-batas pragmatisme sempit. Memang di sini ada unsur pragmatis, tetapi cakupannya lebih luas ketimbang rasionalitas pertama. Barangkali inilah rasionalitas publik paling ideal.
3. Rasionalitas tradisional. Dalam rasionalitas jenis ini, pilihan seseorang hanya dibimbing oleh bingkai tradisi yang tidak tunduk pada prinsip-prinsip kemasukakalan rasional. Tindakan seseorang dilakukan semata-mata karena tradisi mengajarkan demikian. Dengan kata lain, tidak ada mekanisme *intellectual exercises* yang mengantarkan seseorang pada pilihan tindakannya. Pilihan tindakan seseorang terjadi akibat adanya intervensi tradisi dalam proses pengambilan keputusan. Persis seperti jargon populer dalam sebuah iklan: “sudah menjadi tradisi!”.
4. Pilihan putusan diambil karena perasaan suka atau tidak suka. Dalam rasionalitas jenis ini, pilihan tindakan seseorang hanya didorong oleh aspek perasaan semata, bukan hasil olah kognisi pikirannya. Rasionalitas terakhir ini memiliki mekanisme atau modus yang hampir sama dengan rasionalitas tradisional: tidak ada signifikansi olah pikir manusia dalam menghasilkan sebuah pilihan atau keputusan. Pilihan diambil karena perasaan suka atau tidak suka. Tidak lebih dari itu.

Keempat rasionalitas di atas tentu saja bukanlah tipologi paling memuaskan untuk menjelaskan fenomena pilihan atau tindakan. Tidak ada rasionalitas tunggal yang dapat menjelaskan semuanya. Bisa jadi terdapat *overlapping* antara satu dan lainnya. Bahkan, bisa saja terdapat keempatnya

di balik sebuah keputusan atau pilihan. Realitas sosial-politik memang jauh lebih kompleks ketimbang penjelasan tipologis di atas (<https://nasional.kompas.com/read/2014/06/18/1619189/Menguji?page=all>).

Rahmat Hidayat dalam tulisannya tentang *Rasionalitas: Overview terhadap Pemikiran dalam 50 Tahun Terakhir*, mengutip pandangan Herbert Simon yang membagi rasionalitas ke dalam dua jenis, yaitu rasionalitas substantif (*substantive rationality*), dan rasionalitas prosedural (*procedural rationality*). Penjelasan terhadap kedua jenis rasionalitas tersebut oleh penulis diuraikan sebagai berikut:

1. Rasionalitas Substantif (*Substantive Rationality*)

Sebuah perilaku disebut sebagai rasional secara substantif bila perilaku tersebut tepat atau memadai dilihat dari sudut pandang pencapaian tujuan, dengan memperhatikan keterbatasan-keterbatasan yang ada. Dengan kata lain, rasionalitas substantif sebuah tindakan diukur dari hasil dari tindakan tersebut. Semakin besar sebuah tindakan memberikan hasil yang bermanfaat bagi pencapaian tujuan, maka semakin rasional tindakan tersebut. Faktor psikologis yang terkait dengan rasionalitas substantif terbatas pada rumusan tujuan. Selain itu rasionalitas ditentukan sepenuhnya oleh aspek-aspek di lingkungan di mana tindakan tersebut dilakukan (Simon, 1982). Hanya ada satu cara bagi individu untuk mengatasi hambatan dan keterbatasan yang ada di lingkungan dalam upayanya mencapai tujuan, yaitu *judgment* dan pengambilan keputusan yang rasional (Schoemaker, 1982).

2. Rasionalitas Prosedural (*Procedural Rationality*)

Sebuah perilaku disebut sebagai rasional secara prosedural kalau perilaku itu merupakan hasil dari proses timbang-*menimbang* (*deliberation*) yang matang. Dengan kata lain, letak rasionalitas dari perilaku ini adalah pada pertimbangan yang diambil, bukan pada hasil yang didapatkan. Dengan demikian rasionalitas prosedural memiliki makna yang sama dengan kebalikan dari cara berpikir yang aneh. Dalam pandangan ini, sebuah perilaku disebut sebagai irasional, atau tak rasional, bila perilaku ini terlihat sebagai sebuah tanggapan yang impulsif, atau tanpa melalui proses pertimbangan yang memadai, atau yang semata didorong oleh emosi sesaat. Secara implisit ini bermakna bahwa faktor-faktor di dalam individu,

yang dalam kajian ilmu psikologi dipandang sebagai faktor penentu dalam proses-proses kognitif dan intelektual, dapat membawa pada perilaku yang rasional atau tak rasional.

Sebagai kesimpulan, rasionalitas dalam pengertian prosedural mengandung makna seperti perilaku yang selaras dengan akal sehat, tidak aneh-aneh, tidak gila-gilaan (*preposterous*), berlebihan, dungu, khayali, atau yang semacam itu. Sebaliknya, perilaku rasional adalah perilaku yang cerdas dan masuk akal (Simon, 1978). Perbedaan antara rasionalitas substantif dan rasionalitas prosedural dapat digambarkan dalam pemecahan atas masalah bagaimana caranya untuk menekan biaya yang diperlukan untuk menyediakan gizi yang memadai bagi sebuah tim olah raga. Ketercukupan nutrisi didefinisikan sebagai batas terendah untuk asupan protein, vitamin, dan mineral tertentu, serta batas asupan tertinggi dan terendah untuk kalori. Sementara itu harga per satuan bahan makanan, dan komposisi jenis hidangan yang dapat disajikan, telah ditentukan. Masalah penyediaan nutrisi ini dapat dipecahkan, dan sebenarnya telah dilakukan, dengan menggunakan pemrograman linear (<https://www.researchgate.net/profile/rahmat-hidayat14>).

C. Proses Pengambilan Keputusan Rasional

Dalam praktik tak jarang kita menemukan banyak orang yang sering diperhadapkan pada kesulitan dalam mengambil keputusan. Fenomena ini terjadi karena adanya keterbatasan kemampuan yang dimilikinya. Kemampuan seseorang dalam mengambil keputusan sangat dipengaruhi faktor-faktor internal maupun eksternal. Faktor internal adalah aspek-aspek melekat dalam dirinya, seperti; motivasi, intelegensi, kepribadian serta kematangan seseorang, sedangkan faktor eksternal ditentukan oleh lingkungan, pengalaman dan ilmu yang dimilikinya. Dalam masyarakat yang terbelakang seseorang, pada umumnya tidak berani mengambil keputusan sendiri, mereka lebih suka menggantungkan nasibnya kepada putusan yang dibuat oleh orang lain. Seorang pemimpin yang berperan sebagai pengambil keputusan yang rasional, diperlukan kesanggupan dalam memikirkan masalah-masalah dan keputusan secara logis dan sistematis, artinya keputusan tersebut diolah secara rasional dan dapat diterima akal,

serta dalam mengambil keputusan selalu melalui tahapan proses pengambilan keputusan yang sistematis dan teratur.

Dalam teori pengambilan keputusan rasional, seorang pengambil keputusan perlu memiliki dan meningkatkan kemampuan berpikir kreatif, inovatif, praktis dan realistis dalam mengambil keputusan, sebab daya pikir kreatif, inovatif, realistis dan praktis diperlukan dalam proses setiap pengambilan keputusan. S. P. Siagian (2003) mengemukakan beberapa teknik berpikir kreatif yang meliputi:

1. *Brain Storming*. Teknik ini digunakan untuk membantu pimpinan dalam mencari dan menemukan sebanyak mungkin pendapat dan gagasan dengan melibatkan dan mengikutsertakan banyak orang sebagai partisipan. Forum ini digunakan untuk menghimpun dan menyaring ide atau gagasan yang rasional dan relevan untuk dijadikan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan.
2. *Synetics Sasaran*. Teknik ini biasanya digunakan untuk memperbaiki perilaku antar individu dalam kehidupan kelompok. Dalam teknik ini para peserta diskusi diajak memahami suatu problem dan kemudian mencoba menerjemahkan segi-segi asing dari situasi problematik itu.
3. *Asosiasi Bebas*. Teknik ini merupakan pemanfaatan kekuatan berpikir untuk membuat hubungan yang lateral dan tidak segera terlibat sebelumnya. Teknik ini bermanfaat dalam menggabungkan produk-produk baru dan menggabungkan berbagai gagasan yang tidak konkret.
4. *Buku Catatan Kolektif*. Teknik ini berkisar pada penggunaan buku catatan dari sekelompok orang yang diajukan dalam memecahkan masalah. Semua peserta mencatat semua pendapat dan gagasan tentang suatu masalah yang sama dan masing-masing diberi batas waktu yang sama. Koordinasi setelah batas waktu yang ditentukan mengumpulkan semua buku catatan dan menyusun resume dari semua pendapat dan gagasan.
5. *Checklist*. Teknik ini digunakan menantang seseorang untuk berpikir kreatif dalam menjawab serangkaian pertanyaan. Pertanyaan disusun sedemikian rupa sehingga orang-orang diharapkan dapat menjawab secara kritis dan sistematis, sehingga ditemukan usaha-usaha cara penanggulangannya.

Pengambilan keputusan ternyata tidak hanya memerlukan data-data obyektif saja tapi perlu pertimbangan faktor subyektif. Karena itu merupakan kenyataan yang tidak dapat disangkal bahwa efektif tidaknya proses pengambilan keputusan sering tergantung pada faktor-faktor nonrasional (Siagian, 2003), antara lain:

1. Kepribadian latar belakang sosial, pendidikan, pengalaman hidup merupakan faktor yang ikut berperan dalam pembentukan kepribadian seseorang. Satu organisasi harus mengembangkan kepribadian para manajernya antara lain: dalam bentuk kebebasan untuk mengembangkan kreativitasnya. Kebebasan demikian akan memberikan sumbangan konstruktif yang tidak kecil artinya bagi kepuasan pribadi di kalangan manajer, yang pada gilirannya akan meningkatkan gairah di kalangan mereka untuk mempertinggi kemampuan sebagai pengambil keputusan yang efektif.
2. Gaya Manajemen dalam mengambil keputusan, seorang manajer tidak berpijak pada satu gaya saja, tapi kadangkala perlu menggunakan kombinasi berbagai gaya manajerial sesuai situasi yang dihadapi dan dirasa menuntutnya menggunakan gaya manajerial tertentu.
3. Berpikir kreatif dalam pengambilan keputusan, Bagi seorang manajer yang ingin meningkatkan efektivitasnya dalam mengambil keputusan perlu meningkatkan kemampuannya untuk berpikir secara kreatif. Makin tinggi kemampuan seseorang untuk menggali bakat yang terpendam dalam diri sendiri untuk dimanfaatkan dalam proses pengambilan keputusan makin tinggi pula kreativitas orang yang bersangkutan. Berpikir kreatif menyangkut kemauan mencari, menemukan ide baru, teknik baru dan metode baru dengan mendorong timbulnya berbagai masalah.

Faktor lain yang harus dipertimbangkan adalah kemampuan organisasi dan faktor lingkungan proses pengambilan keputusan yang selalu bersifat situasional, kondisional, temporal dan spasial. Seorang manajer yang ingin meningkatkan efektivitasnya selaku pejabat pimpinan harus mampu menggabungkan pendekatan ilmiah dan pemikiran yang kreatif, inovatif serta daya intuitif dalam mengambil seluruh langkah proses pengambilan keputusan.

Salah satu tolok ukur utama yang biasa digunakan untuk mengukur efektivitas kepemimpinan seseorang yang menduduki jabatan pimpinan dalam suatu organisasi, ialah kemampuan dan kemahirannya mengambil keputusan yang baik bila memenuhi 4 persyaratan, yaitu: (1) rasional, (2) logis, (3) realistik dan (4) pragmatis (John F. Harlff, 2004). Berdasarkan pengalaman dan penelitian menunjukkan efektivitas demikian hanya mungkin dicapai apabila seseorang pengambil keputusan mampu menggabungkan secara tepat 3 jenis pendekatan:

1. Pendekatan berdasar teori dan asas ilmiah. Di sini pengambilan keputusan merupakan suatu ilmu terapan.
2. Pendekatan yang memanfaatkan kemampuan berpikir yang kreatif, inovatif dan intuitif disertai oleh keterlibatan emosional. Hal ini merupakan sesuatu yang sifatnya generik dan berkembang karena kemampuannya memperhitungkan dampak situasional, kondisional, temporal dan spasial.
3. Kemampuan belajar dari pengalaman baik yang merupakan keberhasilan maupun kegagalan. Tanpa menggabungkan ketiganya sukar diambil keputusan yang rasional, logis, realistik dan pragmatis.

Keputusan yang baik adalah yang memenuhi syarat-syarat antara lain: (1) Keputusan yang dibuat harus berkaitan dengan tujuan, berbagai sasaran yang ingin dicapai, (2) Keputusan harus rasional dan logis berarti berdasarkan teori dan asas ilmiah, (3) Keputusan ilmiah harus digabung dengan daya pikir kreatif, inovatif, intuitif, (4) Keputusan yang diambil dapat dilaksanakan, (5) Keputusan dapat diterima semua pihak.

Keputusan mendekati kebenaran ilmiah jika dalam mengambil keputusan. (Siagian, 2003: 23) mengikuti langkah-langkah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi masalah dan membuat definisinya.
2. Mengumpulkan dan mengolah data.
3. Identifikasi berbagai alternatif yang mungkin ditempuh.
4. Menganalisis dan mengkaji setiap alternatif.
5. Menjatuhkan pikiran dan satu.
6. Melaksanakan keputusan yang diambil.
7. Menilai hasil diperoleh apakah sesuai harapan dan rencana.

Contoh dari tindakan rasional antara lain seperti:

1. Seseorang akan lebih berhati-hati pada malam hari
2. Seseorang diberi hadiah karena sudah menolong orang lain
3. Seorang penjahat diadili karena kejahatannya
4. Seseorang tidak mempercayai hal-hal yang belum dilihatnya
5. Seseorang harus menabung agar menjadi orang kaya

D. Aksioma-Aksioma Pilihan Rasional

Berikut ini merupakan aksioma-aksioma pilihan rasional. Dalam konsumsi, setiap individu mempunyai keinginan-keinginan, namun keinginan tersebut juga dibatasi oleh kemampuannya dalam memenuhinya. Sebelum lebih jauh membahasnya, dalam menentukan pilihan rasional individu, ada beberapa aksioma yang dikembangkan. Terdapat tiga sifat dasar:

1. Kelengkapan (*Completeness*)

Jika seseorang dihadapkan pada dua situasi, A dan B, maka ia dapat selalu menentukan secara pasti salah satu dari tiga kemungkinan berikut ini:

- a. A lebih disukai daripada B
- b. B lebih disukai daripada A
- c. A dan B keduanya sama-sama disukai.

Diasumsikan seseorang dapat mengambil keputusan secara konsekuen dan mengerti/memahami akibat dari keputusan tersebut, asumsi juga mengarah pada kemungkinan bahwa seseorang lebih menyukai salah satu dari A dan B.

2. Transitivitas (*Transitivity*)

Jika bagi seseorang “A lebih disukai daripada B” dan “B lebih disukai daripada C”, maka baginya “A harus lebih disukai daripada C”. Asumsi ini menyatakan bahwa pilihan individu bersifat konsisten secara internal.

3. Kontinuitas (*Continuity*)

Jika bagi seseorang “A lebih disukai daripada B”, maka situasi-situasi yang secara cocok “mendekati A”, harus juga lebih disukai daripada B.

Dari aksioma-aksioma dan asumsi di atas dapat dianalisis bagaimana individu dapat membuat tingkatan dari berbagai situasi pilihan atau secara singkat hal tersebut dinyatakan sebagai *utility* (nilai guna). Dalam ajaran Islam, ada nilai-nilai yang harus diperhatikan yaitu halal atau haram suatu barang, serta berkah tidaknya barang yang akan dikonsumsi sehingga jika individu dihadapkan pada dua pilihan A dan B maka seorang muslim (orang yang mempunyai prinsip keislaman) akan memilih barang yang mempunyai tingkat kehalalan dan keberkahan yang lebih tinggi, walaupun barang yang lainnya secara fisik lebih disukai.

E. Perluasan Konsep Rasionalitas

Pendapat tentang *self interest rationality* yang diperkenalkan oleh Edgeworth ialah konsep yang lebih baik dalam artian kita berasumsi bahwa individu mengejar banyak tujuan, bukan hanya memperbanyak kekayaan secara moneter. Namun konsep ini terlalu longgar sehingga tindakan apapun dari seseorang dapat dijustifikasi sebagai rasional karena seseorang tersebut menyatakan bahwa tindakannya didorong oleh *self interestnya*. Pendapat bahwa teori modern tentang kepuasan rasional tidak di sepakati secara menyeluruh. Dalam ilmu islam terdapat dua cara untuk mendistribusikan pendapatan yaitu zakat (sifatnya wajib) dan infak (sifatnya sukarela). Dalam kebanyakan kasus sektor sukarela tidak dapat secara mutlak dijelaskan bahwa tindakan sukarela ini memenuhi persyaratan transivitas.

Jika pekerjaan dengan gaji Rp 10 juta lebih disukai daripada pekerjaan dengan gaji Rp 5 juta; dan pekerjaan dengan gaji Rp 5 juta lebih disukai daripada pekerjaan dengan gaji Rp 2 juta. Apakah masuk akal jika pekerjaan dengan gaji Rp 2 juta lebih disukai daripada pekerjaan dengan gaji Rp 10 juta? menurut aksioma transivitas hal ini dianggap tidak masuk akal irasional karena tidak konsisten. Namun bila dikaitkan dengan sektor sukarela hal-hal yang sepertinya irasional seperti ini dapat dijelaskan sebagai suatu hal yang rasional.

F. Rasionalitas Ekonomi

Model Rasionalitas ekonomi melihat seorang atau kelompok pengambil keputusan dalam pembuatan kebijakan menimbang besarnya

biaya yang di keluarkan dengan manfaat yang di dapatkan sebagai efisiensi dari penggunaan sumber daya yang dimiliki. Semakin besar manfaat kebijakan, dan semakin sedikit biaya, semakin besar kemungkinan kebijakan akan dipilih. Pembuat kebijakan melakukan hal sebagai berikut:

1. Pembuat keputusan dihadapkan pada suatu masalah tertentu yang dapat dibedakan dari masalah-masalah lain atau setidaknya dinilai sebagai masalah-masalah yang dapat diperbandingkan satu sama lain.
2. Tujuan-tujuan, nilai-nilai, atau sasaran yang memedomani pembuat keputusan amat jelas dan dapat ditetapkan rangkingnya sesuai dengan urutan kepentingannya.
3. Berbagai alternatif untuk memecahkan masalah tersebut diteliti secara saksama.
4. Akibat-akibat (biaya dan manfaat) yang ditimbulkan oleh setiap alternatif yang dipilih diteliti.
5. Setiap alternatif dan masing-masing akibat yang menyertainya, dapat diperbandingkan dengan alternatif-alternatif lainnya.
6. Pembuat keputusan akan memilih alternatif' dan akibat-akibatnya yang dapat memaksimalkan tercapainya tujuan, nilai atau Sasaran yang telah digariskan.

G. Rasionalitas Terbatas

Asumsi ini cukup lama bertahan dalam teori organisasi. Asumsi tersebut berasal dari domain ilmu ekonomi, yang mengasumsikan bahwa manusia selalu mengambil keputusan secara rasional. Asumsi inilah yang kemudian ditolak oleh sejumlah ahli organisasi di akhir dekade 1950an, yakni James G. March dan Herbert A. Simon dengan bukunya *Organizations* (1958) dan Richard M. Cyert dan James G. March dalam bukunya *A Behavioral Theory of Firm* (1963).

Menurut Simon, setiap pengambil keputusan di dalam organisasi memang berusaha mengambil keputusan secara rasional, akan tetapi ada hal-hal tertentu yang membatasi upaya tersebut, yakni:

1. Informasi yang tidak sempurna dan tidak lengkap
2. Kompleksitas permasalahan yang dihadapi
3. Keterbatasan kapasitas pengolahan informasi manusia

4. Keterbatasan waktu yang tersedia untuk mengambil keputusan
5. Politik internal organisasi, yang menimbulkan preferensi-preferensi yang saling berlawanan tentang tujuan-tujuan organisasi

Menurut Sanchez dan Heene (2004: 150), rasionalitas terbatas inilah yang menimbulkan berbagai kelemahan dan keterbatasan dalam banyak kasus pengambilan keputusan strategis.

Tanda-tandanya antara lain:

1. Pengambil keputusan tidak jarang mengabaikan informasi penting yang sesungguhnya tersedia dalam pengambilan keputusan.
2. Pengambil keputusan cenderung secara selektif berfokus kepada informasi yang cocok (*confirm*) dengan perasaan atau opini mereka mengenai suatu keadaan, ketimbang memperhitungkan secara serius informasi yang berlawanan dengan pandangan mereka saat ini.
3. Pengambil keputusan tidak jarang terlalu cepat melakukan *goal-drift* (menurunkan sasaran lebih rendah dari yang seharusnya telah ditetapkan) ketika tujuan yang awal terlihat sulit untuk dicapai.
4. Pengambil keputusan kadang-kadang tidak mengacuhkan peluang-peluang yang belum pernah tergali, kendati mereka tahu bahwa peluang tersebut barangkali cukup signifikan.
5. Pengambil keputusan lebih suka kepada peluang-peluang baru yang secara konseptual dekat dengan proses-proses organisasional yang ada saat ini.

H. Pendekatan Rasional dalam Pengambilan Keputusan

Persoalan pendekatan rasional dalam pengambilan keputusan dan alat bantu pengambilan keputusan, dapat dirangkum sebagai berikut;

1. Pendekatan rasional dalam pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cara;
 - a. Meneliti situasi

Tahap pertama adalah meneliti atau mendefinisikan problem. apabila manajer telah mengenali problem yang sesungguhnya, manajer dapat meneliti lebih lanjut untuk memperoleh pemahaman yang lebih solid mengenai problem tersebut.

- b. Mengembangkan alternatif pemecahan
Setelah problem teridentifikasi, manajer dapat mengembangkan alternatif-alternatif pemecahan yang praktis dan kreatif serta mempertimbangkan segala keterbatasan dalam setiap alternatif.
 - c. Mengevaluasi alternatif dan memilih alternatif yang terbaik
Dari alternatif-alternatif yang telah diperoleh, manajer harus mampu mengevaluasi sejauh mana alternatif yang ada mampu memberikan kontribusi yang paling baik terhadap perusahaan dan memiliki risiko yang paling rendah.
 - d. *Implementasi*
Selanjutnya setelah mendapatkan alternatif terbaik, manajer tinggal melaksanakan alternatif tersebut. proses pelaksanaan alternatif tersebut tentu dengan tetap memperhatikan segala risiko yang ditimbulkan.
 - e. *Follow Up* dan Evaluasi
Langkah terakhir adalah *monitoring* dan evaluasi, tahap ini dilakukan untuk memastikan bahwa pelaksanaan keputusan yang diambil telah mengenai sasaran dan tujuan yang ingin dicapai. apabila dirasa keputusan yang diambil belum mencapai sasaran dan tujuan yang ingin dicapai, maka seorang manajer harus cepat tanggap dalam menyelesaikan problem dari keputusan yang diambil.
2. Alat pembantu pengambil keputusan
- a. *Cost benefit analysis (CBA)*
 - b. Pohon Keputusan
 - c. *Net Present Value (NPV)*
 - d. *Critical Path Methode (CPM)*
 - e. *Analytic Hierarchy Process (AHP)*
 - f. *SWOT*
 - g. Dll.

SOAL LATIHAN

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan rasionalitas!
2. Sebutkan unsur-unsur utama dalam pengambilan keputusan!
3. Sebutkan jenis-jenis rasionalitas menurut Weber!
4. Jelaskan beberapa teknik berpikir kreatif dalam pengambilan keputusan rasional!
5. Jelaskan apa yang dimaksud dengan rasionalitas ekonomi!
6. Jelaskan apa yang dimaksud dengan rasionalitas terbatas oleh Herbert Simon!
7. Sebutkan pendekatan-pendekatan rasional dalam pengambilan keputusan!



BAB III

METODE *COST BENEFIT* DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Analisis biaya manfaat (*Cost benefit analysis-CBA*) dalam pengambilan keputusan merupakan alat, metode atau pendekatan yang digunakan dalam mengalokasikan sumber daya dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Pendekatan ini dimaksudkan untuk mengetahui besaran biaya/ pengorbanan yang dikeluarkan dan manfaat yang diperoleh sehubungan dengan pilihan alternatif yang ditetapkan atau diputuskan. Penentuan biaya dan manfaat dalam analisis biaya manfaat tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya, karena kedua hal tersebut merupakan satu kesatuan. Dalam analisis ini biaya dan manfaat, selalu dihitung dan dinyatakan dalam bentuk jumlah uang yang disesuaikan dengan waktu dan nilai uang. William Dunn (2003) mendefinisikan analisis biaya manfaat (*cost benefit analysis*) sebagai pendekatan untuk rekomendasi kebijakan yang memungkinkan analisis membandingkan dan menganjurkan suatu kebijakan dengan cara menghitung total biaya dalam bentuk uang dan total keuntungan dalam bentuk uang.

Analisis biaya dan manfaat (*Cost benefit analysis*) adalah salah satu teknis yang digunakan untuk mengevaluasi penggunaan sumber-sumber ekonomi agar dapat digunakan secara efisien. ABM merupakan alat bantu untuk membuat keputusan, dengan mempertimbangkan sejauh mana sumber daya yang digunakan (sebagai biaya) dapat memberikan hasil-hasil yang diinginkan (manfaat) secara optimal. CBA digunakan manakala hal efisiensi secara akurat dan rasional menjadi pertimbangan utama. Teknis CBA dapat diterapkan dalam berbagai bidang pengambilan keputusan, utamanya dalam

rangka membuat evaluasi program atau proyek untuk kepentingan publik, seperti misalnya pembangunan infrastruktur, yang seringkali menimbulkan biaya dan manfaat yang berdampak pada kepentingan sosial. Tentu saja lapangan pendidikan juga dapat menggunakan pendekatan ini, terutama ketika pertimbangan efisiensi menjadi begitu diperhitungkan (Kawuluan, 2016).

A. Pengertian Analisis Manfaat-Biaya

Menurut Kawuluan (2016) analisis manfaat-biaya adalah suatu pendekatan untuk rekomendasi kebijakan yang memungkinkan analisis membandingkan dan menganjurkan suatu kebijakan dengan cara menghitung total biaya dalam bentuk uang dan total keuntungan dalam bentuk uang. Analisis manfaat-biaya dapat digunakan untuk merekomendasikan tindakan kebijakan, dalam arti diaplikasikan ke depan (*ex ante*), dan dapat juga digunakan untuk mengevaluasi kinerja kebijakan. Analisis biaya manfaat digunakan, terutama ketika masalah *efisiensi* menjadi sesuatu yang sangat relevan dan diperhitungkan, atau dengan perkataan lain digunakan untuk mengevaluasi penggunaan sumber-sumber ekonomi agar sumber yang langka tersebut dapat digunakan secara efisien.

Analisis biaya manfaat secara tradisional melambangkan *rasionalitas ekonomi* karena kriteria sebagian besar ditentukan dengan penggunaan efisiensi ekonomi secara global. Suatu kebijakan dikatakan efisien jika manfaat bersih (yaitu total manfaat dikurangi total biaya) adalah lebih besar dari nol dan lebih tinggi dari manfaat bersih yang mungkin dihasilkan dari sejumlah alternatif penggunaan sumber daya (investasi) lainnya di sektor swasta ataupun publik (*opportunity cost*). Beberapa pengertian dan definisi dari *Cost and Benefit Analysis* antara lain:

1. Suatu pendekatan terhadap rekomendasi kebijakan yang memungkinkan analisis untuk membandingkan dan mengadvokasi kebijakan dengan menghitung total biaya dan manfaat moneternya (*An approach to policy recommendation that permits analyst to compare and advocate policies by quantifying their total monetary cost and benefits*).

2. Sebuah proses di mana kita menimbang biaya yang diharapkan terhadap manfaat yang diharapkan untuk menentukan tindakan terbaik atau paling menguntungkan (*A process by which you weigh expected costs against expected benefits to determine the best (or most profitable) course of action*).
3. Sebuah teknik yang dirancang untuk menentukan kelayakan proyek atau rencana dengan menghitung biaya dan manfaatnya (*A technique designed to determine the feasibility of a project or plan by quantifying its costs and benefits*).
4. Sebuah teknik yang dirancang untuk menentukan kelayakan proyek atau rencana dengan menghitung biaya dan manfaatnya (*A technique designed to determine the feasibility of a project or plan by quantifying its costs and benefits*).

Dari berbagai definisi di atas dapatlah ditarik suatu pemahaman bahwa analisis biaya manfaat adalah suatu cara untuk menghitung (dalam besaran nilai uang) sejauh mana biaya-biaya yang dikeluarkan untuk mewujudkan suatu proyek tertentu memberikan hasil manfaat, sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk dipilih atau tidak dalam suatu pengambilan keputusan.

Adapun pengertian tentang *cost* (biaya) dan *benefits* (manfaat), dapat dijelaskan sebagai berikut:

Benefits : *are the sum of the maximum amounts that people would be willing to pay to gain outcomes that they view as desirable* (adalah jumlah dari jumlah maksimum yang orang akan bersedia untuk membayar untuk mendapatkan hasil yang mereka pandang sebagai diinginkan)

Costs : *are the sum of the maximum amounts that people would be willing to pay to avoid outcomes that they view as undesirable* (adalah jumlah dari jumlah maksimum yang orang akan bersedia untuk membayar untuk menghindari hasil yang mereka pandang sebagai tidak diinginkan)

CBA adalah salah satu teknik yang relatif mudah dilakukan, karena secara sederhana pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan perhitungan “untung-rugi” yang dinilai dengan satuan uang (IDR, US\$).

Bahkan termasuk yang “*intangible*” pun diperhitungkan secara harganya secara rasional dengan satuan uang. Keputusan diambil apabila “untung”, atau manfaatnya lebih tinggi ketimbang biayanya.

B. Tujuan dan Manfaat Analisis Biaya Manfaat

Hendra Purwanto (<https://twitter.com/share>) mengemukakan tujuan dan manfaat analisis manfaat biaya sebagai berikut:

Tujuan tradisional alat analisis manfaat biaya adalah untuk melihat sejauh mana suatu keputusan memberikan manfaat yang lebih besar dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan terutama dalam konteks ekonomi. Selanjutnya dijelaskannya bahwa sebagai sebuah proses yang sistematis untuk menghitung dan membandingkan manfaat dan biaya dari tiap alternatif keputusan, analisis manfaat-biaya memiliki setidaknya dua tujuan praktis, yaitu: 1) Untuk menentukan apakah suatu keputusan/program/kebijakan/investasi sehat (pembenaran/kelayakan) atau tidak dan 2) Untuk melihat bagaimana membandingkan dengan alternatif (peringkat/prioritas tugas). Ini melibatkan membandingkan biaya total yang diharapkan dari setiap pilihan terhadap manfaat total yang diharapkan sehingga dapat diketahui apakah manfaatnya lebih besar dari pada biaya, dan seberapa banyak.

Sedangkan manfaat dari analisis manfaat-biaya oleh Hendra Purwanto dikemukakan antara lain 1). Membantu proses pengambilan keputusan khususnya dalam penilaian setiap alternatif keputusan yang ada. 2). Mendorong munculnya ide baru terkait alternatif keputusan. 3). Mengantisipasi timbulnya biaya yang tidak efektif dari suatu alternatif keputusan.

Secara umum, penerapan analisis ini banyak digunakan oleh para investor dalam upaya mengembangkan bisnisnya. Terkait dengan hal ini, analisis manfaat dan biaya dalam pengembangan investasi komersial lebih banyak didasarkan pada aspek finansial atau keuangan. analisis manfaat-biaya diaplikasikan pada bidang investasi yang bersifat komersial. Namun dalam perkembangannya, analisis tersebut diaplikasikan ke bidang-bidang lain seperti di bidang pengembangan sektor publik oleh pemerintah untuk kepentingan pengambilan keputusan mengenai pembangunan dan

pengembangan suatu proyek sektor publik. Aplikasi analisis manfaat-biaya untuk pengambilan keputusan yang terkait dengan hal-hal yang bersifat publik relatif berbeda dengan penerapan analisis tersebut di bidang investasi komersial. Hal ini dikarenakan dalam sektor publik harus mempertimbangkan juga beberapa aspek terkait manfaat sosial dan lingkungan selain faktor efisiensi/ekonomi. Karena tidak semua faktor dapat dikuantifisasi ke dalam nilai uang, maka harus dicari pemecahan dalam berbagai metode analisis agar bisa dilakukan perbandingan dan perimbangan antara biaya yang dikeluarkan dengan manfaat yang diperoleh baik secara ekonomi, lingkungan maupun sosial.

C. Tahapan Analisis Biaya Manfaat

Melakukan analisis biaya manfaat pada dasarnya sama dengan proses pengambilan keputusan pada umumnya, yaitu melalui tahapan-tahapan yang runut yang masing-masing akan mengantarkan kepada tahapan berikutnya secara berkesinambungan. Tahapan-tahapan atau langkah pembuatan CBA adalah sebagai berikut:

1. *Perumusan masalah.* Perumusan masalah menghasilkan informasi tentang tujuan-tujuan potensial yang relevan, sasaran, alternatif, kriteria, kelompok sasaran, biaya, dan manfaat untuk menjadi pedoman dalam analisis. Perumusan masalah dapat menghasilkan perumusan kembali masalah.
2. *Spesifikasi sasaran.* Analisis sering dimulai dengan tujuan-tujuan yang bersifat umum, sebagai contoh, mengendalikan kecanduan kokain. Tujuan, seperti yang telah kita lihat, harus dijabarkan ke dalam sasaran yang lebih spesifik dan terukur. Tujuan untuk mengendalikan kecanduan kokain dapat dijabarkan ke dalam sejumlah sasaran yang spesifik, sebagai contoh, pengurangan 50% pasokan kokain dalam waktu 5 tahun.
3. *Identifikasi alternatif pemecahan masalah.* Ketika suatu sasaran telah dispesifikasi, analisis mempunyai asumsi tentang penyebab masalah dan peluang pemecahannya hampir selalu ditransformasikan ke dalam alternatif kebijakan untuk mencapai tujuan-tujuan kebijakan.

4. *Pencarian, analisis, dan interpretasi informasi.* Tugas yang dilakukan di sini adalah menelusur, menganalisis, dan menginterpretasikan informasi yang relevan untuk meramalkan hasil dari alternatif-alternatif kebijakan. Pada tahapan ini sasaran utama dari peramalan adalah biaya dan manfaat dari alternatif kebijakan yang telah diidentifikasi pada tahapan sebelumnya. Di sini, informasi dapat diperoleh dari data-data yang tersedia yang menyangkut biaya dan manfaat dari beberapa program yang sejenis.
5. *Identifikasi kelompok sasaran dan pemanfaat.* Di sini tugas yang dilakukan adalah melakukan analisis semua pihak terkait (*stakeholder*) dengan mendaftar semua kelompok yang mempunyai peranan dalam setiap isu karena akan dipengaruhi, secara negatif atau positif, ketika kebijakan diterapkan.
6. *Menafsirkan biaya dan manfaat.* Tugas yang mengharuskan penafsiran dalam bentuk uang atas semua manfaat dan biaya yang akan diperoleh kelompok sasaran dan pemanfaat. Validitas, reliabilitas dan kelayakan dari jenis pengukuran ini selalu menimbulkan ketidaksepakatan.
7. *Penyusutan dari biaya dan manfaat.* Jika tingkat biaya dan manfaat nyata diproyeksikan untuk waktu mendatang, penafsir harus menyesuaikan untuk menurunkan nilai riil dari uang sebagai akibat adanya inflasi dan perubahan-perubahan dalam tingkat suku bunga di masa mendatang. Nilai nyata dari biaya dan manfaat selalu didasarkan pada teknik penyusutan, suatu prosedur yang menggambarkan biaya dan manfaat pada tingkat harga sekarang. (NPV)
8. *Menafsirkan risiko dan ketidakpastian.* Tugas yang dilakukan di sini adalah melakukan analisis sensitivitas, suatu istilah umum yang merujuk pada prosedur untuk menguji sensitivitas kesimpulan terhadap asumsi-asumsi alternatif tentang probabilitas terjadinya perbedaan biaya dan manfaat, atau terhadap faktor penyusutan yang berbeda-beda. Sangat sulit untuk mengembangkan penafsiran probabilitas yang terpercaya karena peramalan yang berbeda mengenai hasil yang sama di masa depan.
9. *Memilih kriteria pengambilan keputusan.* Di sini pekerjaan yang dilakukan adalah menekankan suatu kriteria atau aturan pengambilan

keputusan untuk memilih antara dua atau lebih alternatif yang mempunyai perbedaan komposisi biaya dan manfaat. (kriteria di sini ada enam jenis: efisiensi, efektivitas, kesepakatan, keadilan, daya tanggap dan ketepatan). Pilihan kriteria keputusan mempunyai implikasi etis yang penting, karena kriteria keputusan didasarkan pada konsepsi yang berbeda tentang keharusan moral dan keadilan sosial.

10. *Rekomendasi.* Tugas terakhir dalam analisis manfaat-biaya adalah membuat rekomendasi dengan memilih di antara dua atau lebih alternatif. Pilihan alternatif biasanya tetap saja mengandung persoalan, yang kemudian mengundang analisis kritis mengenai plausibilitas dari rekomendasi tersebut, memperhitungkan hipotesis kausal dan etis yang lain yang dapat melemahkan atau mengurangi validitas suatu rekomendasi (Kawulusan, 2016).

D. Klasifikasi Manfaat-Biaya

Dalam menentukan manfaat dan biaya suatu alternatif keputusan harus dilihat secara luas, tidak hanya pada individu saja, atau pada biaya-biaya yang tampak dan dapat dihitung. Untuk membantu pengambil keputusan menilai setiap alternatif keputusan dari aspek manfaat-biaya, berikut ini akan dijelaskan beberapa hal terkait manfaat-biaya.

1. Manfaat

Secara umum, manfaat suatu alternatif keputusan dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu 1) Manfaat riil dan 2) Manfaat semu.

a. Manfaat Riil

Manfaat riil adalah manfaat yang timbul bagi seseorang yang tidak diimbangi oleh hilangnya manfaat bagi pihak lain sehubungan dengan sebuah alternatif keputusan. Manfaat riil dibedakan lagi menjadi (1) manfaat langsung/primer, (2) manfaat tidak langsung/sekunder dan (3) manfaat terkait.

Manfaat langsung yang sering disetarakan dengan manfaat internal adalah manfaat yang diperoleh sehubungan dengan tujuan utama dari keputusan. Manfaat langsung timbul karena meningkatnya hasil atau produktivitas sehubungan dengan pilihan alternatif keputusan.

Misalnya alternatif keputusan membangun dam untuk mengairi sawah. Manfaat langsung adalah kenaikan hasil sawah karena kenaikan produktivitas tanah sebagai akibat dari bertambah baiknya pengairan sawah.

Manfaat tidak langsung sering juga disebut manfaat eksternal adalah manfaat yang tidak secara langsung disebabkan oleh suatu alternatif keputusan atau merupakan hasil sampingan. Dalam hal alternatif keputusan pembangunan dam maka manfaat tidak langsungnya adalah kenaikan produktivitas tanah di luar area pengairan dari dam tersebut. Manfaat tidak langsung ini dapat menjadi luas sekali, tergantung dari sejauh mana memasukkan manfaat tidak langsung ke dalam analisis. Adanya dam juga dapat pula memberikan manfaat lain seperti sebagai tempat rekreasi, pusat tenaga listrik, tempat penghijauan dan sebagainya. Semua manfaat tidak langsung ini dapat dimasukkan ke dalam perhitungan manfaat.

Manfaat terkait yaitu manfaat-manfaat lain yang diperoleh selain manfaat langsung dan manfaat tidak langsung. Contoh dari manfaat jenis ini misalnya keamanan dan kenyamanan. Tidak semua manfaat dapat diukur dan dikonversi dengan mudah kedalam nilai uang. Secara umum, berdasarkan tingkat kesulitan pengukuran ekonomisnya, manfaat riil dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok besar yaitu:

b. Manfaat Berwujud

Manfaat atau dampak yang terjadi yang dapat diukur secara ekonomis (uang). Manfaat berwujud merupakan manfaat yang berupa penghematan-penghematan atau peningkatan-peningkatan di dalam perusahaan yang dapat diukur secara kuantitas dalam bentuk satuan nilai uang. Seringkali manfaat tak berwujud inilah yang menjadi titik kritis pada jalannya roda bisnis sebuah perusahaan. Karena bersifat tak berwujud, aspek-aspek berikut seringkali diabaikan atau tidak terlacak resistensinya. Manfaat berwujud di antaranya adalah sebagai berikut. Pengurangan-pengurangan biaya operasi, Pengurangan kesalahan-kesalahan proses, Pengurangan biaya telekomunikasi, Peningkatan penjualan, Pengurangan biaya persediaan, Pengurangan kredit tak tertagih.

c. Manfaat Tak Berwujud

Dengan sifatnya yang tidak berwujud, manfaat-manfaat ini seringkali terabaikan atau tidak terdeteksi. Manfaat tak berwujud adalah manfaat-manfaat yang sulit atau tidak mungkin diukur dalam bentuk satuan nilai uang. Padahal manfaat tak berwujud inilah yang sering menjadi titik kritis pada jalannya roda bisnis sebuah perusahaan. Berikut beberapa contoh manfaat tidak berwujud atau tanwujud, misalnya peningkatan pemanfaatan aktiva, peningkatan sumber daya kontrol, peningkatan perencanaan organisasi, peningkatan fleksibilitas organisasi, informasi lebih tepat waktu, kualitas informasi lebih tinggi, peningkatan pembelajaran organisasi, persyaratan hukum tercapai, peningkatan kemauan karyawan, peningkatan kepuasan kerja, peningkatan pengambilan keputusan, peningkatan operasi, peningkatan kepuasan pelanggan, *image* perusahaan lebih baik.

Manfaat tidak berwujud dapat ditentukan berdasarkan pengukuran langsung. Misalnya untuk menentukan manfaat dari program penanggulangan pencemaran SO₂ maka dapat digunakan langkah-langkah berikut ini: mengukur emisi SO₂, mengukur kualitas udara *ambient*, memperkirakan dampaknya terhadap manusia baik bagi kesehatan, maupun dari segi keindahan, dan yang terakhir adalah memperkirakan nilai dari dampak tersebut. Penentuan manfaat dengan cara seperti tersebut secara konsep dapat diterapkan, tetapi banyak kendala dalam melakukan pengukuran sebenarnya. Ada langkah lain untuk dapat membantu menguantifikasi secara ekonomis manfaat tak berwujud. Ada empat langkah dalam mengubah manfaat tak berwujud menjadi variabel yang dapat diukur secara ekonomis, yaitu:

- 1) *Mengidentifikasi manfaat.* Dalam tahap ini kita menentukan manfaat yang diharapkan dan didapatkan terutama dikaitkan dengan faktor sukses kritical perusahaan di dalam *value chain*
- 2) *Membuat manfaat dapat diukur.* Langkah ini dilakukan dengan mengubah variabel yang tidak dapat diukur menjadi variabel yang dapat diukur dengan analisis yang mendalam pada efek keuangan. Contohnya tingkat kepuasan pelanggan dapat dikaitkan dengan

kenaikan penghasilan, dengan asumsi bahwa kenaikan tingkat kepuasan pelanggan maka pendapatan akan mengikuti naik.

- 3) *Memperkirakan secara fisik*. Perkiraan fisik dapat dilakukan dengan menggunakan tiga pendekatan yaitu: (1) Pendekatan pada *market/pasar*. Dilakukan analisis pada pasar dengan menganalisis manfaat dan biaya yang didapat pada perusahaan lain, (2) Pendekatan biaya. Dengan membandingkan data biaya sesudah dan sebelum implementasi maupun dengan menggunakan faktor lain, dan (3) Pendekatan pemasukan. Mengidentifikasi kenaikan pemasukan ataupun penurunan biaya yang diakibatkan karena pilihan alternatif keputusan.
- 4) *Evaluasi secara cash flow*. Memasukan variabel di atas yang sudah dapat diukur secara ekonomis (uang) kedalam perhitungan arus kas sehingga didapatkan gambaran secara keseluruhan nilai atau manfaat dari dampak setiap alternatif keputusan.

Akhirnya memang tidak mudah mengukur manfaat tak berwujud, namun diperlukan kejelian kita untuk dapat mengubah sesuatu yang tak berwujud menjadi suatu nominal yang dapat diukur.

d. Manfaat Semu

Manfaat semu adalah yang hanya diterima oleh sekelompok tertentu, tetapi sekelompok lainnya menderita karena pilihan suatu alternatif keputusan tersebut.

2. Biaya

Pentingnya mengukur biaya secara akurat sering diabaikan dalam analisis manfaat dan biaya. Hasil dari suatu analisis menjadi kurang baik akibat memperkirakan biaya yang terlalu besar atau memperkirakan manfaat yang terlalu rendah. Biaya dalam proyek digolongkan sebagai berikut:

- a. Biaya Persiapan
- b. Biaya Investasi
- c. Biaya Operasional
- d. Biaya Pemeliharaan dan Perbaikan
- e. Biaya Pembaharuan atau Penggantian
- f. Biaya Sosial

Biaya persiapan adalah biaya yang dikeluarkan sebelum proyek yang bersangkutan benar-benar dilaksanakan, misalnya biaya studi kelayakan pada lahan yang akan digunakan untuk proyek termasuk di dalamnya studi kelayakan pada daerah dan masyarakat sekitarnya dan biaya untuk mempersiapkan lahan yang akan digunakan. Sedang, biaya investasi atau modal adalah biaya sehubungan dengan penggunaan modal. Modal biasanya didapat dari pinjaman suatu badan atau lembaga keuangan baik dari dalam negeri atau luar negeri. Yang termasuk biaya investasi adalah biaya tanah, biaya pembangunan termasuk instalasi, biaya perabotan, biaya peralatan (modal kerja), biaya operasional. Biaya operasional masih dapat dibagi lagi menjadi biaya gaji untuk karyawan, biaya listrik, air dan telekomunikasi, biaya habis pakai, biaya kebersihan, biaya depresiasi, dan sebagainya.

Yang lain adalah biaya pembaharuan atau penggantian. Pada awal umur proyek biaya ini belum muncul tetapi setelah memasuki usia tertentu, biasanya pada bangunan mulai terjadi kerusakan-kerusakan yang memerlukan perbaikan. Tentu saja terjadinya kerusakan-kerusakan tersebut waktunya tidak menentu, sehingga jenis biaya ini sering dijadikan satu dengan biaya operasional. Selain itu, masih ada lagi biaya yang mencerminkan nilai sesungguhnya tetapi sulit dihitung dengan uang, seperti pencemaran udara, air, suara, rusaknya/tidak produktifnya lagi lahan, dan sebagainya. Sementara biaya sosial dapat diperkirakan dengan menggunakan prinsip biaya kesempatan, untuk membedakan dengan biaya untuk pembelian barang bagi individu. Biaya kesempatan dalam penggunaan sumber daya alam merupakan nilai tertinggi bagi masyarakat dari berbagai alternatif penggunaan sumber daya tersebut. Sehingga pendekatan *opportunity cost* merupakan pendekatan yang terbaik untuk menentukan nilai dari biaya yang tidak berwujud.

Sama halnya dengan manfaat, biaya juga ada yang berwujud dan ada juga yang tak berwujud atau tanwujud. Masalah muncul karena biaya tanwujud seringkali sangat sulit untuk mengonversikannya ke dalam satuan moneter. Misalnya saja biaya sosial, biaya stres, biaya gangguan, biaya politik dan lain-lain.

E. Metode Analisis Biaya/Manfaat

Metode analisis manfaat/biaya secara ekonomis mempertimbangkan pengaruh waktu terhadap nilai uang. Bagaimanapun, pengaruh waktu terhadap nilai uang merupakan bagian penting karena memberikan petunjuk apakah peralatan perlu dibeli atau hanya menyewa, pengerjaan pengembangan sistem perlu dilanjutkan atau tidak.

Rumus untuk menghitung nilai uang di masa mendatang adalah:

$$F = P (1 + r)^n$$

Keterangan:

F = Nilai uang pada akhir periode tertentu

P = Nilai uang sekarang

r = Bunga perperiode

n = Jumlah periode

Sebagai contoh diinvestasikan Rp.125.000 dalam bentuk deposito selama 3 tahun dengan bunga 8 % pertahun. Berapakah nilai uang tersebut setelah tahun ke-3?

Jawab: $F = 125.000(1+8\%)^3 = 125.000 (1,08)^3 = 157.464,00$

Ada beberapa metode analisis manfaat biaya yang sering diterapkan dalam alternatif keputusan investasi, di antaranya adalah:

1. Metode Periode Pengembalian (*Payback Period*)

Metode ini digunakan untuk menilai alternatif keputusan investasi dengan dasar lamanya investasi tersebut dapat tertutup dengan aliran-aliran kas yang masuk. Metode ini tidak memasukkan faktor bunga kedalam perhitungannya. Suatu proyek layak diterima jika nilai period pengembalian lebih kecil dari nilai ekonomis proyek.

Rumus pertama yang dapat digunakan adalah:

$$\text{Payback Period} = \text{Nilai investasi} / \text{Proceed per tahun}$$

Misalnya suatu alternatif keputusan investasi bernilai Rp.50.000.000. *Proceed* (arus kas bersih) tiap tahunnya adalah sama yaitu sebesar Rp.10.000.000. Umur ekonomis diperkirakan 5 tahun. Periode pengembalian investasinya adalah:

$$\text{PBP} = 50.000.000/10.000.000 = 5$$

Jika *proceed* yang diterima tiap tahun tidak sama besarnya, maka harus dihitung satu persatu. Dimisalkan, nilai suatu alternatif keputusan investasi sebesar Rp.20.000.000. Umur ekonomis diperkirakan 4 tahun dan *proceed* tiap tahunnya adalah: *Proceed* tahun 1 sebesar Rp.6.000.000 *Proceed* tahun 2 sebesar Rp.8.000.000 *Proceed* tahun 3 sebesar Rp.4.500.000 *Proceed* tahun 4 sebesar Rp.6.000.000

Maka *payback period* dapat dihitung dengan cara sebagai berikut.

Nilai investasi Rp.20.000.000

Proceed tahun 1 Rp.6.000.000

Sisa investasi tahun 2 = Rp.14.000.000

Proceed tahun 2 = Rp.8.000.000

Sisa investasi tahun 3 = Rp.6.000.000

Proceed tahun 3 = Rp.4.500.000

Sisa investasi tahun 4 = Rp.1.500.000

Sisa investasi tahun ke-4 tertutup oleh *proceed* tahun ke-4, sebagian dari sebesar Rp.6.000.000, yaitu sebesar $Rp.1.500.000/6.000.000 = 1/4$ bagian. Jadi *payback period* investasi ini adalah 3 tahun 3 bulan. Dan investasi tersebut layak untuk diterima.

2. Metode Pengembalian Investasi (*Return on Investment*)

Metode ini digunakan untuk mengukur persentase manfaat yang dihasilkan oleh proyek dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkannya. Suatu investasi layak diterima jika nilai *return on investment*-nya lebih besar dari nol.

Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\text{ROI} = (\text{Total manfaat-total biaya})/\text{Total biaya} \times 100\%$$

Anggap saja suatu alternatif keputusan bernilai Rp.255.500.000. Total manfaat yang diperoleh sebesar Rp.300.500.000. Tingkat bunga bebas risiko sebesar 10%.

ROI untuk investasi tersebut sebesar:

$$\begin{aligned} \text{ROI} &= (\text{Rp.300.500.000}-\text{Rp.255.500.000})/\text{Rp.255.500.000}-\text{X } 100\% \\ &= 17,61\% \end{aligned}$$

Karena ROI lebih besar dari tingkat bunga bebas risiko maka alternatif tersebut layak untuk dipilih.

3. Metode *Net Present Value* (NPV)

Proyek yang efisien adalah proyek yang manfaatnya lebih besar dari pada biaya yang diperlukan. Nilai bersih suatu proyek merupakan seluruh nilai dari manfaat proyek dikurangkan dengan biaya proyek pada tahun yang bersangkutan dan didiskontokan dengan tingkat diskonto yang berlaku. Untuk mengimplementasikan pendekatan ini, kita ikuti proses sebagai berikut:

- Tentukan nilai sekarang dari setiap arus kas, termasuk arus masuk dan arus keluar, yang didiskontokan pada biaya modal proyek,
- Jumlahkan arus kas yang didiskontokan ini, hasil ini didefinisikan sebagai NPV proyek,
- Jika NPV adalah positif, maka proyek harus diterima, sementara jika NPV adalah negatif, maka proyek itu harus ditolak. Jika dua proyek dengan NPV positif adalah *mutually exclusive*, maka salah satu dengan nilai NPV terbesar harus dipilih.

Persamaan untuk NPV adalah sebagai berikut:

$$NPV = -Cfo + \frac{CF_1}{(1+K)^1} + \frac{CF_2}{(1+K)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+K)^n}$$

Di mana: **CF** = arus kas masuk dan arus kas keluar
K = biaya modal proyek

Analisis biaya dan manfaat sangat bermanfaat untuk memandu pengambil kebijakan apabila ukuran yang diperhitungkan adalah berapa

besar tingkat efisiensi yang ditimbulkan, dengan perkataan lain, analisis biaya-manfaat ini sangat memperhitungkan untung rugi melalui ukuran nilai uang, oleh karenanya memerlukan kecermatan dan tingkat berpikir yang sangat rasional.

F. Kelebihan dan Kekurangan Analisis Biaya Manfaat (*Cost benefit analysis*)

1. Kelebihan

a. Menggunakan data sebagai dasarnya

Analisis biaya manfaat atau *cost benefit analysis* memungkinkan seseorang atau lembaga untuk mengevaluasi keputusan secara obyektif dan tanpa bias. Metode ini memberikan evaluasi agnostik dan berbasis bukti dari opsi-opsi yang Anda miliki, membuat bisnis Anda menjadi lebih logis dalam beroperasi.

b. Menyederhanakan pengambilan keputusan

Keputusan biasanya memang rumit dalam proses penetapan. Namun dengan membandingkan antara manfaat dan biaya, proses pengambilan keputusan menjadi jauh lebih sederhana.

c. Mengungkapkan biaya keuntungan tersembunyi

Analisis biaya manfaat akan mengungkapkan adanya biaya dan keuntungan tersembunyi seperti biaya tidak langsung atau biaya tidak teraba yang jarang diperhitungkan sebelumnya.

2. Kekurangan

a. Sulit memprediksi semua variabel yang mungkin

Di satu sisi, *cost benefit analysis* memungkinkan untuk menentukan semua biaya dan manfaat yang berkaitan dengan sebuah keputusan. Namun di sisi lain, memprediksi semua faktor yang bisa mempengaruhi hasil akhirnya adalah hal yang sangat sulit.

b. Basis data yang digunakan sangat berpengaruh

Pada metode berbasis data seperti *cost benefit analysis*, ketergantungan pada data sangat tinggi. Jika data yang Anda gunakan sebagai dasar analisis tidak akurat, maka analisis yang dihasilkan akan sama tidak akuratnya.

- c. Lebih cocok digunakan untuk program jangka pendek dan menengah
Untuk beberapa alasan tertentu, *cost benefit analysis* tidak cocok digunakan pada keputusan dalam kerangka kerja jangka panjang. Biasanya, semakin panjang waktunya, maka semakin sulit pula untuk membuat prediksi yang akurat. Prediksi jangka panjang umumnya tidak dapat memprediksi aspek-aspek seperti inflasi secara akurat, yang dapat mempengaruhi analisis secara akurat (Haudi, 2021).

SOAL LATIHAN

1. Apa yang dimaksud dengan *cost and benefit analysis*?
2. Jelaskan tahapan-tahapan dalam analisis biaya manfaat!
3. Jelaskan apa manfaat dari analisis biaya manfaat dalam pengambilan keputusan!
4. Jelaskan apa yang dimaksud dengan metode periode pengembalian!
5. Jelaskan apa yang dimaksud dengan metode pengembalian investasi!
6. Jelaskan apa kelebihan dan kekurangan analisis biaya manfaat dalam pengambilan keputusan!



BAB IV

METODE ANALYTIC HIERARCHY PROCESS

A. Pengertian *Analytic Hierarchy Process* (AHP)

Menurut Haudi (2021), *Analytical Hierarchy Process* (AHP) atau Proses Hierarki Analitik (PHA) merupakan suatu model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty seorang ahli matematika dari Universitas Pittsburg, Amerika Serikat pada tahun 1970-an. AHP adalah sebuah konsep, alat, teknik atau metode dalam pembuatan dan pengambilan keputusan untuk masalah yang kompleks, tidak terstruktur dan multiatribut dengan cara memeringkat alternatif keputusan yang ada kemudian memilih yang terbaik dengan kriteria yang ditentukan melalui suatu nilai numerik.

Model pendukung keputusan ini akan menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hierarki. Masalah yang kompleks dapat di artikan bahwa kriteria dari suatu masalah yang begitu banyak (multikriteria), struktur masalah yang belum jelas, ketidakpastian pendapat dari pengambil keputusan, pengambil keputusan lebih dari satu orang, serta ketidakakuratan data yang tersedia.

AHP banyak digunakan pada keputusan untuk banyak kriteria, perencanaan, alokasi sumber daya dan penentuan prioritas dari strategi-strategi yang dimiliki pemain dalam situasi konflik. Dengan AHP suatu masalah yang kompleks dapat diuraikan ke dalam kelompok-kelompoknya yang kemudian diatur menjadi suatu bentuk hierarki sehingga permasalahan akan tampak lebih terstruktur dan sistematis. AHP adalah suatu metode pengukuran yang digunakan untuk menemukan skala rasio terbaik dari perbandingan berpasangan yang diskrit maupun kontinu. AHP sangat cocok

dan fleksibel digunakan untuk menentukan keputusan yang menolong seorang untuk mengambil keputusan yang efisien dan efektif berdasarkan segala aspek yang dimilikinya. AHP dikembangkan untuk menyusun suatu permasalahan ke dalam suatu hierarki yang selanjutnya dilakukan pembobotan (menentukan prioritas) berdasarkan persepsi para pengambil keputusan untuk memilih keputusan terbaik.

Berikut definisi dan pengertian *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dari beberapa sumber (Haudi, 2021):

1. Menurut Taylor (2014), AHP adalah sebuah metode untuk memeringkat alternatif keputusan dan memilih yang terbaik dengan beberapa kriteria. AHP mengembangkan satu nilai numerik untuk memeringkat setiap alternatif keputusan, berdasarkan pada sejauh mana tiap-tiap alternatif memenuhi kriteria pengambil keputusan.
2. Menurut Wibisono (2006), AHP adalah alat bantu pengambilan keputusan yang sederhana, untuk menangani masalah yang kompleks, tidak terstruktur, bahkan multiatribut.
3. Menurut Putri (2012), AHP adalah analisis yang digunakan dalam pengambilan keputusan dengan pendekatan sistem, di mana pengambil keputusan berusaha memahami suatu kondisi sistem dan membantu melakukan prediksi dalam mengambil keputusan.
4. Menurut Nugeraha (2017), AHP adalah sebuah konsep untuk pembuatan keputusan berbasis multikriteria (kriteria yang banyak). Beberapa kriteria yang dibandingkan satu dengan lainnya (tingkat kepentingannya) adalah penekanan utama pada konsep AHP.
5. Menurut Herjanto (2009), AHP adalah suatu teknik pengambilan keputusan yang dikembangkan untuk kasus-kasus yang memiliki berbagai tingkat (hierarki) analisis.

Jadi dapat disimpulkan *Analytic Hierarchy Process* (AHP) adalah sebuah kerangka untuk mengambil keputusan dengan efektif atas persoalan dengan menyederhanakan dan mempercepat proses pengambilan keputusan dengan memecahkan persoalan tersebut kedalam bagian-bagiannya, menata bagian atau variabel ini dalam suatu susunan hierarki, memberi nilai numerik pada pertimbangan subjektif tentang pentingnya tiap variabel dan menyintesis berbagai pertimbangan ini untuk menetapkan variabel

yang mana yang memiliki prioritas paling tinggi dan bertindak untuk mempengaruhi hasil pada situasi tersebut.

Selanjutnya *Analytic Hierarchy Process* (AHP) mempunyai landasan aksiomatis yang terdiri dari:

1. *Reciprocal Comparison*, yang mengandung arti si pengambil keputusan harus bisa membuat perbandingan dan menyatakan preferensinya. Preferensinya itu sendiri harus memenuhi syarat resiprokal yaitu kalau A lebih disukai dari B dengan skala x , maka B lebih disukai dari A dengan skala $1/x$.
2. *Homogeneity*, yang mengandung arti preferensi seseorang harus dapat dinyatakan dalam skala terbatas atau dengan kata lain elemen-elemennya dapat dibandingkan satu sama lain. Kalau aksioma ini tidak dapat dipenuhi maka elemen-elemen yang dibandingkan tersebut tidak *homogenous* dan harus dibentuk suatu '*cluster*' (kelompok elemen-elemen) yang baru.
3. *Independence*, yang berarti preferensi dinyatakan dengan mengasumsikan bahwa kriteria tidak dipengaruhi oleh alternatif alternatif yang ada melainkan oleh objektif secara keseluruhan. Ini menunjukkan bahwa pola ketergantungan atau pengaruh dalam model AHP adalah searah ke atas, Artinya perbandingan antara elemen-elemen dalam satu level dipengaruhi atau tergantung oleh elemen-elemen dalam level di atasnya.
4. *Expectations*, artinya untuk tujuan pengambilan keputusan, struktur hierarki diasumsikan lengkap. Apabila asumsi ini tidak dipenuhi maka si pengambil keputusan tidak memakai seluruh kriteria dan atau objektif yang tersedia atau diperlukan sehingga keputusan yang diambil dianggap tidak lengkap (Haudi, 2021).

B. Prinsip Dasar *Analytic Hierarchy Process* (AHP)

Menurut Syukron (2014), terdapat tiga prinsip pokok yang harus digunakan dalam melakukan analisis menggunakan metode AHP, yaitu:

1. Prinsip penyusunan hierarki

Untuk memperoleh pengetahuan yang rinci, pikiran kita menyusun realitas yang kompleks ke dalam bagian yang menjadi elemen pokoknya,

dan kemudian bagian kendala dan bagian-bagiannya lagi dan seterusnya secara hierarki.

2. Prinsip menentukan prioritas

Prioritas ini ditentukan berdasarkan pandangan para pakar atau pihak-pihak terkait yang berkompeten terhadap pengambilan keputusan. Baik secara langsung maupun tidak langsung.

3. Prinsip konsistensi logis

Dalam mempergunakan prinsip ini, AHP memasukkan baik aspek kualitatif maupun kuantitatif untuk mengekspresikan penilaian dan preferensi secara ringkas dan padat sedangkan aspek kualitatif untuk mendefinisikan persoalan dan hierarkinya.

Sedangkan menurut Mulyono dalam Haudi (2021), prinsip-prinsip yang digunakan dalam penyelesaian permasalahan dengan metode AHP adalah sebagai berikut:

1. *Decomposition*

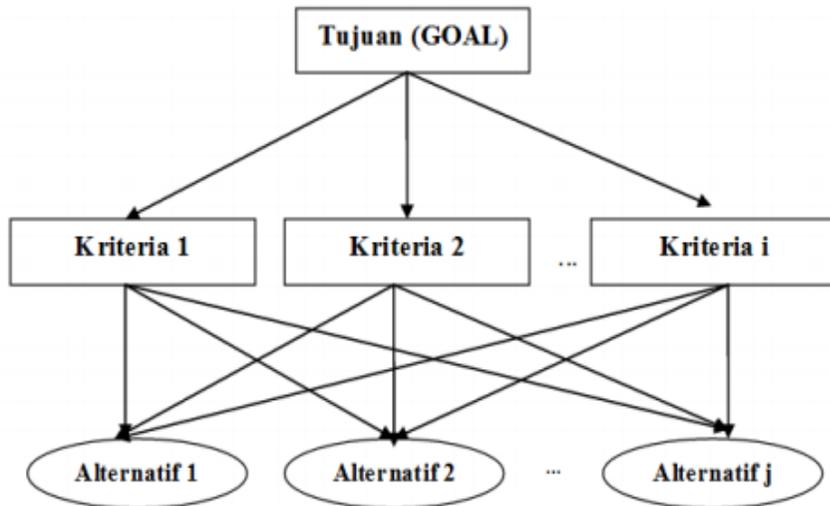
Prinsip ini merupakan pemecahan persoalan-persoalan yang utuh menjadi unsur-unsurnya ke bentuk hierarki proses pengambilan keputusan di mana setiap unsur atau elemen saling berhubungan. Jika ingin mendapatkan hasil yang akurat, pemecahan dilakukan terhadap unsur-unsurnya sampai tidak mungkin dilakukan pemecahan yang lebih lanjut sehingga didapatkan beberapa tingkatan dari persoalan yang ada.

Struktur hierarki keputusan tersebut dapat dikatakan *complete* dan *incomplete*. Suatu hierarki disebut *complete* bila semua elemen pada suatu tingkat berhubungan dengan semua elemen pada tingkat berikutnya, sementara hierarki keputusan *incomplete* adalah kebalikan dari *complete*.

Bentuk struktur dekomposisi yaitu:

- a. Tingkat pertama: Tujuan keputusan (*goal*)
- b. Tingkat kedua: Kriteria-kriteria dan
- c. Tingkat ketiga: Alternatif-alternatif

Adapun bentuk struktur dekomposisi digambarkan sebagai berikut:



Hierarki keputusan AHP

2. *Comparative Judgement*

Prinsip ini memberikan penilaian tentang kepentingan relatif dua elemen pada suatu tingkat tertentu dalam kaitannya dengan tingkat yang di atasnya. Penilaian ini merupakan inti dari penggunaan metode AHP karena akan berpengaruh terhadap urutan prioritas dari elemen-elemennya. Penilaian ini dapat disajikan dalam bentuk matriks yang disebut matriks *pairwise comparison* yaitu matriks perbandingan berpasangan yang memuat tingkat preferensi beberapa alternatif untuk kriteria. Skala preferensi dengan skala 1 menunjukkan tingkat paling rendah (*equal importance*) sampai dengan skala 9 tingkatan paling tinggi (*extreme importance*). Untuk skala perbandingan berpasangan disajikan dalam tabel di bawah ini:

Intensitas Kepentingan	Definisi
1	Sama pentingnya dibanding dengan yang lain
3	Sedikit lebih penting dibanding yang lain
5	Cukup penting dibanding yang lain

Intensitas Kepentingan	Definisi
7	Sangat penting dibanding yang lain
9	Ekstrem pentingnya dibanding yang lain
2, 4, 6, 8	Nilai diantara dua penilaian yang berdekatan
Resiprokal	Jika elemen I memiliki salah satu angka di atas dibandingkan elemen j, maka j memiliki nilai kebalikannya ketika dibanding dengan i

3. *Synthesis of Priority*

Pada prinsip ini menyajikan matriks *pairwise comparison* yang kemudian dicari *eigen vector*-nya untuk mendapatkan *local priority*. Karena matriks *pairwise comparison* terdapat pada setiap tingkat, maka untuk mendapatkan *global priority* dapat dilakukan sintesis di antara *local priority*.

4. *Logical Consistency*

Merupakan karakteristik yang paling penting. Hal ini dapat dicapai dengan mengagresikan seluruh *vector eigen* yang diperoleh dari tingkatan hierarki dan selanjutnya diperoleh suatu *vector composite* tertimbang yang menghasilkan urutan pengambilan keputusan.

C. Tahapan *Analytic Hierarchy Process (AHP)*

Menurut Suryadi dan Ramdhani (2000), prosedur atau langkah-langkah pengambilan keputusan dengan metode AHP adalah sebagai berikut:

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.

Dalam tahap ini kita berusaha menentukan masalah yang akan kita pecahkan secara jelas, detail dan mudah dipahami. Dari masalah yang ada kita coba tentukan solusi yang mungkin cocok bagi masalah tersebut. Solusi dari masalah mungkin berjumlah lebih dari satu. Solusi tersebut nantinya kita kembangkan lebih lanjut dalam tahap berikutnya.

2. Membuat struktur hierarki yang diawali dengan tujuan utama.

Setelah menyusun tujuan utama sebagai level teratas akan disusun level hierarki yang berada di bawahnya yaitu kriteria-kriteria yang cocok untuk mempertimbangkan atau menilai alternatif yang kita berikan dan menentukan alternatif tersebut. Tiap kriteria mempunyai intensitas yang

berbeda-beda. Hierarki dilanjutkan dengan sub kriteria (jika mungkin diperlukan).

3. Membuat matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya

Matriks yang digunakan bersifat sederhana, memiliki kedudukan kuat untuk kerangka konsistensi, mendapatkan informasi lain yang mungkin dibutuhkan dengan semua perbandingan yang mungkin dan mampu menganalisis kepekaan prioritas secara keseluruhan untuk perubahan pertimbangan. Pendekatan dengan matriks mencerminkan aspek ganda dalam prioritas yaitu mendominasi dan didominasi. Perbandingan dilakukan berdasarkan *judgment* dari pengambil keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya. Untuk memulai proses perbandingan berpasangan dipilih sebuah kriteria dari level paling atas hierarki misalnya K dan kemudian dari level di bawahnya diambil elemen yang akan dibandingkan misalnya E1, E2, E3, E4, E5.

4. Melakukan mendefinisikan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh jumlah penilaian seluruhnya sebanyak $n \times [(n-1)/2]$ buah, dengan n adalah banyaknya elemen yang dibandingkan

Hasil perbandingan dari masing-masing elemen akan berupa angka dari 1 sampai 9 yang menunjukkan perbandingan tingkat kepentingan suatu elemen. Apabila suatu elemen dalam matriks dibandingkan dengan dirinya sendiri maka hasil perbandingan diberi nilai 1. Skala 9 telah terbukti dapat diterima dan Bisa membedakan intensitas antar elemen. Hasil perbandingan tersebut diisikan pada sel yang bersesuaian dengan elemen yang dibandingkan. Skala perbandingan berpasangan dan maknanya bisa dilihat di bawah ini.

Intensitas Kepentingan:

- 1 = Kedua elemen sama pentingnya, Dua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar.
- 3 = Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya, Pengalaman dan penilaian sedikit menyokong satu elemen dibandingkan elemen yang lainnya.

- 5 = Elemen yang satu lebih penting daripada yang lainnya, Pengalaman dan penilaian sangat kuat menyokong satu elemen dibandingkan elemen yang lainnya.
- 7 = Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada elemen lainnya, Satu elemen yang kuat disokong dan dominan terlihat dalam praktik.
- 9 = Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya, Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan. 2,4,6,8 = Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan-pertimbangan yang berdekatan, Nilai ini diberikan bila ada dua kompromi di antara 2 pilihan Kebalikan = Jika untuk aktivitas i mendapat satu angka dibanding dengan aktivitas j, maka j mempunyai nilai kebalikannya dibanding dengan i.
- 5. Menghitung nilai *eigen* dan menguji konsistensinya. Jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi
- 6. Mengulangi langkah 3,4, dan 5 untuk seluruh tingkat hierarki
- 7. Menghitung vektor *eigen* dari setiap matriks perbandingan berpasangan yang merupakan bobot setiap elemen untuk penentuan prioritas elemen-elemen pada tingkat hierarki terendah sampai mencapai tujuan

Penghitungan dilakukan lewat cara menjumlahkan nilai setiap kolom dari matriks, membagi setiap nilai dari kolom dengan total kolom yang bersangkutan untuk memperoleh normalisasi matriks, dan menjumlahkan nilai-nilai dari setiap baris dan membaginya dengan jumlah elemen untuk mendapatkan rata-rata.

8. Memeriksa konsistensi hierarki

Tahapan ini diukur dalam AHP adalah rasio konsistensi dengan melihat indeks konsistensi. Konsistensi yang diharapkan adalah yang mendekati sempurna agar menghasilkan keputusan yang mendekati valid. Walaupun sulit untuk mencapai yang sempurna, rasio konsistensi diharapkan kurang dari atau sama dengan 10%.

D. Kelebihan dan Kelemahan *Analytic Hierarchy Process* (AHP)

Adapun kelebihan metode AHP yaitu sebagai berikut:

1. Fleksibel, AHP dapat secara fleksibel digunakan untuk menyelesaikan beragam jenis masalah yang tidak terstruktur.
2. Mereduksi Kompleksitas, AHP menggabungkan pendekatan deduktif dan sistem untuk digunakan secara komprehensif dalam meninjau masalah yang kompleks.
3. Melihat Ketergantungan Elemen, AHP dapat menyelesaikan masalah dengan elemen-elemen yang saling bergantung.
4. Penyusunan Hierarki, AHP dapat meniru kemampuan manusia dalam menyusun struktur masalah ke dalam hierarki.
5. Pengukuran, AHP dapat menghasilkan skala pengukuran (bobot) untuk elemen-elemen kualitatif dan abstrak.
6. Konsistensi, AHP memberikan analisis konsistensi dalam penilaian kesesuaian data hierarki yang merupakan refleksi atau logika manusia.
7. Sintesis, AHP menghasilkan pertimbangan dan penilaian menyeluruh untuk setiap alternatif.

Selain kelebihan, AHP juga mempunyai kekurangan, yaitu:

1. Membutuhkan partisipasi pihak yang benar-benar mengetahui permasalahan yang real yang ada, khususnya dalam membangun hierarki permasalahan.
2. Jika dalam pengambilan masalah multipartisipan terdapat perbedaan yang sangat ekstrem (dapat dilihat dari hasil analisis konsistensi), maka AHP tidak dapat langsung diterapkan dan perlu dilakukan suatu usaha untuk menyatukan pendapat/masalah.
3. AHP tidak dapat ditinjau dari segi statistik murni atau distribusi peluang karena pengambilan sampel tidak acak dan dapat dilakukan secara *single participant* maupun *multiparticipant* (Haudi, 2021).

SOAL LATIHAN

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan metode *analytic hierarchy process*!

2. Jelaskan apa prinsip dasar yang digunakan dalam metode *analytic hierarchy process* menurut Syukron!
3. Jelaskan apa prinsip dasar yang digunakan dalam metode *analytic hierarchy process* menurut Mulyono!
4. Sebutkan langkah-langkah pengambilan keputusan dengan metode AHP!
5. Jelaskan apa kelebihan dan kelemahan *analytic hierarchy process* dalam pengambilan keputusan!



BAB V

MODEL KEPUTUSAN INTUITIF

A. Pengaruh Intuisi dan Analisis dalam Pengambilan Keputusan

Ketika berbicara tentang intuisi, kita mendeskripsikan sesuatu yang diketahui, dirasakan, dipahami atau diyakini oleh naluri, perasaan atau alam tanpa bukti nyata, bukan dengan menggunakan pemikiran sadar, alasan, atau proses rasional. Ini tidak menyiratkan bahwa pengambilan keputusan intuitif itu tidak rasional. Sebaliknya, yang kami maksud adalah bahwa penjelasan untuk suatu pilihan tidak tersedia secara langsung melalui pemikiran sadar atau logis.

Penelitian otak menunjuk ke bagian otak yang bekerja secara bersamaan dengan proses berpikir sadar kita, bertindak sebagai sistem kecerdasan paralel. Sistem ini akan menciptakan respons (biasanya emosional) yang saling bersaing dalam menentukan respons seseorang. Jika dipandu oleh pengalaman dengan pola sebelumnya, respons ini dapat dianggap sebagai hasil intuisi.

1. Teori Intuitif

Sejauh ini berbagai situasi keputusan yang menggunakan daya rasional sebagai cara pemecahannya telah dibahas. Padahal, sebagian besar manusia menggunakan keputusan intuitif dalam aktivitas keseharian mereka. Dalam pengambilan keputusan, kata “intuitif” sering kali dilawankan dengan rasional, dan dihubungkan dengan *pseudoscience*. Sesungguhnya intuisi memiliki dasar ilmiah dan telah menjadi bidang riset tersendiri dalam psikologi. Jung (1921/1971) adalah ilmuwan pertama yang dikenali membahas mengenai pengambilan keputusan intuitif, yang dikenal sebagai *Jung's Typology of Decision Making*. Menurut Jung manusia dipengaruhi

oleh salah satu dari empat fungsi ketika dia memecahkan masalah. Fungsi tersebut adalah:

- a. sensasi (*sensing*) yang berupa persepsi melalui pancaindra
- b. pemikiran (*thinking*), yang memberikan arti dan pengertian
- c. perasaan (*feeling*), yang memberikan penilaian dan keputusan
- d. intuisi (*intuition*), yang memberikan arah mengenai berbagai kemungkinan masa depan (Jung 1976)

Dalam teorinya, Jung berpendapat bahwa setiap orang merupakan kombinasi dari keempat hal tersebut dengan salah satu fungsi yang dominan. Jung mengatakan ini sebagai fungsi dominan (*dominant function*), yang merupakan kelebihan orang tersebut. Sebaliknya, atau lawan dari fungsi tersebut adalah fungsi inferior (*inferior function*), yang merupakan kelemahannya. Misalkan, ketika seseorang memiliki “pemikiran” sebagai fungsi dominannya maka fungsi inferiornya, biasanya adalah perasaan. Apabila fungsi dominan adalah intuisi maka fungsi inferiornya adalah sensasi.

Menurut intuisi dan sensasi adalah cara untuk memersepsikan persoalan (*perceiving*). Sementara itu, pemikiran dan perasaan adalah cara untuk menyelesaikan persoalan (*judging*). Kombinasi keduanya menghasilkan empat kombinasi gaya pengambilan keputusan *sensing* (S) dan intuisi (N) berhubungan dengan bagaimana seseorang mengetahui tentang dunia. Orang yang merasakan lebih berorientasi pada informasi sensoris dan lebih suka memproses informasi dengan cara itu. Orang yang intuitif, di sisi lain, cenderung lebih suka menggunakan intuisi dan inspirasinya dalam mengembangkan masukan informasi.

Tipe pengindraan praktis, baik dengan detail dan angka, dan menyukai benda-benda nyata; tipe intuitif menemukan pola dan tren dalam berbagai hal dan cukup betah dengan hal-hal tidak berwujud. Berpikir (T) dan perasaan (F) adalah cara yang berlawanan untuk membuat keputusan. Berpikir didasarkan pada logika dan menyisakan sedikit ruang untuk emosi manusia. Tipe perasaan membuat keputusan tidak begitu banyak dengan logika seperti pada apa yang penting bagi diri sendiri, yaitu hal-hal yang mencerminkan nilai-nilai pribadi dan juga pertimbangan orang-orang penting lainnya.

Tipe berpikir adalah ‘objektif’ dan tipe perasaan adalah ‘subjektif.’ Perlu dicatat bahwa perasaan dalam istilah Jungian (1971) melibatkan proses penilaian penerimaan (suka) atau penolakan (tidak suka) terlepas dari pemahaman kita yang biasa tentang perasaan sebagai pengaruh. menunjukkan afeksi sebagai sesuatu yang berbeda dari perasaan. Dia menyebutnya “perasaan-sensasi” di mana perasaan dan sensasi digabungkan. Dimensi lain berkaitan dengan orientasi individu terhadap dunia-apakah dia lebih ekstrovert (E) atau introvert (I). Orang ekstrovert berorientasi pada dunia luar orang lain dan objeknya sedangkan introvert umumnya lebih nyaman dengan dunia internal pikirannya sendiri.

Dimensi terakhir dari tipologi berkaitan dengan bagaimana seseorang memandang dunia luar baik dalam mode mengadili (J) atau persepsi (P). Menilai individu, ingin mengontrol dan mengatur kehidupan, berdasarkan penilaian mereka tentang bagaimana seharusnya. Persepsi individu, di sisi lain, relatif fleksibel dan ingin lebih beradaptasi dengan kehidupan dan memahaminya daripada mengendalikannya. Keempat dimensi kepribadian ini diintegrasikan ke dalam tipologi kepribadian enam belas tipe psikologis. Jadi misalnya, seorang individu mungkin seorang ESTJ (ekstrover, pengindraan, berpikir dan menilai). Individu ini akan menjadi tipe yang realistis dan bumi. Di sisi lain, seorang INFP, lebih adaptif, fleksibel, dan intuitif dalam pendekatannya terhadap dunia.

Cara paling umum untuk mengukur tipe ini adalah dengan menggunakan Indikator Tipe Myers-Briggs yang oleh beberapa orang dianggap valid dan andal (Carlyn 1977; Nutt-1986), meskipun riset konsumen tidak perlu dibatasi pada skala tertentu. Pada kesempatan ini, tidak membahas secara rinci tentang enam belas sub tipe, karena di luar cakupan kami, tetapi kami akan menggunakan tipologi ini dengan lebih hemat dalam menunjukkan bagaimana konsumen mewujudkan selera yang berbeda. Dengan demikian, kami akan fokus pada subset dimensi yang paling relevan dengan dimensi ekonomi dari teori perilaku konsumen, yaitu pemrosesan informasi (pengindraan-intuisi) dan pengambilan keputusan (pemikiran-perasaan).

Pengambilan keputusan dalam kerangka Jung adalah fungsi dari dimensi berpikir-perasaan dari kepribadian. Tipe perasaan lebih mungkin

untuk membuat keputusan dengan pertimbangan orang lain yang signifikan, daripada tipe berpikir. Di satu sisi, konstruksi dikotomis dari pengambilan keputusan pribadi ini mungkin sesuai dengan dikotomi norma-sikap dari model sikap Ajzen dan Fishbein (1980) yang banyak digunakan, dalam perasaan bahwa sebagai proses pengambilan keputusan memperhitungkan orang lain (norma sosial), sementara pemikiran cenderung lebih terinternalisasi dan mandiri dalam ruang lingkup (sikap seseorang)-sifat ekstroversi/introversi juga kemungkinan berperan.

Tipe perasaan cenderung untuk mempersonalisasikan dan tipe berpikir cenderung membuat keputusan tidak sesuai. Dengan demikian, kedua tipe tersebut akan membentuk niat perilaku mereka dan terlibat dalam perilaku akhir mereka atas dasar proses pembentukan sikap yang berbeda. Melihat pengambilan keputusan dari perspektif ini memungkinkan kita untuk membawa perbedaan individu ke dalam teori pengambilan keputusan yang sebagian besar telah menekankan aturan umum dan/atau urgensi situasional di masa lalu. Dalam *Jung's Typology of Decision Making* ini, banyak membahas betapa pentingnya tipe psikologis dalam menentukan berbagai macam perilaku konsumen. Penelitian masa depan yang menghubungkan konstruksi ini dengan berbagai demografi, ciri kepribadian, dan interaksi situasi orang mungkin terbukti berguna dalam memprediksi perilaku lebih baik daripada konstruksi kepribadian lainnya karena kombinasi holisme dan dimensionalitasnya yang kuat. Selain itu, penelitian dengan konstruksi ini mungkin sangat menarik bagi peneliti interpretatif yang mungkin menghindari dari penelitian kepribadian, tetapi yang dalam hal ini dapat menggunakan fenomenologis (Thompson *et al.*, 1989) dan metodologi interpretatif lainnya dalam hubungannya dengan konstruksi ini, seperti yang dilakukan Hirschman.

2. Sistem Berpikir Manusia

Seorang ahli intuisi, Daniel Kahneman, Ph.D., menyatakan ada 2 (dua) sistem berpikir. Sistem yang pertama adalah sistem berpikir cepat, sedangkan sistem kedua adalah sistem berpikir lambat yang dipengaruhi oleh data-data. Sebagian besar orang lebih memilih memutuskan berdasarkan data daripada menggunakan intuisi. Menurutnya, intuisi adalah pengetahuan kita terhadap

jawaban yang benar dan segala sesuatu tanpa melakukan sejumlah analisis lebih lanjut.

Intuisi sering diremehkan dan tidak dijadikan sebagai metode dalam *decision making* yang utama. Padahal, intuisi seringkali benar jika diterapkan pada lingkungan yang stabil, teratur dan mudah diprediksi. Intuisi dapat digunakan sebelum memutuskan perlu atau tidaknya penggunaan data sebelum membuat sebuah keputusan, khususnya ketika melihat tren dan segmentasi dari berbagai kelas.

Ada sebuah fenomena yang dideskripsikan oleh Daniel Kahneman, Ph.D. dan rekannya Shane Frederick sebagai *attribute substitution* atau atribut substitusi. Menurutnya, jika sebuah pertanyaan sulit tidak menemukan jawaban secepatnya, maka sistem 1 akan menemukan pertanyaan berhubungan dan menjawabnya. Dalam proses ini, sistem 1 akan berhubungan dengan intuisi. Fenomena ini merupakan anugerah dan kutukan bagi pemiliknya. *Attribute substitution* membuat Anda mampu untuk cepat menyimpulkan dan memutuskan berdasarkan informasi yang ada. Anda melakukan analisis/heuristik untuk membuat penilaian sebelum pengambilan keputusan yang terus ditingkatkan dari waktu ke waktu. Jika kita mundur ke zaman pra sejarah, akan dilihat bagaimana penilaian secara kilat nenek moyang terhadap bahaya, kesempatan serta langkah yang diambil untuk menangani skenario yang dapat mempengaruhi biologi, bahkan budaya kita.

Manusia didorong oleh biologi dan budaya untuk menggunakan hasil penyelidikan dibandingkan dengan bukti statistik. Menurut teori evolusi, mereka yang menang adalah mereka yang bergerak lebih cepat dan memberikan yang terbaik. Namun terlepas dari teori tersebut, dengan berkembangnya teknologi, dapat dilakukan lebih baik melalui penyelidikan terhadap beberapa kasus yang dilakukan secara konsisten.

Sulit untuk mengidentifikasi situasi di mana kita dapat menggunakan intuisi atau tidak, khususnya ketika dalam organisasi. Berikut ini adalah beberapa pertanyaan yang dapat membantu untuk memutuskan kapan dapat menggunakan sebuah intuisi.

- a. Bagaimana dengan pengambilan keputusan?
- b. Apakah saya bekerja di lingkungan yang teratur dan dapat diprediksi?

- c. Apakah saya mengetahui semua *input*? Apakah semua yang masuk dapat diprediksi?
- d. Apakah saya mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi situasi tersebut? Apakah dapat diprediksi?
- e. Apakah lingkungan ini sama seperti yang dulu?
- f. Apakah lingkungan tersebut akan tetap sama untuk waktu yang lama?

Jika mengatakan ‘ya’ pada setiap pertanyaan ini, maka lingkungan tempat bekerja dapat dikatakan terprediksi dan stabil, maka dapat menggunakan intuisi dalam memutuskan sesuatu.

Jika harus mengatakan ‘tidak’ pada setiap pertanyaan ini, maka lingkungan tidak kondusif untuk intuisi dan disarankan untuk tetap menggunakan analisis statistik. Gunakan cara terbaik yang dimiliki dan terapkan untuk evaluasi sistematis yang menggunakan aturan mudah dan percayalah pada hasilnya.

Contoh hal yang dapat diprediksi:

- a. Alat administratif, akses kepada orang, alat tersebut, dan data
- b. Manajemen inventaris, mengawasi jalur sebuah/sekelompok benda
- c. Kualitas teknis, segala sesuatu bekerja atau tidak
- d. Performa, cepat atau lambat
- e. Perdagangan dasar/standar, produk dan transaksi
- f. Pemasaran dasar/standar, kata kunci merek, pemasaran publik, *email newsletter*

Contoh hal yang tidak dapat diprediksi:

- a. Bekerja dengan sesuatu yang baru, bisnis baru, target pasar baru, teknologi baru.
- b. Pasar musiman, kondisi berubah dari waktu ke waktu, tren dan popularitas dapat mempengaruhi penerimaan produk/layanan.
- c. Pasar yang canggih, keuangan, budaya, hiburan, seni adalah area-area yang tidak dapat diprediksi. Apa yang panas hari ini dapat menjadi dingin keesokan harinya.
- d. Masyarakat, coba untuk temukan apa yang akan menarik mereka.

Kita dapat menemukan pola yang terbentuk melalui kedua daftar di atas. Dasar dan standar bisnis dari aspek teknis dapat diprediksikan

karena mereka memiliki *input* dan *output* yang dapat digunakan. Kita dapat menggunakan intuisi dalam memutuskan hal-hal yang berhubungan dengan aspek ini. Di sisi lain, memperbaharui standar yang ada dan menerapkannya pada industri baru atau model bisnis, mengubah fitur atau atribut dari standar tersebut serta melakukan hal baru dan berbeda membutuhkan data.

Jika kita menjawab ‘ya’ pada daftar yang terprediksi, maka kita dapat mulai berdiskusi dan memikirkan ide-ide serta berkolaborasi dengan solusi potensial atau tujuan kita. Jika tidak yakin dengan keputusan, maka asumsikan bahwa kita dipengaruhi oleh sesuatu yang tidak dapat diprediksi dan jangan terlalu percaya diri.

Membuat penilaian mengenai sukses tidaknya penerapan sebuah intuisi memang sulit tetapi tidak menyusahkan. Di waktu yang sedikit, kesempatan menjadi tinggi dan sangat penting untuk segera melakukan sesuatu.

Penilaian dapat menjadi sangat sulit ketika tidak melakukan analisis dalam pengambilan keputusan sama sekali. Ingatlah bahwa kita tidak dapat memercayai intuisi sepenuhnya. Gunakan sebuah daftar dan bertanyalah kepada rekan kerja untuk membuat keputusan yang akurat.

3. Pengertian Intuisi

Ketika berbicara tentang intuisi, kita mendeskripsikan sesuatu yang diketahui, dirasakan, dipahami atau diyakini oleh naluri, perasaan atau alam tanpa bukti nyata, bukan dengan menggunakan pemikiran sadar, alasan, atau proses rasional. Ini tidak menyiratkan bahwa pengambilan keputusan intuitif itu tidak rasional. Sebaliknya, yang kami maksud adalah bahwa penjelasan untuk suatu pilihan tidak tersedia secara langsung melalui pemikiran sadar atau logis.

Penelitian otak menunjuk ke bagian otak yang bekerja secara bersamaan dengan proses berpikir sadar kita, bertindak sebagai sistem kecerdasan paralel. Sistem ini akan menciptakan respons (biasanya emosional) yang saling bersaing dalam menentukan respons seseorang. Jika dipandu oleh pengalaman dengan pola sebelumnya, respons ini dapat dianggap sebagai hasil intuisi.

4. Momen Pengambilan Keputusan Intuitif

Model pengambilan keputusan intuitif telah muncul sebagai model pengambilan keputusan yang penting. Ini mengacu pada pengambilan keputusan tanpa penalaran sadar. Delapan puluh sembilan persen manajer yang disurvei mengaku menggunakan intuisi untuk membuat keputusan setidaknya kadang-kadang, 59% mengatakan mereka sering menggunakan intuisi (Burke & Miller, 1999).

Ketika kita menyadari bahwa manajer sering kali perlu membuat keputusan dalam keadaan yang menantang dengan tekanan waktu, kendala, banyak ketidakpastian, hasil yang sangat terlihat dan berisiko tinggi, dan dalam kondisi yang berubah, masuk akal jika mereka tidak memiliki waktu untuk secara formal bekerja melalui semua langkah model pengambilan keputusan rasional.

Namun ketika CEO, analis keuangan, dan petugas kesehatan ditanyai tentang keputusan penting yang mereka buat, jarang sekali mereka menghubungkan kesuksesan dengan keberuntungan. Bagi pengamat luar, sepertinya mereka menebak-nebak tindakan yang akan diambil, tetapi ternyata mereka secara sistematis membuat keputusan menggunakan model yang berbeda dari yang diduga sebelumnya. Penelitian tentang keputusan hidup atau mati yang dibuat oleh kepala pemadam kebakaran, pilot, dan perawat menemukan bahwa para ahli ini tidak memilih di antara daftar alternatif yang dipikirkan dengan matang.

Mereka tidak memutuskan antara dua atau tiga opsi dan memilih yang terbaik. Sebaliknya, mereka hanya mempertimbangkan satu pilihan pada satu waktu. Model pengambilan keputusan intuitif berpendapat bahwa, dalam situasi tertentu, para ahli membuat keputusan memindai lingkungan untuk isyarat untuk mengenali pola (Breen, 2000; Klein, 2003; Salas & Klein, 2001).

Setelah pola dikenali, mereka dapat memainkan tindakan potensial hingga hasilnya berdasarkan pengalaman mereka sebelumnya. Karena pelatihan, pengalaman, dan pengetahuan, para pembuat keputusan ini memiliki gagasan tentang seberapa baik solusi yang diberikan dapat bekerja. Jika mereka menjalankan model mental dan menemukan bahwa solusi tidak akan berhasil, mereka mengubah solusi dan menguji ulang sebelum menetapkannya menjadi tindakan.

Jika masih belum dianggap sebagai solusi yang bisa diterapkan, itu dibuang sebagai opsi dan ide baru diuji sampai solusi yang bisa diterapkan ditemukan. Setelah tindakan yang layak diidentifikasi, pembuat keputusan mulai menjalankan solusi. Poin kuncinya adalah bahwa hanya satu pilihan yang dipertimbangkan pada satu waktu. Para pemula tidak dapat membuat keputusan yang efektif dengan cara ini karena mereka tidak memiliki pengalaman sebelumnya yang cukup untuk digunakan.

Penelitian terbaru tentang cara kerja otak kita telah memicu perdebatan sehubungan dengan pengambilan keputusan intuitif versus pengambilan keputusan rasional. Seberapa banyak kita harus mengandalkan intuisi saat membuat keputusan yang sulit? Dalam bukunya, *The Power of Intuition*, Gary Klein menyatakan bahwa 90 persen keputusan penting dibuat menggunakan intuisi kita. Sekalipun hanya sebagian yang benar, ini menunjukkan bahwa setiap pendekatan untuk pengambilan keputusan yang lebih baik harus mengacu pada gaya pengambilan keputusan ini.

B. Pengambilan Keputusan Intuitif

Intuisi adalah istilah untuk kemampuan memahami sesuatu tanpa melalui penalaran rasional dan intelektualitas. Sepertinya pemahaman itu tiba-tiba saja datangnya dari dunia lain dan di luar kesadaran. Misalnya saja, seseorang tiba-tiba saja terdorong untuk membaca sebuah buku. Ternyata, di dalam buku itu ditemukan keterangan yang dicarinya selama bertahun-tahun. Atau misalnya, merasa bahwa ia harus pergi ke sebuah tempat, ternyata di sana ia menemukan penemuan besar yang mengubah hidupnya. Namun tidak semua intuisi berasal dari kekuatan psikis. Sebagian intuisi bisa dijelaskan sebab musababnya.

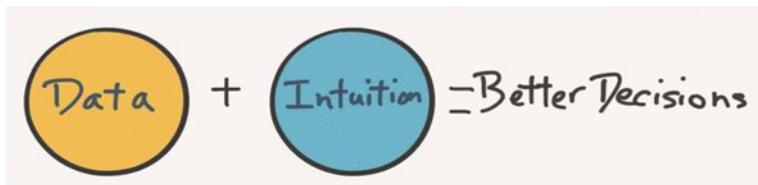
Sebuah penelitian menunjukkan bahwa orang-orang yang berada dalam jajaran puncak bisnis atau kaum eksekutif memiliki skor lebih baik dalam eksperimen uji indra keenam dibandingkan dengan orang-orang biasa. Penelitian itu sepertinya menegaskan bahwa orang-orang sukses lebih banyak menerapkan kekuatan psikis dalam kehidupan keseharian mereka, hal mana menunjang kesuksesan mereka. Salah satu bentuk kemampuan psi yang sering muncul adalah kemampuan intuisi. Tidak jarang, intuisi yang menentukan keputusan yang mereka ambil.

Sampai saat ini dipercaya bahwa intuisi yang baik dan tajam adalah syarat agar seseorang dapat sukses dalam hidup. Oleh karena itu tidak mengherankan jika banyak buku-buku mengenai kiat-kiat sukses selalu memasukkan strategi mempertajam intuisi.

intuisi dalam bahasa sederhana bisa diartikan getaran hati (jiwa) akan sesuatu hal (Kausalitas) yang dihadapi atau yang akan terjadi. Getaran hati atau mungkin bisa juga diartikan “perasaan” akan sesuatu (itu) muncul atau terasa. Akal (sehat) berpikir dan berbicara (sehat) akan membuat hati/perasaan sehat (tenang), begitupun sebaliknya.

Dalam dunia usaha, banyak keputusan yang juga harus diambil. Secara teori keputusan yang baik adalah keputusan yang diambil berdasarkan data. Namun seringkali yang terjadi adalah tidak cukupnya data yang tersedia. Atau bisa juga tenggat waktu pengambilan keputusan yang sangat singkat sehingga tidak sempat untuk mengumpulkan data.

Jika dua hal itu terjadi maka sebuah keputusan akan lebih didasarkan oleh intuisi. Arti kata intuisi menurut KBBI adalah daya atau kemampuan mengetahui atau memahami sesuatu tanpa dipikirkan atau dipelajari; bisikan hati; gerak hati.



Gambar Keputusan Intuitif

1. Masalah Intuisi dan Pengambilan Keputusan

Intuisi memainkan peran penting dalam pilihan yang kita buat. Sayangnya, jika bekerja sendiri, intuisi bisa menjadi sumber kesalahan yang signifikan dalam proses pengambilan keputusan. Berikut adalah beberapa masalah dengan intuisi yang dapat dihindari dengan proses pengambilan keputusan terstruktur;

- a. **Informasi yang cacat**-Pengambilan keputusan dengan intuisi akan merespons dengan cepat informasi yang tidak akurat, tidak cukup,

tidak dapat diandalkan, atau tidak lengkap berdasarkan pola dari pengalaman sebelumnya.

- b. Bias emosional jangka pendek**-Penelitian kognitif telah menunjukkan bahwa keputusan para ahli pun dipengaruhi oleh emosi yang tidak terkait selama pengambilan keputusan.
- c. Pertimbangan alternatif yang tidak memadai**-Intuisi umumnya bergantung pada pengenalan pola dan akan menunjukkan solusi yang telah bekerja dengan baik dengan pola yang dirasakan saat ini. Ini akan membatasi pilihan yang dipertimbangkan meskipun Anda mungkin berurusan dengan situasi keputusan baru yang mungkin memerlukan solusi baru atau unik.
- d. Prasangka**-Emosi membantu membentuk intuisi kita dan memungkinkan pengalaman yang salah mengesampingkan fakta dan bukti yang masuk akal.
- e. Kurangnya keterbukaan**-Setiap orang memiliki basis pengalaman berbeda yang menyediakan platform untuk intuisi mereka. Mengingat intuisi seseorang tidak mudah dijelaskan, maka sulit menggunakan intuisi dalam konteks kelompok.
- f. Penerapan yang tidak sesuai**-Orang yang memiliki pengalaman, keahlian, dan intuisi yang baik dalam satu bidang dapat menjadi terlalu percaya diri dan menerapkan intuisinya di bidang yang tidak dikenal atau tidak terkait. Ini juga termasuk menggunakan “*Rules of Thumb*” yang mungkin tidak sesuai dengan kebutuhan konteks keputusan saat ini.

2. Dapatkah Pengambilan Keputusan Intuitif Dipelajari dan Ditingkatkan?

Para ahli di MIT (Matzler, Ballom, dan Mooradlan, 2007) dan Korps Marinir (Krulak, 1999) percaya begitu, begitu juga kami. Model kognitif terus dikembangkan dan dikembangkan yang membantu kita memahami intuisi dan pengambilan keputusan.

Pengakuan utama pengambilan keputusan, yang dikembangkan oleh Gary Klein dan lainnya, menunjukkan bahwa pengenalan pola atau isyarat adalah elemen penting dari pengambilan keputusan intuitif, bersama

dengan kemampuan untuk melakukan simulasi mental yang cepat tentang bagaimana sebuah opsi akan tampil melawan hasil lain yang sebelumnya sukses.

Model ini, dan lainnya, menunjukkan pendekatan berikut untuk meningkatkan pengambilan keputusan intuitif, sebagai berikut:

- a. **Gunakan proses terstruktur jika waktu memungkinkan**-Ini akan memberikan kerangka kerja untuk menangkap dan belajar dari keputusan sebelumnya. Itu juga akan menjaga dari kesalahan yang dapat terjadi saat menggunakan intuisi. Proses Inovasi Keputusan 4 langkah kami sangat memanfaatkan pendekatan ini.
- b. **Dengarkan lebih baik**-Mendengarkan dengan lebih baik akan memastikan mendapatkan lebih banyak informasi situasional. Semakin baik pola yang terbentuk, semakin besar kemungkinan intuisi akan memberikan solusi yang cocok dengan masalah tersebut.
- c. **Renungkan keputusan sebelum menerapkan**-Carilah area di mana emosi dapat mengubah persepsi Anda tentang situasi saat ini.
- d. **Periksa keyakinan**-Apakah didasarkan pada fakta dan bukti yang dapat dipercaya?
- e. **Konsultasikan dengan orang lain**-Dapatkan umpan balik dan validasi bahwa keputusan Anda tampaknya masuk akal. Juga, perhatikan penilaian yang tidak mengonfirmasi.
- f. **Berkomunikasi**-Alasan di balik intuisi Anda terkadang dapat dibuat eksplisit melalui diskusi dengan orang lain. Kegagalan untuk melakukan ini dalam keputusan bisnis dapat merusak implementasinya.
- g. **Tingkatkan pengalaman**-Coba hal baru. Pola berkembang dari pengalaman. Lebih banyak pengalaman akan menciptakan dan membentuk pola yang sukses. Ini mengarah pada intuisi yang lebih baik.
- h. **Belajar melalui pengulangan di lingkungan yang berbeda**-Pengulangan di lingkungan emosional yang berbeda akan membantu meningkatkan konsistensi pengambilan keputusan yang intuitif.
- i. **Belajar mengenali dan menafsirkan emosi Anda**-Emosi memberikan sinyal dari pola dan pengalaman sebelumnya. Mempelajari apa yang

mereka tunjukkan dan keandalannya meningkatkan kemampuan Anda untuk mengetahui kapan harus mengandalkan intuisi Anda.

- j. Ciptakan lingkungan belajar yang tepat**-Pengambilan keputusan intuitif yang lebih baik berasal dari pengambilan lebih banyak keputusan. Lingkungan yang dapat memberikan toleransi dan/atau risiko rendah untuk kesalahan, dan yang memeriksa keputusan tanpa menyerang harga diri dan martabat orang yang membuat keputusan, akan mengarah pada pilihan intuitif yang lebih baik.
- k. Gunakan *game* pengambilan keputusan**-Game menyimulasikan kehidupan dan menyediakan lingkungan berisiko rendah untuk mengembangkan pola yang dapat meningkatkan intuisi.
- l. Penilaian situasi dan studi kasus**-Digunakan dalam bisnis dan militer (mis., tinjauan setelah tindakan), mempelajari hasil sebelumnya dengan fokus pada proses pengambilan keputusan akan membantu membangun pola intuisi.

3. Waktu yang Tepat dalam Pengambilan Keputusan Intuitif

Dimulai dengan kasus yang mudah, tentu masuk akal untuk menggunakan pengambilan keputusan yang intuitif untuk keputusan yang sepele atau bernilai rendah. Kegagalan keputusan akan memiliki sedikit konsekuensi, dan intuisi akan menyediakan pilihan yang cepat. Keputusan ini sederhana, tidak penting, dan dalam banyak kasus dapat mengakibatkan kebiasaan. Memilih jenis kopi yang sama setiap hari karena Anda senang dengan rasanya adalah contoh yang baik.

Keputusan yang melibatkan emosi sering kali dipengaruhi oleh intuisi dan sering kali memainkan peran utama dalam hubungan pribadi. Namun, emosi bisa berubah, dan saat hubungan mengalami kesulitan, jangan heran jika intuisi Anda tidak lagi memberikan hasil yang Anda harapkan. Pada saat-saat seperti ini, hubungan akan berhasil karena pengambilan keputusan yang intuitif harus menjadi lebih terbuka, eksplisit, dan rasional. Orang-orang menemukan bahwa mereka mungkin perlu membuat pilihan yang tidak didukung oleh emosi mereka.

Akhirnya, ketika kecepatan sangat penting untuk hasil yang sukses, perkiraan harus lebih bergantung pada pengambilan keputusan yang intuitif.

Contohnya termasuk pilihan yang dibuat dalam pertempuran atau oleh responden pertama yang tiba di tempat krisis. Dalam kedua kasus tersebut, peserta menjalani pelatihan ekstensif yang membantu membangun pola pengalaman yang akan meningkatkan intuisi dan pengambilan keputusan.

SOAL LATIHAN

1. Menurut Gustav Jung, ada empat fungsi yang mempengaruhi manusia ketika mengambil keputusan, jelaskan!
2. Jelaskan apa yang dimaksud dengan intuisi!
3. Jelaskan apa yang dimaksud dengan pengambilan keputusan intuisi!
4. Bilamana keputusan intuitif itu di butuhkan, jelaskan!
5. Sebutkan beberapa masalah dengan intuisi yang dapat dihindari dengan proses pengambilan keputusan terstruktur!
6. Dapatkah pengambilan keputusan intuitif dipelajari dan ditingkatkan, jelaskan!



BAB VI

NEGOSIASI DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Banyak orang yang takut akan negosiasi, tanpa menyadari bahwa mereka pun sehari-hari kerap melakukan negosiasi. Negosiasi merupakan salah satu faktor terpenting dalam mengkomunikasikan keinginan kita terhadap pihak lain. Negosiasi digunakan untuk menjembatani dua kepentingan yang berbeda, misalnya antara penjual dan pembeli. Oleh karena itu, agar terjadi suatu kesepakatan di antara kedua belah pihak, diperlukan negosiasi. Dalam setiap proses negosiasi, selalu ada dua belah pihak yang berlawanan atau berbeda sudut pandangnya. Agar dapat menemukan titik temu atau kesepakatan, kedua belah pihak perlu bernegosiasi. Maka, kepiawaian dalam bernegosiasi mutlak dibutuhkan, sehingga negosiasi membuahkan kesepakatan yang diinginkan bersama.

Negosiasi memerlukan strategi dan taktik, karena pada dasarnya semua orang tidak mau kalah, semua orang tidak mau dipaksa dan ditindas. Oleh sebab itu, pilihan yang paling baik adalah bagaimana negosiasi dapat tercapai untuk menguntungkan kedua belah pihak. Negosiasi adalah seni dan keterampilan dalam mengolah perkataan, data pendukung serta informasi yang tepat, sehingga dapat menghasilkan kesepakatan yang terbaik dan dapat diterima oleh kedua pihak untuk dilaksanakan sesuai dengan yang diharapkan, baik untuk kepentingan pribadi maupun kelompok.

Sebagian besar dari kita menghadapi negosiasi formal baik di kehidupan pribadi maupun dalam pekerjaan: ketika ditawarkan pekerjaan mendiskusikan ketentuan yang nantinya akan berlaku, tawar menawar saat akan membeli mobil baru, membahas kontrak dengan penyedia jasa. Kemudian ada negosiasi yang bersifat informal, atau negosiasi yang tidak

terlalu tampak secara jelas, seperti mengajak anak balita untuk memakan sayuran, menyelesaikan konflik dengan rekan kerja, atau meyakinkan klien untuk menerima pengiriman yang terlambat. Mau tak mau kita adalah seorang negosiator. “Semua orang menegosiasikan sesuatu tiap harinya”, tulis Roger Fisher, William Ury and Bruce Patton dalam buku seminar mereka mengenai negosiasi. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*.

Negosiator yang andal (*skilled negotiator*) akan tahu bagaimana menanggapi situasi yang terjadi ketika perbedaan pandangan harus diselesaikan, termasuk di dalamnya konflik. Menganggap remeh suatu situasi dalam negosiasi akan menimbulkan posisi kritis yang bisa menuju pemenuhan tuntutan dan akhirnya menyerah. Dengan kata lain bahwa negosiasi merupakan suatu proses yang dilakukan oleh dua pihak/kelompok atau lebih dengan cara berunding untuk mencapai persetujuan yang sesuai dengan karakteristik tertentu melalui beberapa tahapan yang saling bertentangan satu sama lain. Setiap orang bisa menjadi negosiator yang baik, walaupun tidak bisa dihindari bahwa adanya anggapan faktor bakat pada individu tertentu. Materi yang digunakan menuju negosiator yang baik adalah komunikasi efektif.

A. Negosiasi

1. Pengertian Negosiasi

Penulis *Getting To Yes* mendefinisikan negosiasi sebagai sebuah “komunikasi dua arah yang didesain untuk mencapai sebuah kesepakatan ketika Anda dan pihak lawan memiliki kepentingan yang sama namun juga bertolak belakang pada hal lainnya”. Para ahli lainnya juga mendefinisikan negosiasi menggunakan istilah yang serupa. Dalam bukunya *The Mind and Heart of the Negotiator*, Leigh Thompson mengacu kepada negosiasi sebagai sebuah “proses pengambilan keputusan intrapersonal” yang mana “perlu untuk dilakukan ketika kita tidak dapat mencapai tujuan kita seorang diri.”

Kemudian dalam buku *Judgment in Managerial Decision making*, Max H. Bazerman dan Don A. Moore menuliskan “Ketika dua atau lebih pihak ingin mencapai kesepakatan bersama, namun memiliki preferensi yang berbeda-beda, maka mereka bernegosiasi”.

Negosiasi dapat di artikan adalah suatu cara untuk menetapkan keputusan yang dapat disepakati dan diterima oleh dua pihak dan menyetujui apa dan bagaimana tindakan yang akan dilakukan di masa mendatang. Definisi-definisi tersebut mencakup berbagai negosiasi yang kita lakukan dalam kehidupan pribadi, dalam pekerjaan, bahkan dengan orang asing maupun kenalan.

2. Kerangka Dasar Negosiasi

Menurut Marjorie Corman Aaron dan Roobert. H Mnookin (1995), ketika melakukan negosiasi, seorang perunding yang baik harus membangun kerangka dasar yang penting tentang negosiasi yang akan dilakukannya agar dapat berhasil menjalankan tugasnya tersebut. Kerangka dasar yang dimaksud antara lain: Apakah alternatif terbaik untuk menerima atau menolak kesepakatan dalam negosiasi? Berapa besar nilai atau penawaran minimum yang akan dapat diterima sebagai sebuah kesepakatan? Seberapa lentur proses negosiasi akan dilakukan dan seberapa akurat pertukaran yang ingin dilakukan? Untuk membangun kerangka dasar tersebut di atas, ada 3 konsep penting yang harus dipahami oleh seorang negosiator, yaitu:

- a. BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*), yaitu langkah-langkah atau alternatif-alternatif yang akan dilakukan oleh seorang negosiator bila negosiasi tidak mencapai kesepakatan.
- b. *Reservation Price*, yaitu nilai atau tawaran terendah yang dapat diterima sebagai sebuah kesepakatan dalam negosiasi.
- c. ZOPA (*Zone of Possible Agreement*), yaitu suatu zona atau area yang memungkinkan terjadinya kesepakatan dalam proses negosiasi.

Dengan pemahaman yang baik terhadap 3 konsep dasar tersebut di atas, maka para perunding diharapkan dapat menentukan hal-hal yang ingin dicapainya dalam negosiasi, menentukan besarnya konsesi yang ingin didapat dan dapat diberikan, menentukan perlu tidaknya melanjutkan negosiasi, dan melakukan langkah lain yang lebih menguntungkan.

3. Elemen Negosiasi

Sebagian besar orang tidak terlahir sebagai seorang negosiator. Namun sebagian besar orang juga dapat mengembangkan kemampuan

negosiasinya melalui pendidikan, persiapan dan latihan. Para anggota Harvard Negotiations Project mengembangkan sebuah kerangka yang dapat membantu orang-orang mempersiapkan diri secara efektif untuk bernegosiasi. Ketujuh elemen akan menjelaskan perangkat penting yang dibutuhkan untuk mengidentifikasi tujuan kita, mempersiapkan diri secara efektif untuk meminimalisasi hal-hal yang tak terduga, serta bagaimana mengambil keuntungan dari sebuah kesempatan yang tercipta dalam negosiasi, tulis Patton dalam *The Handbook of Dispute Resolution*.

Berikut adalah gambaran 7 (tujuh) elemen negosiasi yang dimaksud:

a. Kepentingan (*Interests*)

Kepentingan merupakan “faktor pendorong utama dalam sebuah negosiasi”, menurut Patton-kebutuhan, keinginan dan motivasi dasar kita. Seringkali tersembunyi dan tidak tersampaikan, namun kepentingan kita menuntun apa yang kita lakukan dan katakan. Negosiator berpengalaman kerap menguji posisi lawan untuk dapat lebih mengerti kepentingan mereka.

b. Legitimasi (*Legitimacy*)

Pencarian sebuah kesepakatan yang sah, atau adil mendorong banyak keputusan kita dalam sebuah negosiasi. Apabila Anda merasa bahwa pihak lain sedang memanfaatkan Anda, kemungkinan besar Anda akan menolak penawaran mereka, meskipun sebenarnya secara objektif penawaran tersebut cukup baik. Untuk sukses dalam sebuah negosiasi, kita harus mengedepankan tawaran yang dapat dilihat oleh pihak lain sebagai penawaran yang sah dan adil.

c. Relasi (*Relationships*)

Entah Anda sedang memiliki hubungan atau urusan dengan suatu pihak, ataupun Anda merasa tidak akan bertemu dengannya lagi, Anda tetap harus menjaga hubungan dengan pihak tersebut seiring berjalannya negosiasi. Dinamika relasi menjadi sangat penting ketika Anda sedang memiliki hubungan yang sedang berjalan: bisnis di masa depan, reputasi Anda, serta hubungan dengan orang lain sebaiknya seimbang. Anda dapat memperkuat relasi Anda dengan cara membangun hubungan yang baik serta di saat yang bersamaan memenuhi standar etika Anda yang tinggi.

d. Alternatif dan BATNA (*Alternatives and BATNA*)

Meskipun kita sedang melakukan negosiasi, kita memiliki alternatif selain tujuan utama yang kita tawarkan-apa yang akan kita lakukan apabila kesepakatan tidak sesuai keinginan kita. Persiapan negosiasi sudah harus termasuk analisis BATNA (*best alternative to a negotiated agreement*). Menurut *Getting To Yes* contohnya, seorang pelamar kerja bisa saja memutuskan untuk mengambil S2 apabila negosiasi pekerjaan tersebut tidak berhasil.

e. Opsi (*Options*)

Dalam negosiasi, opsi mengacu pada pilihan mana pun yang tersedia yang dapat memenuhi kepentingan mereka, termasuk ketentuan, kemungkinan serta pertukaran atau perdagangan. Karena menurut Patton opsi cenderung memanfaatkan kesamaan maupun perbedaan pihak-pihak yang terlibat, opsi dapat menciptakan nilai dalam negosiasi serta meningkatkan tingkat kepuasan.

f. Komitmen (*Commitments*)

Dalam negosiasi sebuah komitmen dapat juga diartikan sebagai sebuah kesepakatan, permintaan, penawaran, atau janji yang dibuat oleh satu atau lebih pihak. Sebuah komitmen dapat berupa kesepakatan untuk bertemu di waktu dan tempat tertentu dan bisa juga berupa penawaran resmi untuk menandatangani kontrak.

g. Komunikasi (*Communication*)

Entah Anda bernegosiasi secara daring, melalui telepon, atau secara langsung, Anda telah mengambil bagian dalam sebuah proses komunikasi dengan pihak lain. Kesuksesan negosiasi Anda dapat bergantung pada pilihan cara berkomunikasi Anda. Apakah Anda mengancam atau setuju, bersedia bertukar ide atau menuntut, berasumsi dalam hati atau mengajukan pertanyaan untuk menguji pihak lain secara lebih dalam.

Dengan memahami ketujuh hal dasar dalam negosiasi tersebut, Anda menjadi lebih siap untuk mempelajari bagaimana cara mempersiapkan, menciptakan serta mencapai nilai dalam negosiasi, menanggulangi kekhawatiran tentang keadilan, serta mencapai kesepakatan terbaik yang ada-baik untuk Anda juga untuk pihak lain yang terlibat.

4. Jenis-Jenis Negosiasi

Dalam bisnis, ada berbagai jenis negosiasi, masing-masing membutuhkan pendekatan yang berbeda untuk sukses. Saat bersiap untuk bernegosiasi, para profesional sering kali bertanya-tanya jenis negosiasi apa yang tersedia bagi mereka. Beberapa yang paling umum adalah *negosiasi distributif*, *negosiasi integratif*, *negosiasi tim*, dan *negosiasi multipartai*.

a. Model Negosiasi Distributif

Dalam negosiasi distributif, pihak-pihak bersaing memperebutkan distribusi kumpulan nilai yang tetap. Di sini, setiap keuntungan oleh satu pihak merupakan kerugian bagi pihak lain. Model ini juga dikenal dengan sebutan Negosiasi *Zero-Sum* atau negosiasi menang-kalah.

Negosiasi distributif adalah proses membagi kue nilai dalam negosiasi. Negosiasi distributif dapat dianggap sebagai tawar-menawar—pertukaran penawaran bolak-balik, biasanya penawaran harga, yang oleh mending profesor Harvard Howard Raiffa disebut sebagai “tarian negosiasi.”

Penawar yang paling efektif dalam negosiasi distributif seringkali adalah mereka yang menghabiskan banyak waktu untuk mempersiapkan negosiasi. Secara khusus, negosiator harus menentukan alternatif terbaik mereka untuk kesepakatan yang dinegosiasikan, atau BATNA—apa yang akan mereka lakukan jika mereka tidak mencapai tujuan mereka dalam negosiasi saat ini.

Ada 5 (lima) Strategi Negosiasi Distributif yang sudah terbukti; lima strategi berikut dari Harvard Business School yaitu Profesor Deepak Malhotra dan buku Max H. Bazerman, *Negotiation Genius: Cara Mengatasi Hambatan dan Mencapai Hasil Cemerlang di Meja Perundingan* akan membantu memaksimalkan jumlah nilai yang diklaim dalam suatu negosiasi:

1) Fokus pada BATNA dan Nilai Reservasi Pihak Lain. Selain menentukan BATNA dan nilai reservasi Anda sendiri, penting juga untuk mencoba memperkirakan BATNA dan titik reservasi pihak lain. Saat melakukannya, Anda dapat memperkirakan zona kemungkinan kesepakatan, atau ZOPA—kisaran kesepakatan yang akan diterima kedua belah pihak.

- 2) **Hindari Membuat Konsesi Sepihak.** Setelah masing-masing pihak membuat penawaran awal, hindari jebakan membuat konsesi lain sebelum rekan Anda membalas dengan salah satu dari miliknya sendiri. Jika pihak lain tidak cocok dengan konsesi Anda, mungkin sudah waktunya bagi Anda untuk keluar dari negosiasi dan menjalankan BATNA Anda.
- 3) **Labeli Konsesi Anda.** Sebagai manusia, kita memiliki kecenderungan bawaan untuk membalas hadiah dan konsesi yang kita terima dari orang lain. Karena norma timbal balik yang kuat ini, kita cenderung membuat konsesi kita sendiri ketika ditawarkan oleh rekanan dalam negosiasi distributif. Pada saat yang sama, untuk menghindari perasaan kewajiban seperti itu, negosiator dapat dimotivasi untuk meremehkan atau mengabaikan konsesi satu sama lain, tulis Malhotra dan Bazerman. Untuk alasan ini, penting dalam tawar-menawar distributif untuk menarik perhatian pada konsesi Anda dengan memberi label pada mereka. Artinya, klarifikasi seberapa mahal konsesi itu bagi Anda dan jelaskan bahwa Anda enggan memberikan nilai ini.
- 4) **Buat Konsesi Kontinjensi.** Untuk lebih mengurangi ambiguitas konsesi Anda, Anda mungkin secara eksplisit mengikat konsesi Anda dengan tindakan tertentu oleh pihak lain, saran Malhotra dan Bazerman. Jelaskan bahwa Anda hanya akan membuat konsesi jika pihak lain memenuhi harapan Anda. Misalnya: *“Saya bersedia membayar lebih jika Anda bisa menjanjikan saya pengiriman lebih awal.”* Konsesi kontingen tidak hanya dapat mengamankan komitmen dari mitra Anda, tetapi juga memperluas jumlah masalah untuk didiskusikan, mungkin mengubah negosiasi distributif menjadi negosiasi integratif—menciptakan nilai dalam prosesnya.

b. Model Negosiasi integratif

Negosiasi integratif memberi kita salah satu peluang terbesar untuk ”menang-menang”. Dalam jenis situasi negosiasi ini, ada lebih dari satu isu yang harus dinegosiasikan, dan negosiator memiliki potensi untuk membuat *tradeoff* di seluruh isu dan menciptakan nilai.

Dalam banyak kasus, negosiasi distributif dapat menjadi integratif jika kita meluangkan waktu untuk mencari isu-isu tambahan untuk dimasukkan.

c. Model Negosiasi Tim

Model negosiasi tim adalah jenis situasi negosiasi di mana pihak yang bernegosiasi terdiri dari lebih dari satu orang. Ini mungkin termasuk negosiasi kontrak serikat pekerja atau negosiasi bisnis besar.

d. Model Negosiasi Multipartai

Model ini mencakup, seperti yang Anda bayangkan, banyak pihak. Jenis situasi negosiasi ini mungkin termasuk proyek kota atau negosiasi internasional. Negosiasi multipihak memang membutuhkan keterampilan negosiasi yang lebih kompleks, tetapi ada juga lebih banyak peluang untuk menemukan kompromi dan menciptakan nilai.

5. Tujuan Negosiasi

- a. Terciptanya suatu jalinan kerja sama antara satu pihak dengan pihak lainnya untuk mencapai tujuan masing-masing.
- b. Terciptanya suatu jalinan kerja sama antara satu pihak dengan pihak lainnya untuk mencapai tujuan masing-masing.
- c. Mencapai kesepakatan yang dapat diterima kedua belah pihak dalam rangka suatu transaksi atau menyelesaikan sengketa.
- d. Negosiasi bermanfaat bagi terciptanya suatu kesepakatan bersama yang saling menguntungkan bagi semua pihak yang bernegosiasi.
- e. Terciptanya suatu interaksi yang positif antara pihak-pihak yang bernegosiasi sehingga jalinan kerja sama akan menghasilkan dampak yang lebih luas bagi banyak orang.

6. Karakteristik Utama Negosiasi

- a. Senantiasa melibatkan orang, baik sebagai individual, perwakilan organisasi atau perusahaan, sendiri atau dalam kelompok.
- b. Menggunakan cara-cara pertukaran sesuatu, baik berupa tawar menawar (*bargain*) maupun menukar (*barter*).
- c. Hampir selalu berbentuk tatap muka yang menggunakan bahasa lisan, gerak tubuh maupun ekspresi wajah.

- d. Negosiasi biasanya menyangkut hal-hal di masa yang akan datang atau yang belum terjadi dan kita inginkan terjadi.
- e. Ujung dari negosiasi adalah adanya kesepakatan yang diambil kedua belah pihak.

7. Langkah-Langkah Negosiasi

Untuk supaya seorang negosiator sukses dalam rencananya, maka dia perlu mengikuti langkah-langkah sebagai berikut:

a. Persiapan

Persiapan yang baik merupakan fondasi yang kokoh bagi negosiasi yang akan kita lakukan. Hal tersebut akan memberikan rasa percaya diri yang kita butuhkan dalam melakukan negosiasi.

b. Pembukaan

Kita harus mampu menciptakan atmosfer atau suasana yang tepat sebelum proses negosiasi dimulai. Untuk mengawali sebuah negosiasi dengan baik dan benar, kita perlu memiliki rasa percaya diri, ketenangan, dan kejelasan dari tujuan kita melakukan negosiasi.

c. Memulai proses negosiasi

Menyampaikan apa yang menjadi keinginan atau tuntutan kita. Kemudian dengarkan dengan efektif apa yang ditawarkan atau yang menjadi tuntutan pihak lain.

d. Zona tawar menawar (*the bargaining zone*)

Suatu wilayah ruang yang dibatasi oleh harga penawaran pihak penjual dan tawaran awal oleh pembeli.

e. Membangun kesepakatan

Ketika tercapai kesepakatan biasanya kedua pihak melakukan jabat tangan sebagai tanda bahwa kesepakatan (*deal or agreement*) telah dicapai dan kedua pihak memiliki komitmen untuk melaksanakannya.

8. Pendekatan Analisis Keputusan pada Negosiasi

Struktur analitis dari pendekatan ini didasarkan pada tiga informasi, yakni:

a. Alternatif yang dimiliki tiap pihak agar terjadi kesepakatan

Sebelum melakukan negosiasi penting, kita harus mempertimbangkan langkah yang akan diambil jika tidak terjadi kesepakatan.

b. Ketertarikan tiap pihak

Negosiator tidak selalu menyadari ketertarikan yang dimilikinya karena ada perbedaan antara posisi yang dinyatakan oleh negosiator dan ketertarikan dasar yang dimiliki oleh seorang negosiator.

Derajat kepentingan dari setiap ketertarikan yang dimiliki tiap pihak

Untuk dapat masuk dalam sebuah negosiasi maka Anda harus menyadari derajat kepentingan dari tiap keinginan bagi Anda, sehingga Anda akan dapat mengenali pertukaran mana yang lebih menarik dan mana yang kurang menarik bagi Anda.

B. BATNA (*Best Alternative To A Negotiated Agreement*)

BATNA adalah istilah yang diciptakan oleh Roger Fisher dan William Ury tahun 1981 buku terlaris mereka, *Getting to Yes: Negotiating Without Giving In* “Alternatif terbaik untuk kesepakatan dinegosiasikan.” BATNA sangat penting untuk negosiasi karena Anda tidak bisa membuat keputusan yang bijaksana tentang apakah akan menerima kesepakatan dinegosiasikan kecuali mengetahui apa alternatif yang dimiliki.

BATNA “adalah satu-satunya standar yang dapat melindungi Anda baik dari segi menerima yang terlalu menguntungkan dan dari istilah menolak itu akan berada dalam kepentingan Anda untuk menerima.” Dalam istilah sederhana, jika kesepakatan yang diusulkan adalah lebih baik daripada BATNA yang dimiliki, maka harus menerimanya. Jika perjanjian tersebut tidak lebih baik dari BATNA yang dimiliki, maka kita harus membuka kembali negosiasi. Jika Anda tidak dapat memperbaiki perjanjian, maka Anda setidaknya harus mempertimbangkan menarik diri dari negosiasi dan mengejar alternatif Anda (meskipun biaya melakukan hal itu harus dipertimbangkan juga).

1. Empat Tahap Menentukan BATNA

Setelah beberapa dekade bersama membangun perusahaan konstruksi yang menguntungkan, Larry Stevenson dan Jim Shapiro menyadari bahwa perbedaan di antara mereka semakin tidak dapat didamaikan. Stevenson ingin membeli bagian Shapiro yang mana memang bersedia untuk dijual dengan harga yang sesuai. Setelah beberapa bulan tawar-menawar dan

manuver hukum, Stevenson memberikan tawaran akhir yaitu: \$8.5 Juta untuk bagian kepemilikan Shapiro.

Saphiro berpikir bahwa perusahaan tersebut bernilai sekitar \$20 Juta. Ia memiliki 49% bagian dari perusahaan tersebut. “Saya membantu membangun perusahaan ini, Saya tidak akan menerima yang lebih kecil dari bagian Saya—\$10 Juta. Saya lebih baik bertarung di pengadilan daripada menerima \$8.5 Juta.” Shapiro menolak tawaran Stevenson dan keduanya mempersiapkan diri untuk sidang.

Dasar pemikiran Shapiro untuk menolak penawaran Stevenson terlihat cukup masuk akal. Lebih lanjut, Kuasa Hukum Shapiro meyakinkannya bahwa keputusan pengadilan kemungkinan besar akan berpihak pada mereka.

Namun ternyata Shapiro mengambil keputusan yang salah. Ia bisa saja memperkirakan hal ini apabila Ia menganalisis BATNA-nya (*Best Alternative To A Negotiated Agreement* — Alternatif terbaik dalam sebuah kesepakatan). BATNA seorang negosiator adalah tindakan yang akan diambil apabila negosiasi menjadi buntu. Evaluasi alternatif terbaik dari sebuah kesepakatan sangat penting, terlebih lagi apabila Anda ingin menetapkan ambang batas di mana Anda akan menolak tawaran dalam negosiasi tersebut.

Negosiator yang efektif telah menentukan BATNA mereka sebelum percakapan dimulai. Apabila tidak melakukan hal tersebut, negosiator kemungkinan besar dapat melakukan kesalahan besar — Menolak penawaran yang harusnya diterima, atau menerima tawaran yang lebih baik ditolak. Dalam negosiasi, penting untuk memiliki aspirasi tinggi dan untuk memperjuangkan hasil yang baik. Namun hal tersebut sama pentingnya dengan menetapkan titik atau tolak ukur yang benar-benar didasarkan pada kenyataan.

Untuk menentukan BATNA dalam negosiasi, ikuti 4 tahap berikut:

- a. **Buatlah daftar alternatif.** Pikirkan semua alternatif yang tersedia apabila nantinya negosiasi mengalami kebuntuan. Apa saja opsi *no-deal* Anda?
- b. **Evaluasi alternatif tersebut.** Teliti setiap opsi dan perhitungkan nilai dari mengejar masing-masing opsi.

- c. **Tentukan BATNA.** Pilihlah tindakan yang memiliki nilai tertinggi untuk Anda. Pilihan tersebutlah BATNA Anda— Opsi yang harus diperjuangkan apabila negosiasi saat ini gagal.
- d. **Perhitungkan *reservation value* Anda.** Setelah memiliki BATNA, hitunglah nilai reservasi Anda, yaitu kesepakatan dengan nilai terendah yang dapat Anda terima. Apabila nilai yang ditawarkan pada Anda lebih rendah dari *reservation value* Anda, lebih baik untuk menolak tawaran tersebut dan beralih untuk mengajajar BATNA. Apabila tawaran akhir lebih tinggi daripada *reservation value* maka Anda lebih baik menerima tawaran tersebut.

Untuk menganalisis BATNA-nya, pertama-tama Shapiro harus mendapatkan beberapa informasi berikut dari pengacaranya: Perkiraan biaya litigasi, \$500,000; kemungkinan untuk menang di pengadilan kurang lebih 70%; dan fakta bahwa apabila Ia menang, Ia akan menerima \$10 Juta untuk bagiannya, sedangkan apabila Ia kalah, kemungkinan besar Ia hanya akan menerima \$3 juta.

Selanjutnya, Shapiro seharusnya menggunakan rumus berikut untuk menentukan nilai sesungguhnya dari BATNA yang ia miliki:

$$\begin{array}{ll}
 (0.7 \times \$10\text{MM}) & : \text{Nilai apabila Ia menang di pengadilan} \\
 +(0.3 \times \$3\text{MM}) & : \text{Nilai apabila Ia kalah di pengadilan} \\
 - \$500,000 & : \text{Biaya litigasi}
 \end{array}$$

 \$7.4MM

Saat itu Shapiro seharusnya sudah menentukan *reservation value*-nya untuk dinegosiasikan dengan Stevenson: Apa nilai terkecil yang bisa Ia terima? Perlu dicatat bahwa, setelah sidang berlangsung, Shapiro akhirnya menyadari bahwa Ia seharusnya tidak menolak tawaran Stevenson. “Saya masih merasa bahwa tawaran Stevenson harusnya lebih tinggi, Namun apabila Saya bisa memutar waktu, Saya akan menerima tawaran tersebut. Kemarahan memang ada nilainya, tapi tidak \$1.1 juta.”

2. Membawa BATNA ke tingkat selanjutnya

Apabila negosiasi Anda menghadapi kebuntuan, apa opsi lain yang terbaik untuk Anda? Sebagian besar negosiator andal mengerti pentingnya

menevaluasi BATNA, konsep yang diperkenalkan oleh Roger Fisher, William Ury, dan Bruce Patton dalam buku *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (Penguin, 1991, second edition). Bahkan orang-orang yang tidak familier dengan istilah tersebut kemungkinan secara insting memikirkan BATNA mereka sebagai bagian persiapan dalam negosiasi. Kesadaran atas BATNA-khususnya apabila kesadaran tersebut yang kuat-dapat memberikan kita kepercayaan diri yang dibutuhkan untuk meninggalkan kesepakatan yang di bawah standar.

Meskipun BATNA adalah sebuah konsep yang bersifat *commonsense* dalam dunia negosiasi, mencapai negosiasi terbaik tidaklah mudah. Berikut adalah 3 (tiga) strategi yang dapat membantu Anda untuk membawa BATNA ke tingkat yang berbeda dan mendapatkan *critical advantage* dalam negosiasi yang akan datang.

a. Terjemahkan BATNA Anda pada kesepakatan yang sedang dibahas

Berikut adalah ilustrasi klasik konsep BATNA: Ketika Anda sedang menawar sebuah permadani di sebuah bazar, Anda tahu bahwa Anda dapat membeli permadani yang sama persis di kios terdekat dengan harga \$100. Kita asumsikan Anda hanya ingin membeli satu buah permadani, dan Anda tidak ingin membayar lebih dari \$100. BATNA yang tegas seperti ini mungkin hanya ada dalam teori dibandingkan pada realitanya. Kenyataannya, alternatif terbaik dalam sebuah negosiasi, yang nilainya sama atau *apples-to-apples* dengan kesepakatan yang sedang ditawarkan sangatlah jarang.

Implikasinya? Ketika melakukan negosiasi, ambillah waktu sejenak untuk benar-benar mengartikan dan memastikan bahwa Anda tidak akan buru-buru melepaskan penawaran yang seharusnya diterima untuk BATNA Anda. Baru-baru ini contohnya, dengan mendekatnya tenggat waktu untuk pembaruan Polis Asuransi Pemilik Rumah, Larry memutuskan untuk melakukan “*market check*” untuk membandingkan harga-harga yang ada. Asuransi yang dimilikinya-sebut saja Acme-telah menaikkan tarifnya dari 7% menjadi 10% dalam tiga tahun terakhir, dan Larry tidak yakin bahwa dia mendapatkan kesepakatan terbaik dengan tarif tersebut. Ia pun

kemudian menemukan penyedia asuransi yang menawarkan polis dengan tarif 30% lebih rendah daripada tarif pembaruan Acme.

Senang dengan penemuan tersebut, Larry pun hampir memutuskan untuk berpindah penyedia asuransi. Namun setelah menggali informasi lebih, (dan setelah menerima beberapa bimbingan yang bersifat *self-interested* dari Acme), Larry mengidentifikasi pengertian *coverage* serta persyaratan penting yang terkubur dalam bahasa hukum kedua polis tersebut. Setelah melewati proses penerjemahan agar dapat membandingkan tarif keduanya, Larry menyadari bahwa Acme, penyedia asuransinya yang sekarang, telah menawarkan kesepakatan yang lebih baik untuknya. Pelajaran yang dapat diambil: Daripada hanya berasumsi bahwa kesepakatan yang sedang ditawarkan sesuai dengan BATNA Anda per poinnya, terjemahkanlah BATNA tersebut agar Anda dapat sepenuhnya mengerti apa BATNA Anda dalam negosiasi yang sedang berjalan.

b. Taksir BATNA pihak lain secara teliti

Mungkin tahap ini terlihat sepele, namun banyak negosiator andal yang kerap gagal memperkirakan BATNA pihak lawan setelah ketika mempertimbangkan BATNA mereka sendiri. Meskipun memang tidak mungkin untuk dapat memperkirakan BATNA pihak lain setepat BATNA milik sendiri, mempertanyakan “Apa yang akan ia lakukan tanpa kesepakatan yang sesuai?” dapat memberikan pengetahuan yang berharga.

Mari kita lihat kasus mengenai petani Mississippi pada awal tahun 1990-an. Pemerintah setempat baru saja melegalkan perjudian *riverboat* atau perjudian yang dilakukan di atas perahu. Petani pemilik lahan di sepanjang aliran Sungai Mississippi pun sangat tertarik dengan kemungkinan pembangunan hotel-hotel, restoran, maupun bisnis lainnya. Tidak lama setelah itu, seorang pengusaha mendatangi petani tersebut dengan niat untuk membeli lahan yang dimiliki petani tersebut. Sebelum bertemu dengan pengusaha tersebut, si petani telah menyewa seorang profesor agrikultur untuk memperkirakan nilai lahan yang ia miliki. Setelah melakukan pemeriksaan tanah serta memperkirakan *cash flow*, profesor tersebut menyimpulkan bahwa lahan yang dimiliki si petani bernilai kurang lebih \$3 juta.

Ketika negosiasi dimulai, si petani diam dan membiarkan si pengusaha untuk memulai diskusi tersebut. Si pengusaha memberikan penawaran awal: \$7 juta. Meskipun si petani sudah merasa sangat senang, petani tersebut tetap tenang dan memberikan penawaran sejumlah \$9.5 juta. Pada akhirnya mereka mencapai kesepakatan dengan nilai \$8.5 juta.

Anda mungkin saja melihat cerita ini sebagai sebuah cerita sukses dari si petani; apalagi melihat ia berhasil mendapatkan \$8.5 juta padahal ia berharap hanya mendapatkan \$3 juta. Namun bagaimana jika si petani sebelumnya mempertimbangkan perspektif si pengusaha, mungkin dengan cara meminta orang dengan pengalaman dan pengetahuan mengenai industri perjudian untuk melakukan penilaian akan nilai lahannya? Ia mungkin saja akan sadar seberapa besar keuntungan yang diperoleh kasino dan bahwa keuntungan yang didapatkan oleh si pengusaha karna mendapatkan lahan yang strategis jauh lebih besar dari \$8.5 juta.

c. Pertimbangkan BATNA hingga dua tingkatan

Dalam sebagian besar negosiasi bisnis, Anda menghadapi dua lawan: Individu yang berada didepan Anda, serta organisasi yang ia wakili. Ini berarti Anda juga menghadapi dua BATNA. Negosiator yang andal akan mempertimbangkan dua BATNA tersebut.

Dalam sebuah contoh kasus nyata, sebuah resor liburan sedang ingin memasang suatu peralatan pada area resornya. Pihak pabrik peralatan tersebut mengirim Frank, negosiator yang baru dipkerjakannya untuk mendiskusikan kontrak besar ini. Kesepakatan tersebut berakhir dengan sangat sukses untuk kedua belah pihak.

Beberapa tahun selanjutnya, pabrik tersebut menyelenggarakan pertemuan tahunan untuk para manajer terbaiknya di resor tersebut sebagai perayaan kesepakatan tersebut serta untuk menampilkan perangkat yang telah dipasang dalam resort tersebut. Kedua organisasi membuat diskusi panel untuk melihat kembali dinamika negosiasi tersebut. Dalam diskusi tersebut moderator meminta Frank untuk membocorkan BATNA-nya pada saat negosiasi. Ia pun menjawabnya menggunakan analisis seperti di dalam buku cetak.

“BATNA kami adalah untuk mencari kontrak-kontrak besar lainnya untuk menunjukkan sebaik apa kemampuan kami” Namun ketika ditanyakan lagi Frank menjawab, “Sebenarnya, BATNA saya pada saat itu sebagai seorang karyawan baru adalah mencari pekerjaan baru apabila negosiasi tersebut tidak berjalan dengan baik”.

Negosiasi yang paling berpengaruh terjadi antar organisasi, bukan antar individu-namun individulah yang menegosiasikan kesepakatan tersebut bukan organisasi. Untuk itu, sangat penting untuk mempertimbangkan faktor pendorong dari individu di depan Anda. Apakah ia diberikan kompensasi dengan baik? Berapa lama ia telah bekerja di perusahaan tersebut? Apa aspirasi jangka panjangnya? Hanya dengan membenar-benar mempertimbangkan kedua BATNA tersebut maka Anda akan mendapatkan gambar utuh terkait alternatif yang mereka miliki.

3. Lacak BATNA dalam negosiasi *multiparty*

Negosiasi antara dua pihak saja sudah cukup sulit untuk dikelola. Ketika menambahkan beberapa pihak lain maka situasi akan menjadi lebih rumit. Namun diskusi *multiparty* merupakan hal yang umum dilakukan: Misalnya ketika kepala-kepala departemen ingin berbagi sumber daya yang sangat terbatas, ketika anggota keluarga memperdebatkan masa depan bisnis keluarga, atau sekelompok konsumen ingin mengajukan tuntutan.

Menurut Lawrence Susskind dari Massachusetts Institute of Technology dan Robert Mnookin dari Harvard Law School, salah satu isu yang membuat negosiasi *multiparty* menjadi lebih kompleks dibandingkan negosiasi dua pihak adalah sifat BATNA setiap pihak yang bersifat fluktuatif. Dengan mempersiapkan diri untuk komplikasi tersebut, Anda dapat melakukan negosiasi *multiparty* dengan lebih baik.

Sama halnya ketika Anda akan melakukan negosiasi antara dua pihak, ketika masuk dalam negosiasi *multiparty* Anda dengan BATNA yang benar-benar matang. Hal apa yang akan Anda lakukan apabila *deal* yang Anda inginkan tidak dapat diwujudkan. Pengetahuan akan BATNA Anda akan membantu Anda tetap berdiri kokoh didepan tawaran yang tidak sesuai dengan tujuan Anda.

Kita asumsikan Mark, seorang *marketing professional* yang sedang menganggur, mempersiapkan diri untuk bertemu ketiga saudaranya untuk mendiskusikan masa depan bisnis keluarga mereka yang untungnya hanya sedikit. Mark ingin bisnis tersebut dibagi rata dan ia ingin menggunakan bagiannya untuk memulai sebuah firma konsultan. Namun ia tahu bahwa satu atau dua saudaranya akan lebih memilih untuk membiarkan bisnis tersebut berjalan seperti biasa atau bahkan untuk menjualnya. Apabila negosiasi tidak berjalan sesuai dengan keinginan Mark, ia telah memutuskan bahwa BATNA-nya adalah untuk pindah ke kota yang cukup jauh di mana ia telah ditawarkan pekerjaan oleh koleganya.

Anda juga sebaiknya mencoba menganalisis BATNA pihak-pihak yang berada dalam sebuah negosiasi. perhitungan nilai minimum yang sekiranya dapat Anda tawarkan pada pihak lain untuk memastikan komitmen dapat sangat membantu Anda. Contohnya Mark, Ia telah memperkirakan bahwa Leah saudaranya yang menjalankan bisnis tersebut pasti akan meminta bagian yang cukup besar sebagai ganti dari persetujuan untuk memecah bisnis tersebut. Ia memperkirakan bahwa Leah akan meminta 50% dari aset tersebut, namun akan setuju dengan tawaran 40% dan menerima tawaran pekerjaan dari seorang klien.

Dalam sebuah negosiasi yang melibatkan banyak pihak, menentukan BATNA setiap pihak bisa jadi merupakan usaha yang cukup menakutkan, bahkan mustahil. Namun setidaknya, cobalah untuk memperkirakan bagaimana pihak-pihak tersebut dapat bersikap selaras dan perkiraan kemungkinan BATNA dari setiap koalisi.

Menurut Susskind dan Mnookin, ketika diskusi dimulai, BATNA setiap pihak terlibat akan mulai fluktuatif. Misalnya Mark membujuk saudaranya Jacklyn dan Tom untuk membubarkan bisnis tersebut. Pada titik ini, karena Leah kalah suara, maka BATNA-nya menjadi tidak terlalu penting. Namun untuk tetap menjaga hubungan mereka satu sama lain, saudara-saudaranya memikirkan cara terbaik membagi aset tersebut agar dapat memuaskan semua pihak. Sebuah matriks pembayaran-Sebuah lembar yang berisi daftar nama pihak-pihak yang terlibat, isu yang perlu dibahas, serta prioritas setiap pihak terkait isu tersebut-yang akan membantu dalam melacak BATNA yang terus berubah sesuai preferensi masing-masing pihak.

4. Antisipasi bahaya tersembunyi ketika meneliti BATNA

Pertanyaan: Saya baru saja diberi tanggung jawab untuk melakukan negosiasi dengan salah satu *supplier* untuk salah satu produk perusahaan saya. Mengingat apa yang saya pelajari di sekolah dan melalui buku-buku mengenai negosiasi, saya pun mengerjakan tugas saya: Saya mulai mengeksplor kemungkinan yang Anda dengan *supplier* lain untuk pertimbangan serta mengurangi risiko apabila negosiasi dengan vendor ini tidak berjalan sesuai dengan rencana. Saya telah menghabiskan banyak waktu (dan uang!) dalam membuat opsi-opsi tersebut, namun pada akhirnya saya tidak lagi tertarik untuk mengejar opsi-opsi tersebut dan saya. Saya pun tidak habis pikir: Apakah saya membuat sebuah kesalahan dengan meneliti secara menyeluruh?

Profesor Francesca Gino: Negosiator kerap menghabiskan waktu dan energi dalam mencari alternatif lain dari negosiasi yang sedang berlangsung untuk meningkatkan *bargaining power* mereka. Dalam artikel dan penelitian klasik terkait negosiasi, Anda juga dapat menemukan saran yang sama: Alangkah bijaknya apabila pihak-pihak dalam negosiasi menggunakan sejumlah sumber daya untuk memperkuat BATNA mereka, atau jalan keluar alternatif apabila pihak-pihak tersebut tidak dapat mencapai kesepakatan.

Memikirkan alternatif dapat memperkuat Anda dengan cara memberikan kesempatan lain apabila negosiasi yang sedang berjalan tidak bisa atau tidak akan memberikan Anda hasil yang Anda inginkan. Untuk itu alternatif lain kerap membutuhkan biaya hangus atau *investment* yang tidak dapat ditarik agar kemungkinan untuk mengejar tindakan spesifik lainnya di masa depan tetap terbuka. Dalam situasi seperti Anda, investasi pada alternatif lain bisa meningkatkan keuntungan Anda dalam negosiasi.

Sejauh ini berarti tindakan Anda sudah benar kan? Namun tidak berhenti di situ. Tidak hanya membantu Anda untuk memperkuat posisi dalam negosiasi, alternatif tersebut bisa saja memiliki konsekuensi lain. Realisasi bahwa investasi yang telah Anda lakukan maupun yang Anda buang mewakili biaya yang tidak dapat ditarik, dapat secara tidak terduga mempengaruhi perilaku Anda dalam negosiasi yang sedang berjalan.

Dalam penelitian yang saya lakukan dengan rekan saya dari Harvard Business School Deepak Malhotra, secara khusus menunjukkan bahwa

besar nilai yang dikeluarkan atau diinvestasikan oleh pengambil keputusan untuk alternatif lain, mempengaruhi betapa berhaknya mereka merasa dalam negosiasi tersebut. Ketika Anda memutuskan untuk meninggalkan opsi yang mana membuat Anda menghabiskan banyak waktu dan energi dalam pembuatannya, Anda bisa saja merasa telah membuang-buang sumber daya yang Anda miliki. Perasaan rugi ini menciptakan keinginan untuk mendapatkan keuntungan yang mengimbangi. Dengan demikian, hal ini dapat memicu perasaan berhak untuk mendapatkan hasil yang menguntungkan dalam negosiasi yang sedang berjalan. Penelitian kami menunjukkan semakin besar biaya yang dikeluarkan negosiator, maka semakin besar pula rasa “keberhakan” negosiator tersebut.

Kami menemukan rasa keberhakan ini menyebabkan negosiator memiliki aspirasi yang besar dalam hubungannya pada saat itu, dan aspirasi ini mendorong perilaku yang bersifat oportunistik. Biaya hangus dan tidak hanya sekedar keuntungan dari alternatif yang Anda ciptakan-dapat mempengaruhi Anda untuk mempergunakan rekanan Anda dengan cara yang dapat merusak hubungan yang sudah terjalin sebelumnya. Contohnya, Anda bisa saja berbohong atau menyampaikan informasi yang salah kepada rekanan Anda hanya untuk mendapatkan hasil yang Anda inginkan. Anda dapat merasa berhak untuk menggunakan strategi yang agresif untuk mencapai kesepakatan yang lebih menguntungkan untuk Anda. Tanpa Anda sadari, alternatif yang telah Anda tinggalkan masih mempengaruhi perilaku Anda saat itu.

Apabila Anda ingin tetap menjaga hubungan baik dengan *supplier* di negosiasi yang sedang berjalan, Anda harus mempertimbangkan bagaimana opsi-opsi yang telah Anda tinggalkan tadi dapat mempengaruhi ekspektasi serta tindakan yang akan Anda ambil selanjutnya dalam negosiasi tersebut. Investasi atau apa yang telah Anda korbankan sebelumnya dapat mempengaruhi standar etika. Anda dapat keluar dari bayang-bayang biaya yang telah Anda buang dengan cara tetap waspada ketika melakukan negosiasi dengan itikad dan niat yang baik.

C. Zona Kesepakatan dalam Negosiasi

1. Apa itu ZOPA dan Mengapa itu Penting?

Brad Spangler mengatakan bahwa zona kesepakatan dalam negosiasi atau *Zone of Possible Agreement (ZOPA)* atau yang juga sering disebut dengan *bargaining range*, tercipta apabila ada kesepakatan yang potensial untuk menguntungkan kedua belah pihak lebih dari opsi alternatif. Contohnya, apabila Fred ingin membeli mobil bekas dengan harga maksimal \$5,000, dan Mary ingin menjual mobilnya dengan harga \$4,500, maka keduanya memiliki ZOPA. Tapi apabila Mary tidak ingin menjual mobilnya di bawah \$7,000 dan Fred tidak mau membeli di atas \$5,000, maka mereka tidak memiliki zona di mana kesepakatan dapat dicapai.



Gambar 6.1 BATNA & *Zone of Possible Agreement (ZOPA)*

ZOPA atau kisaran tawar menawar sangat penting untuk sebuah kesepakatan yang sukses. Tapi untuk menentukan apakah ZOPA ada atau tidak dapat memakan waktu: ZOPA baru bisa diketahui apabila kedua belah pihak bertukar kepentingan dan opsinya masing-masing. Apabila mereka dapat menentukan ZOPA maka kemungkinan mereka mencapai kesepakatan menjadi lebih baik.

2. Dasar dari ZOPA: BATNA

Agar pihak-pihak yang terlibat dapat mengidentifikasi ZOPA, mereka pertama-pertama harus mengetahui alternatifnya masing-masing. Kesepakatan minimal serta kapan harus meninggalkan negosiasi.

a. Alternatif

Setiap pihak harus menentukan alternatif apa yang mereka miliki untuk setiap kesepakatan. Roger Fisher dan William Ury memperkenalkan BATNA (*Best Alternative To A Negotiated Agreement*). BATNA merupakan langkah terbaik yang dapat diambil apabila tidak ada kesepakatan yang berhasil dicapai.

Contoh: Mary mungkin memiliki 2 kandidat pembeli mobilnya. Georgio bersedia untuk membayar sebesar \$6,950. Mary sedang bernegosiasi dengan Fred. Apabila Fred bersedia membayar dengan harga yang lebih tinggi dibanding Georgio (BATNA Mary), maka ia akan menjual mobil tersebut pada Fred. Namun apabila Fred tidak bersedia, maka Mary akan menjual mobil tersebut pada Georgio. Sebaliknya, apabila Fred menemukan mobil lain yang ia sukai dengan harga \$5,500, maka ia tidak akan membayar lebih dari harga tersebut kepada Mary... bahkan meskipun bedanya hanya sedikit. Jadi BATNA Fred adalah \$5,500.

b. Bottom Lines dan Walk-away Positions

BATNA menentukan nilai terendah dari setiap pihak. Apabila ada mobil alternatif senilai \$5,000, maka *bottom line* Anda adalah \$5,000. Apabila Anda dapat menjual mobil Anda dengan harga \$7,000, maka *bottom line* Anda adalah \$7,000. Apabila dalam negosiasi Anda tidak mencapai nilai yang lebih dari *bottom line* tersebut, maka lebih baik Anda mundur dari negosiasi tersebut.

Dengan demikian, ZOPA terbentuk apabila ada tumpang tindih antara *walk-away position* yang ada. Apabila tidak ada maka kemungkinan besar negosiasi tidak akan berhasil. Negosiasi tersebut hanya akan berhasil apabila salah satu pihak menyadari bahwa BATNA-nya tidak sebaik apa yang ia pikirkan, atau karena alasan lainnya ia memutuskan penawaran Anda, meskipun opsi lain dapat memberikan hasil yang lebih baik (hal ini kerap terjadi apabila pihak lain tidak memahami BATNA mereka dengan baik, sehingga mereka pun menyetujui penawaran yang sebenarnya tidak lebih baik dari tempat lain.

c. Mengidentifikasi ZOPA

Apabila kedua belah pihak mengetahui BATNA serta *walk-away position* mereka, pihak-pihak tersebut dapat berkomunikasi, menilai kesepakatan yang ditawarkan, serta akhirnya dapat mengidentifikasi ZOPA. Namun, seringkali pihak-pihak yang terlibat tidak mengetahui BATNA-nya sendiri apalagi BATNA pihak lain. Bahkan mereka seringkali berpura-pura memiliki alternatif yang lebih baik daripada yang sebenarnya, karena biasanya alternatif yang lebih baik sering diartikan sebagai *power* yang lebih dalam negosiasi.

Hasil dari kebohongan tersebut dapat dilihat sebagai tanda jelas ketidakhadiran ZOPA, dan lebih jauh lagi kegagalan negosiasi, padahal mungkin saja ZOPA sebenarnya ada. Ketidakpastian dapat memengaruhi kemampuan pihak-pihak untuk menentukan kesepakatan potensial, karena mereka bisa saja menjadi secara tidak realistis terlalu optimis ataupun terlalu pesimis terkait kemungkinan tercapainya kesepakatan ataupun nilai dari opsi alternatif yang ada.

d. ZOPA dalam Negosiasi yang Distributif dan Integratif

Sifat ZOPA bergantung pada tipe negosiasinya. Pihak yang berusaha untuk mendapatkan nilai yang seutuhnya atau "*fixed pie*" cenderung lebih sulit untuk menemukan solusi yang dapat diterima, karena keduanya ingin mendapatkan keuntungan dengan nilai setinggi mungkin. Negosiasi yang bersifat distributif dalam satu isu, cenderung berakhir secara *zero sum*-ada yang menang dan ada yang kalah. Tidak ada kepentingan yang saling bersinggungan antara kedua pihak; dengan demikian tidak ada kesepakatan yang mungkin sama-sama menguntungkan kedua belah pihak. Yang dapat dilakukan—terkadang—adalah membagi hasil yang diinginkan menjadi dua.

Contoh: Ada dua orang yang sedang bersaing untuk mendapatkan 1 posisi pekerjaan *full-time*. Dalam kasus yang sederhana, tidak ada ZOPA karena keduanya menginginkan pekerjaan tersebut dan mereka maupun bosnya tidak ada yang mau menawarkan pekerjaan paruh waktu sebagai gantinya. Ini adalah contoh prototipe hasil menang atau kalah. Salah satu menang, dan lainnya kalah. Dan meskipun akhirnya

keduanya masing-masing mendapatkan pekerjaan *half-time*, maka mereka memenangkan setengah dan kehilangan setengahnya lagi.

Di sisi lain negosiasi yang bersifat integratif melibatkan proses menciptakan nilai atau "*enlarging the pie*". Hal ini mungkin apabila kedua pihak memiliki kepentingan yang bersinggungan atau menghadapi isu yang beragam. Dalam hal ini, pihak-pihak tersebut dalam menggabungkan kepentingannya dan saling bertukar ketika membahas setiap kasus yang ada untuk menciptakan nilai bersama. Dengan demikian keduanya dapat dikatakan "menang" meskipun tidak ada yang sepenuhnya mendapatkan apa yang mereka inginkan di awal. Pada contoh kasus di atas, apabila menulis ulang deskripsi pekerjaannya dapat menciptakan posisi yang baru, maka negosiasi distributif tersebut dapat berubah menjadi negosiasi integratif antara perusahaan dan kedua calon pegawai. Apabila keduanya memang terqualifikasi, maka mereka mendapatkan pekerjaan tersebut. ZOPA dalam kasus ini pun ada ketika dua posisi pekerjaan dibuat, dan masing-masing kandidat memilih posisi yang berbeda.

D. Teknik Negosiasi dalam Kesepakatan Bisnis

Dalam menjalankan kegiatan bisnis, pengusaha diharuskan memiliki kemampuan negosiasi untuk mendapatkan kesepakatan yang menguntungkan para pihak. Misalnya, ketika perusahaan ingin bekerja sama dengan pihak *supplier*, Anda harus melakukan negosiasi untuk mendapatkan harga yang sesuai, atau ketika ingin melakukan kerja sama bisnis, Anda harus bisa bernegosiasi untuk mendapatkan kesepakatan yang menguntungkan perusahaan.

Selain untuk mencapai kesepakatan dalam suatu transaksi, negosiasi merupakan alternatif penyelesaian sengketa yang pertama kali dilakukan sebelum sengketa diselesaikan di tahap yang lebih tinggi apabila sengketa tidak dapat diselesaikan melalui negosiasi. Maka dari itu dalam bernegosiasi, penting untuk mengedepankan tujuan bersama yang ingin dicapai agar kebutuhan kedua belah pihak terakomodasi dan sama-sama mendapatkan manfaat (*win-win solution*).

1. Lakukan Riset tentang Pihak Lain

Dalam melakukan negosiasi, Anda pasti akan mengalami beberapa hambatan yang menghalangi. Untuk menghindari dan memperkecil risiko terjadinya hambatan, ada baiknya Anda melakukan riset terlebih dahulu mengenai beberapa hal, seperti siapa orang yang akan Anda ajak bernegosiasi, apa yang mereka senangi, bagaimana perjalanan bisnisnya, budaya kerja seperti apa yang mereka inginkan, topik apa yang harus Anda hindari, dan sebagainya.

Dengan melakukan riset terlebih dahulu dan mengetahui seluruh informasi tentang orang yang ingin Anda temui untuk melakukan negosiasi, Anda akan lebih mudah mencapai tujuan negosiasi tersebut. Misalnya ketika Anda ingin melakukan negosiasi dengan orang asing yang berasal dari budaya barat. Mereka biasanya lebih menyukai jika Anda berbicara langsung mengenai tujuan Anda tanpa banyak berbasa-basi dan penting juga untuk hindari datang terlambat ketika sudah mengadakan janji untuk bertemu. Karena biasanya, orang asing sangat menghargai ketepatan waktu dan menganggap keterlambatan adalah bentuk ketidaksopanan terhadap pihak lainnya.

2. Sampaikan Sebanyak Mungkin Informasi yang Relevan

Untuk mencapai tujuan bersama (*win-win solution*), kedua belah pihak harus menyampaikan informasi yang relevan dan tidak ada yang ditutup-tutupi. Karena memberikan informasi sebanyak mungkin menjadi salah satu cara untuk membuat orang lain percaya dengan Anda. Bukan hanya itu, dengan memberikan informasi selengkap mungkin, Anda dapat menyampaikan tujuan dan harapan yang sebenarnya Anda inginkan. Meski begitu, Anda tidak harus membuka seluruh kartu Anda dengan memberikan informasi bisnis Anda yang termasuk ke dalam informasi yang bersifat strategis maupun informasi rahasia, cukup berikan informasi yang sesuai dengan tujuan negosiasi tersebut.

3. Tentukan Batas Waktu Negosiasi

Mencapai kesepakatan dalam bernegosiasi mungkin tidaklah mudah. Negosiasi yang berlarut tentu juga akan menyita banyak waktu, tenaga, dan

pikiran. Bukan hanya itu, proses negosiasi yang berlarut-larut juga menyita biaya seperti biaya transportasi dan Anda mungkin dapat kehilangan kesempatan untuk mencari prospek lain karena terpaku pada negosiasi yang berlarut-larut. Karena itulah, untuk menghindari proses negosiasi yang macet, sebaiknya Anda menyampaikan batas waktu negosiasi yang realistis sejak awal.

Penentuan batas waktu negosiasi seperti pedang bermata dua, di satu sisi apabila Anda menentukan batas waktu yang agresif, negosiasi tidak akan berjalan dengan baik. Sedangkan jika Anda tidak menyampaikan batas waktu yang Anda inginkan, proses negosiasi dapat memakan waktu yang lama tanpa adanya kepastian. Pada saat awal negosiasi, penting untuk menyampaikan perkiraan target untuk mencapai kesepakatan pada negosiasi ini.

Menurut **Don A. Moore, Profesor Universitas California**, menentukan batas waktu negosiasi dapat memicu tercapainya persetujuan dan pemikiran kreatif dari kedua belah pihak. Selain itu, Anda juga dapat menciptakan “*artificial deadline*” untuk mempercepat pengambilan keputusan dari pihak lain. Misalnya, Anda memberikan batas waktu terhadap tawaran khusus yang Anda berikan hanya berlaku seminggu ke depan. Setelah lewat dari seminggu, maka pihak lain tidak akan mendapatkan tawaran khusus dari Anda. Hal ini berguna untuk menciptakan “*scarcity*” sehingga akan memicu pihak lain mengambil keputusan dengan lebih cepat.

4. Tetap Bersikap Profesional

Ketika melakukan negosiasi, adakalanya Anda mengalami perbedaan pendapat dan mungkin akan terlihat jika pihak lain terkesan merendahkan Anda. Jika hal ini terjadi, Anda harus tetap bersikap profesional dan fokus dengan tujuan bersama yang ingin dicapai. Dan ketika solusi yang Anda tawarkan belum dapat diterima pihak lainnya, hindari untuk memaksakan kehendak dan usahakan untuk tidak menanggapi dengan emosional. Teruslah berusaha mencari solusi kreatif yang menguntungkan bagi kedua belah pihak.

5. Buat Kontrak atau Perjanjian

Hal penting lainnya yang harus Anda lakukan ketika telah mencapai kesepakatan dalam proses negosiasi yang panjang adalah membuat perjanjian atau kontrak secara tertulis. Biasanya sebelum menandatangani perjanjian pokok, para pihak akan menandatangani *Memorandum of Understanding (MoU)* terlebih dahulu sebagai kesepakatan awal. Hindari untuk terlalu mengandalkan omongan tanpa adanya bukti secara tertulis mengenai kesepakatan yang telah Anda buat. Tanpa adanya kontrak tertulis, hasil negosiasi akan sia-sia dan mungkin saja akan merugikan Anda di kemudian hari, misalnya jika pihak lain ternyata tidak memenuhi kewajibannya sesuai dengan kesepakatan di awal.

Dalam sebuah perjanjian atau kontrak, para pihak dapat menambahkan penalti atau hukuman jika pekerjaan yang telah disepakati dilakukan lewat dari jadwal yang ditentukan. Misalnya, Anda sebagai klien telah mencapai kesepakatan dengan pihak percetakan bahwa pihak percetakan akan menyelesaikan pekerjaannya dalam waktu 30 hari, namun ternyata pekerjaan tersebut tidak diselesaikan tepat waktu dan baru selesai setelah 40 hari. Jika hal ini terjadi, Anda berhak untuk mengenakan penalti bagi pihak tersebut untuk mengganti kerugian yang Anda alami. Lain halnya jika Anda tidak membuat perjanjian dari awal, ketika hal-hal seperti ini terjadi, Anda tidak memiliki dasar yang kuat untuk meminta ganti rugi kepada pihak yang melanggar kesepakatan.

Pada pelaksanaan negosiasi sering tidak mencapai tujuan maksimal karena kurang berhasil mengarahkan sesuai tujuan, di samping penyiapan konsep tujuan kurang matang dan tidak terpadu serta tidak sentral. Timbulnya beberapa persoalan yang merupakan implikasi perjanjian membuat kesepakatan berjalan tidak mulus dan mengurangi *Confidence Building Measure* yang telah ada, hal tersebut terjadi karena:

1. *Terlalu cepat memberikan pernyataan kesiapan dan harapan pada pertemuan atau pembahasan awal meskipun belum melakukan konsolidasi dan penataan apa yang harus disiapkan.*

Baru melakukan penataan materi dan sarana setelah pembicaraan, sehingga penyiapan dan pengadaan dilakukan dengan tergesa-gesa serta terkesan dipaksakan. Hasil-hasil pembicaraan awal tidak didistribusikan

kepada staf dan pelaksana lapangan sesegera mungkin, sehingga penyiapan tim negosiator pada tahap berikutnya juga relatif tidak siap. Selain itu pihak kita tidak mempersiapkan diri dengan konsep bahasan membaca peluang, tantangan dan antisipasi dari pembicaraan awal. Maka muncullah persiapan negosiasi yang tidak mendasari konsep dan terfokus pada proses belaka, bukan substansi dan pengelolaan pencapaian kepentingan. Kecenderungan penyampaian masalah didominasi oleh keinginan ketua tim pada saat pembicaraan walau materi yang dibicarakan belum dibahas, dengan itu maka pelaksana bawah sangat sulit mendapatkan keinginan ketua guna menyatukan dengan maksud dan kepentingan pihak kita. Kurang perhatian dan tidak merujuk pertemuan sebelumnya serta tidak mengevaluasi kembali hasil pembicaraan awal, maka perjanjian berjalan sesuai waktu, setelah tiba saat negosiasi lanjutan baru segalanya disiapkan sehingga tidak dapat menempatkan fokus bahasan pada skala yang lebih luas dan sulit mengantisipasi implikasi terhadap perkembangan masalah selanjutnya.

2. *Adanya kecenderungan untuk segera mendapatkan kompromi pada saat negosiasi atas suatu masalah dalam mengembangkan kerja sama, meskipun penyelesaian masalah tersebut belum tuntas.*

Pengembangan kerja sama pindah pada tahap berikutnya sementara kerja sama yang lama belum tuntas hal ini akan meninggalkan bom waktu yang dapat digunakan pihak lain. Budaya buruk yang melihat proses merupakan keberhasilan negosiasi perlu diubah, artinya penyiapan materi negosiasi harusnya menjadi utama dibanding proses atau protokoleran kegiatan. Sangat nyata ketidaksiapan materi dalam negosiasi di mana umumnya pihak kita tidak mengerti atau mengetahui apa yang harus diminta dari pihak lawan, sementara pihak lawan dengan konsep jelas meminta informasi isu terkait kepentingan negaranya. Tidak seimbang pertukaran kepentingan dalam negosiasi akibat tampil dengan tidak menyiapkan konsep matang terpadu, walaupun ada hanya merupakan kepentingan parsial yang sifatnya taktis dan jangka pendek yang juga mudah diakomodasi oleh pihak lain. Selain kuantitas permintaan informasi juga kualitas yang diajukan pihak lawan lebih bersifat strategis, dan dengan berjalannya waktu baru dirasakan bahwa keuntungan jauh diperoleh oleh pihak lain.

3. *Tim negosiator tidak menyatukan visi dan misi masing-masing bidang pada kepentingan nasional atau institusi serta tidak mengintegrasikan kepentingan bidang lain pada bidangnya, maka bahan negosiasi yang diperoleh sifatnya sektoral.*

Tidak dapatnya menyatukan visi dan misi tim negosiator umumnya karena terdesak waktu dan tidak ada koordinator kuat yang ingin menyatukan kepentingan bidang dan mengintegrasikannya dalam konsep negosiasi. Merasa bahwa sektornya sudah dikuasai dan tidak perlu dikombinasikan sehingga melakukan negosiasi dengan materi terpencar dan memudahkan intervensi kepentingan lawan. Penyiapan dokumen bahasan lama dan membahas konsep antisipasi atau kelanjutan bahasan lama pun terkadang tidak dilakukan secara bersama. Instansi terkait langsung cenderung memegang kendali, lebih dari itu kepentingan yang diutarakan instansi terkadang tidak diketahui oleh instansi lain, masing-masing berusaha menyatukan kepentingan justru di saat negosiasi berjalan. Kepiawaian lawan mengatur waktu dan mengangkat agenda yang dibicarakan justru mengarah pada materi yang menjadi kepentingannya, dengan demikian terjadi penyisihan tidak langsung hal yang akan menjadi proposal pihak kita, walaupun ada tidak seimbang baik kuantitas dan kualitas proposal.

4. *Tim negosiator yang disiapkan merupakan tenaga ahli namun tidak berkecimpung pada kegiatan berikutnya secara menerus, kurang memahami proses dasar berlangsungnya pembicaraan dan koordinasi.*

Pada bidang atau masalah secara sektoral memang paham mendalam akan tetapi tidak menunjukkan keterpaduan kepentingan delegasi. *Follow up* hasil perjanjian tidak melalui tahapan sebagaimana seharusnya, tidak dapat memberdayakan keuntungan dari peluang yang ada. Perlunya tim negosiator dari personel yang paham tujuan dan kepentingan kolektif delegasi, sehingga ke mana pun arah bahasan masing-masing dapat menjaga diri tetap pada koridor materi kepentingan. Tenaga ahli, pengambil keputusan, pelaksana penyiapan konsep dan negosiator umumnya terputus dalam memahami keinginan kepentingan kolektif dan kepentingan masing-masing bidang. Kecenderungan tidak terlalu *concern* terhadap bidang yang

tidak dibahas karena merasa bahwa tidak perlu mengetahui masalah pada bidang lain. Sikap demikian menimbulkan ketidakterpaduan penerimaan dan pemberdayaan proposal pihak lain yang ditawarkan. Sebaiknya tim negosiator merupakan personil yang memahami proses pembicaraan awal, penyusunan konsep materi dan hal yang menjadi kepentingan bidang atau kepentingan kolektifnya. Dengan demikian antisipasi atasi tawaran proposal yang tidak seimbang dan tidak bersifat *mutual benefit* dapat digiring dan fokus pada pembahasan kepentingan bersama guna kesepakatan seimbang. Penyiapan tim delegasi semacam ini sebagai contoh salah satu membentuk kunci kekuatan delegasi.

5. *Secara perorangan negosiator atau anggota delegasi tidak dibekali dengan dasar negosiasi yang kuat, apa yang menjadi keharusan dalam melakukan pendekatan atau lobby perlu penyegaran kembali.*

Pengalaman melakukan pertemuan dan pembahasan dirasa cukup menjadi anggota delegasi dalam negosiasi. Kemampuan menafsirkan pembicaraan pihak lain sangat menentukan pemahaman dan respons yang harus dilakukan. Oleh karena itu, kemampuan dalam negosiasi tiap anggota juga perlu mendapat peningkatan atau *upgrade* berkala yang disesuaikan dengan forum yang akan dihadapi serta isu yang diangkat. Tidak memiliki *think tank* yang berada pada lapisan kedua yang bertugas membahas secara luas dari berbagai segi guna mendapatkan kekuatan, kelemahan peluang dan kendala yang harus dihadapi. Penyiapan skenario terburuk dengan risiko jarang diperhitungkan yang lebih ironis adalah tidak memiliki parameter dalam mengukur keberhasilan kerja sama maupun perjanjian yang telah dicapai. *Think tank* yang ada merupakan batu dasar dalam mengambil keputusan dalam sidang sebelum menentukan kesepakatan. Untuk itu, *think tank* juga mengikuti jalannya pembahasan dan materi yang diangkat, sehingga dalam melakukan evaluasi dan analisis secara cepat menjadi referensi anggota delegasi. Kebiasaan penunjukan anggota delegasi pada pejabatnya terkadang sangat merugikan, karena jarang ada pejabat yang secara tetap pada jabatan tersebut.

Para negosiator untuk lebih siap dan fokus dalam suatu pembahasan kesepakatan serta berani menegosiasikan konsep kepentingan yang telah

dibahas matang sebelumnya. Evaluasi perolehan kontribusi balik dari berbagai aspek harus dilakukan sebagai landasan pada pembahasan lanjut, mengutarakan ketidakseimbangan *mutual benefit* harus dilakukan dan mencari metode baru agar kesepakatan berkeadilan bagi kedua belah pihak.

SOAL LATIHAN

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan negosiasi!
2. Jelaskan apa yang dimaksud dengan *reservation value*!
3. Apa gunanya menaksir BATNA orang lain dalam suatu transaksi?
4. Mengapa ZOPA itu penting dalam membuat keputusan dalam bertransaksi?
5. Jelaskan mengapa dikatakan dasar dari ZOPA adalah BATNA!
6. Jelaskan teknik negosiasi agar dapat mewujudkan kesepakatan dalam bisnis!



BAB VII

KONFLIK DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. Pengertian Konflik

Konflik berasal dari kata kerja Latin *configere* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) di mana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya.

Dalam kehidupan kita, tentunya kita sering mengalami masalah, atau dalam kata lain konflik. Konflik merupakan salah satu hal yang paling sering ada di pemberitaan mass media. Siapa pun pasti pernah mengalami konflik, entah itu individu, keluarga, pemerintah, ataupun perusahaan.

Perusahaan mana pun pasti pernah mengalami konflik internal. Mulai dari tingkat individu, kelompok, sampai unit. Mulai dari derajat dan lingkup konflik yang kecil sampai yang besar. Yang relatif kecil seperti masalah adu mulut tentang pribadi antarkaryawan, sampai yang relatif besar seperti beda pandangan tentang strategi bisnis di kalangan manajemen. Secara kasat mata kita bisa ikuti berita sehari-hari di berbagai media. di situ tampak konflik dalam bentuk demonstrasi dan pemogokan. Apakah hal itu karena tuntutan besarnya kompensasi, kesejahteraan, keadilan promosi karier, ataukah karena tuntutan hak asasi manusia karyawan.

Konflik itu sendiri merupakan proses yang dimulai bila satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif atau akan segera mempengaruhi secara negatif. Konflik dilatar belakangi oleh perbedaan ciri-ciri yang dibawa individu dalam suatu interaksi. Perbedaan-perbedaan tersebut di antaranya adalah menyangkut ciri fisik, kepandaian, pengetahuan, adat istiadat, keyakinan, dan lain sebagainya.

Dengan dibawa sertanya ciri-ciri individual dalam interaksi sosial, konflik merupakan situasi yang wajar dalam setiap masyarakat dan tidak satu masyarakat pun yang tidak pernah mengalami konflik antar anggotanya atau dengan kelompok masyarakat lainnya, konflik hanya akan hilang bersamaan dengan hilangnya masyarakat itu sendiri. Konflik bertentangan dengan integrasi. Konflik dan integrasi berjalan sebagai sebuah siklus di masyarakat. Konflik yang terkontrol akan menghasilkan integrasi. Sebaliknya, integrasi yang tidak sempurna dapat menciptakan konflik.

Berbagai pandangan, pendapat, maupun perspektif para ahli, tokoh di bidang keilmuan memberikan pengertian seputar konflik. Para ahli memberikan definisi tentang konflik dari sudut pandangnya masing-masing. Sesuai dengan caranya melihat suatu konflik, berikut ini kata para ahli:

1. Soerjono Soekanto: Ia memandang konflik merupakan suatu proses sosial di mana orang per orang atau kelompok manusia. Berusaha untuk memenuhi tujuannya, dengan jalan menentang pihak lawan, disertai ancaman atau kekerasan.
2. Robert M.Z. Lawan: Dia menyebutkan konflik adalah perjuangan memperoleh status, nilai, kekuasaan, di mana tujuan mereka yang berkonflik.
3. Ariono Suyono: Menurutnya konflik adalah proses suatu keadaan di mana dua pihak berusaha menggagalkan tercapainya tujuan masing-masing. Disebabkan adanya perbedaan pendapat, nilai ataupun tuntutan dari masing-masing pihak.
4. Berstein (2009): Ia menjelaskan bahwa konflik merupakan suatu pertentangan atau perbedaan yang tidak dapat dicegah. Konflik ini mempunyai potensi yang memberikan pengaruh positif dan negatif dalam interaksi manusia.
5. Menurut Wirawan (2009): Konflik merupakan warisan kehidupan sosial yang boleh berlaku dalam berbagai keadaan akibat daripada berbangkitnya keadaan ketidaksetujuan, kontroversi dan pertentangan di antara dua pihak atau lebih pihak secara berterusan.
6. Karl Marx: Konflik bagi Karl Marx merupakan hakikat kenyataan sosial. Menurutnya konflik ialah satu kenyataan sosial yang bisa ditemukan di mana-mana. Ia melanjutkan, konflik sosial

adalah pertentangan antara segmen-segmen masyarakat untuk memperebutkan aset-aset yang bernilai.

7. Daniel Webster: Ia mendefinisikan konflik sebagai persaingan atau pertentangan antara pihak yang tidak cocok satu sama lain.
8. James W. Vander Zanden: Dia memberikan pandangan, dalam bukunya *Sociology*, konflik diartikan sebagai suatu pertentangan mengenai nilai atau tuntutan hak atas kekayaan.

Kekuasaan, status atau wilayah tempat yang saling berhadapan, bertujuan untuk menetralkan, merugikan, maupun menyisihkan lawan mereka. Dengan demikian, konflik sosial yang terjadi di masyarakat tidak akan pernah bisa dihilangkan dari dinamika kehidupan sehari-hari. Konflik yang terjadi suatu menjadi bagian dari identitas sosial, dan bisa saja dengan adanya konflik manusia melahirkan kreativitas tertentu. Oleh karena itu, ada baiknya kita mencegah adanya konflik yang mengarah kepada pengrusakan. Menghilangkan suatu identitas, baik itu budaya, adat, maupun suatu ciri khas dari satu pihak yang terlibat dalam konflik. Ada baiknya konflik yang terjadi di masyarakat harusnya dapat dikendalikan, dikelola, dan diselesaikan melalui cara yang baik. Misalnya ke ranah hukum, maupun melalui jalur damai yang mengedepankan asas kekeluargaan, atau musyawarah antar kedua belah pihak yang terlibat.

Oleh karena konflik bersumber pada keinginan, maka perbedaan pendapat tidak selalu berarti konflik. Persaingan sangat erat hubungannya dengan konflik karena dalam persaingan beberapa pihak menginginkan hal yang sama tetapi hanya satu yang mungkin mendapatkannya. Persaingan tidak sama dengan konflik namun mudah menjurus ke arah konflik, terutama bila ada persaingan yang menggunakan cara-cara yang bertentangan dengan aturan yang disepakati. Permusuhan bukanlah konflik karena orang yang terlibat konflik bisa saja tidak memiliki rasa permusuhan. Sebaliknya orang yang saling bermusuhan bisa saja tidak berada dalam keadaan konflik. Konflik sendiri tidak selalu harus dihindari karena tidak selalu negatif akibatnya. Berbagai konflik yang ringan dan dapat dikendalikan (dikenal dan ditanggulangi) dapat berakibat positif bagi mereka yang terlibat maupun bagi organisasi.

B. Jenis-Jenis Konflik

Konflik itu mempunyai banyak jenis seperti yang dikatakan James A.F. Stoner dan Charles Wankel dikenal ada lima jenis konflik yaitu konflik intrapersonal, konflik interpersonal, konflik antar individu dan kelompok, konflik antar kelompok dan konflik antar organisasi.

1. Konflik Intrapersonal

Konflik intrapersonal adalah konflik seseorang dengan dirinya sendiri. Konflik terjadi bila pada waktu yang sama seseorang memiliki dua keinginan yang tidak mungkin dipenuhi sekaligus. Sebagaimana diketahui bahwa dalam diri seseorang itu biasanya terdapat hal-hal sebagai berikut:

- a. Sejumlah kebutuhan-kebutuhan dan peranan-peranan yang bersaing.
- b. Banyaknya bentuk halangan-halangan yang bisa terjadi di antara dorongan dan tujuan.
- c. Terdapatnya baik aspek yang positif maupun negatif yang menghalangi tujuan yang diinginkan.

Hal-hal di atas dalam proses adaptasi seseorang terhadap lingkungannya acap kali menimbulkan konflik. Kalau konflik dibiarkan maka akan menimbulkan keadaan yang tidak menyenangkan.

Ada tiga macam bentuk konflik intrapersonal yaitu:

- a. Konflik pendekatan-pendekatan, contohnya orang yang dihadapkan pada dua pilihan yang sama-sama menarik.
- b. Konflik pendekatan penghindaran, contohnya orang yang dihadapkan pada dua pilihan yang sama menyulitkan.
- c. Konflik penghindaran-penghindaran, contohnya orang yang dihadapkan pada satu hal yang mempunyai nilai positif dan negatif sekaligus.

2. Konflik Interpersonal

Konflik interpersonal adalah pertentangan antar seseorang dengan orang lain karena pertentangan kepentingan atau keinginan. Maka hal ini sering terjadi antara dua orang yang berbeda status, jabatan, bidang kerja dan lain-lain. Konflik interpersonal ini merupakan suatu dinamika yang amat penting dalam perilaku organisasi. Karena konflik semacam ini akan melibatkan beberapa peranan dari beberapa anggota organisasi yang tidak

bisa tidak akan memengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi tersebut. Konflik antar individu-individu dan kelompok-kelompok Hal ini seringkali berhubungan dengan cara individu menghadapi tekanan-tekanan untuk mencapai konformitas, yang ditekankan kepada mereka oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh dapat dikatakan bahwa seseorang individu dapat dihukum oleh kelompok kerjanya karena ia tidak dapat mencapai norma-norma produktivitas kelompok di mana ia berada.

Konflik antara kelompok dalam organisasi yang sama konflik ini merupakan tipe konflik yang banyak terjadi di dalam organisasi-organisasi. Konflik antar lini dan staf, pekerja dan pekerja manajemen merupakan dua macam bidang konflik antar kelompok.

Contoh seperti di bidang ekonomi di mana Amerika Serikat dan negara-negara lain dianggap sebagai bentuk konflik, dan konflik ini biasanya disebut dengan persaingan. Konflik ini berdasarkan pengalaman ternyata telah menyebabkan timbulnya pengembangan produk-produk baru, teknologi baru dan servis baru, harga lebih rendah dan pemanfaatan sumber daya secara lebih efisien.

3. Konflik Antar Perorangan

Konflik antar perorangan terjadi antara satu individu dengan individu lain atau lebih. Konflik ini biasanya disebabkan oleh adanya perbedaan sifat dan perilaku setiap orang dalam organisasi. Hal ini biasanya pernah dialami oleh setiap anggota organisasi baik hanya dirasakan sendiri maupun ditunjukkan dengan sikap. Misalnya seorang manajer pemasaran merasa tidak senang dengan hasil kerja manajer produksi. Akan tetapi perasaan ini tidak selalu dilakukan secara terbuka tapi bisa juga secara diam-diam. Apabila ini berlangsung lebih lama, bisa menyebabkan ketidak selarasan dalam pengambilan keputusan

4. Konflik Antar Kelompok

Tingkat lainnya dalam konflik di organisasi adalah konflik antar kelompok. Seperti diketahui bahwa sebuah organisasi terbentuk dari beberapa kelompok kerja yang terdiri dari banyak unit. Apabila di antara unit-unit di suatu kelompok mengalami pertentangan dengan unit-unit dari kelompok

lain maka manajer merupakan pihak yang harus bisa menjadi penghubung antara keduanya. Hubungan pertentangan ini apabila dipertahankan maka akan menjadi koordinasi dan integrasi kegiatan-kegiatan menjadi sulit.

5. Konflik Antar Organisasi

Konflik juga bisa terjadi antara organisasi yang satu dengan yang lain. Hal ini tidak selalu disebabkan oleh persaingan dari perusahaan-perusahaan di pasar yang sama. Konflik ini bisa terjadi karena adanya ketidakcocokan suatu badan terhadap kinerja suatu organisasi.

Sebagai contoh badan serikat pekerja di cocok dengan perlakuan suatu perusahaan terhadap pekerja yang menjadi anggota serikatnya. Konflik ini dimulai dari ketidak sesuaian antara para manajer sebagai individu yang mewakili organisasi secara total. Pada situasi konflik seperti ini para manajer tingkat menengah ke bawah bisa berperan sebagai penghubung-penghubung dengan pihak luar yang berhubungan dengan bidangnya.

Apabila konflik ini bisa diselesaikan dengan prioritas keorganisasian atau perbaikan pada kegiatan organisasi, maka konflik-konflik bisa dijadikan perbaikan demi kemajuan organisasi.

Hal ini sejalan dengan pendapat yang ditulis oleh Robbins (1996) yang membahas konflik dari segi *human relations and interactionist perspective*. Dijelaskan bahwa konflik itu adalah hal yang alamiah dan selalu akan terjadi. Konflik merupakan bagian dari pengalaman hubungan antar pribadi (*interpersonal experience*) Karena itu bisa dihindari maka sebaiknya konflik dikelola dengan efektif, sehingga dapat bermanfaat dan dapat menciptakan perbedaan serta pembaharuan ke arah yang lebih baik dalam organisasi. Kesimpulannya konflik tidak selalu merugikan organisasi selama bisa ditangani dengan baik sehingga dapat:

- a. mengarah ke inovasi dan perubahan
- b. memberi tenaga kepada orang bertindak
- c. menyumbangkan perlindungan untuk hal-hal dalam organisasi
- d. merupakan unsur penting dalam analisis sistem organisasi

C. Faktor Penyebab Konflik

1. Perbedaan individu yang meliputi perbedaan pendirian dan perasaan

Setiap manusia adalah individu yang unik. Artinya, setiap orang memiliki pendirian dan perasaan yang berbeda-beda satu dengan lainnya. Perbedaan pendirian dan perasaan akan sesuatu hal atau lingkungan yang nyata ini dapat menjadi faktor penyebab konflik sosial, sebab dalam menjalani hubungan sosial, seseorang tidak selalu sejalan dengan kelompoknya. Misalnya, ketika berlangsung pentas musik di lingkungan pemukiman, tentu perasaan setiap warganya akan berbeda-beda. Ada yang merasa terganggu karena berisik, tetapi ada pula yang merasa terhibur.

2. Perbedaan latar belakang kebudayaan sehingga membentuk pribadi-pribadi yang berbeda

Seseorang sedikit banyak akan terpengaruh dengan pola-pola pemikiran dan pendirian kelompoknya. Pemikiran dan pendirian yang berbeda itu pada akhirnya akan menghasilkan perbedaan individu yang dapat memicu konflik.

3. Perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok

Manusia memiliki perasaan, pendirian maupun latar belakang kebudayaan yang berbeda. Oleh sebab itu, dalam waktu yang bersamaan, masing-masing orang atau kelompok memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Kadang-kadang orang dapat melakukan hal yang sama, tetapi untuk tujuan yang berbeda-beda.

4. Perubahan-perubahan nilai yang cepat dan mendadak dalam masyarakat

Perubahan adalah sesuatu yang lazim dan wajar terjadi, tetapi jika perubahan itu berlangsung cepat atau bahkan mendadak, perubahan tersebut dapat memicu terjadinya konflik sosial. Misalnya, pada masyarakat pedesaan yang mengalami proses industrialisasi yang mendadak akan memunculkan konflik sosial sebab nilai-nilai lama pada masyarakat tradisional yang biasanya bercorak pertanian secara cepat berubah menjadi

nilai-nilai masyarakat industri. Nilai-nilai yang berubah itu seperti nilai kegotongroyongan berganti menjadi nilai kontrak kerja dengan upah yang disesuaikan menurut jenis pekerjaannya. Hubungan kekerabatan bergeser menjadi hubungan struktural yang disusun dalam organisasi formal perusahaan. Nilai-nilai kebersamaan berubah menjadi individualis dan nilai-nilai tentang pemanfaatan waktu yang cenderung tidak ketat berubah menjadi pembagian waktu yang tegas seperti jadwal kerja dan istirahat dalam dunia industri. Perubahan-perubahan ini, jika terjadi secara cepat atau mendadak, akan membuat keguncangan proses-proses sosial di masyarakat, bahkan akan terjadi upaya penolakan terhadap semua bentuk perubahan karena dianggap mengacaukan tatanan kehidupan masyarakat yang telah ada.

5. Komunikasi

Pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti atau informasi yang mendua dan tidak lengkap serta gaya individu manajer yang tidak konsisten.

6. Struktur

Pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya yang terbatas, atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.

7. Pribadi

Ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai social pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka dan perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi.

8. Kelangkaan sumber daya dan dana yang langka

Hal ini karena suatu individu atau organisasi yang memiliki sumber daya dan dana yang terbatas.

9. Ketergantungan pekerjaan satu arah

Ketergantungan pekerjaan satu arah berarti bahwa keseimbangan kekuasaan telah bergeser, konflik pasti lebih tinggi karena unit yang dominan mempunyai dorongan yang sedikit saja untuk bekerja sama dengan unit yang berada di bawahnya.

10. Ketidakjelasan tanggung jawab atau yurisdiksi

Dalam hal tertentu, pada dasarnya orang memang tidak ingin bertanggung jawab, terlebih mengenai hal-hal yang berakibat tidak atau kurang menguntungkan. Apabila hal ini menyangkut beberapa pihak dan masing-masing tidak mau bertanggung jawab maka kejadian seperti ini dapat menimbulkan konflik.

11. Ketidakjelasan pola pengambilan keputusan, pola pendelegasian wewenang, mekanisme kerja dan pembagian tugas

12. Kelompok pimpinan tidak responsif terhadap kebutuhan dan aspirasi para bawahannya

13. Perbedaan pemahaman

Hal ini terjadi apabila penjelasan yang diterima atau fakta yang dikumpulkan kurang lengkap atau kurang akurat, bisa juga karena pemahaman yang setengah-setengah dan tidak tuntas.

14. Perbedaan cara pandang

Setiap orang memiliki pandangan hidup yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut seringkali memicu timbulnya persaingan dan pertentangan sosial.

15. Perbedaan latar belakang budaya

Masing-masing kelompok kebudayaan memiliki nilai dan norma yang berbeda-beda ukurannya sesuai kebutuhan masyarakat setempat. Perbedaan inilah yang dapat mendatangkan konflik, karena kriteria tentang baik buruk, sopan tidak sopan, pantas tidak pantas atau berguna atau tidak bergunanya sesuatu, baik itu fisik atau nonfisik, berbeda-beda menurut pola pemikiran

masing-masing yang didasarkan pada latar belakang kebudayaan masing-masing individu atau kelompok.

D. Organisasi dan Konflik

Menurut Erni, Tisnawati, (2005), “bahwa dampak hubungan strategi dan budaya dapat menimbulkan konflik jika individu-individu dalam organisasi kurang dapat beradaptasi, menempatkan diri pada posisinya, dan mementingkan kelompok dan golongannya.”

Kemampuan adaptasi yang tinggi dan rendah memiliki hubungan kuat dalam mempengaruhi pembentukan intensitas konflik. Adaptasi yang rendah pada budaya organisasi menggambarkan dan melahirkan perbedaan persepsi. Konflik yang tinggi bisa mempengaruhi produktivitas yang dihasilkan, produktivitas yang tinggi juga harus didukung oleh kondisi kerja yang kondusif atau jauh dari konflik. Faktor-faktor yang dominan dapat mempengaruhi produktivitas organisasi adalah suasana kerja kondusif, perbaikan atau penggunaan alat-alat, dan teknik manajerial.

E. Kepemimpinan dan Konflik

Pimpinan dalam konsep manajemen konflik memiliki pengaruh besar dalam mempengaruhi timbulnya konflik atau bahkan lebih jauh menyelesaikan konflik. Karena itu ada hubungan kuat dari seorang pimpinan dalam usaha mempengaruhi menyelesaikan konflik. Yaitu membawa konflik dari negatif ke arah positif. Namun jika konsep pimpinan itu adalah salah maka bisa menimbulkan dampak sebaliknya yaitu mampu membuat konflik itu sendiri menjadi lebih besar dan berbahaya. Oleh karena itu seorang pimpinan harus paham bagaimana mengelola konflik, yaitu mengubah konflik menjadi motivasi yang mampu mempengaruhi peningkatan produktivitas perusahaan.

F. Konflik dan Motivasi

Konflik dengan berbagai jenis telah membuat seseorang mengalami berbagai macam masalah termasuk diri psikologis orang yang bersangkutan. Dampak konflik pada psikologis adalah terjadinya sikap murung, mudah tersinggung, cepat marah, dan tidak menginginkan orang lain peduli pada

dirinya secara lebih dalam karena ia menganggap sikap masalah mampu ia selesaikan sendiri. Dan berbagai bentuk reaksi psikologis lainnya.

Namun kalau konflik yang dialami dalam bentuk tekanan pada dirinya tersebut jika tidak mampu diatasinya maka akan menyebabkan dirinya terus saja begitu. Oleh karena ada baiknya seseorang mengarahkan konflik itu sebagai usahanya melepaskan konflik dengan menjadikan konflik itu sebagai masukan berarti atau koreksi positif walaupun terlihat keras namun ambillah itu sebagai nasehat agar kita menjadi orang yang lebih baik lagi. Dan banyak pihak yang telah membuktikan keberhasilan dengan menerapkan metode seperti itu.

G. Solusi dalam Menyelesaikan Konflik

1. Menghindar dari konflik dengan bersembunyi.. Kita tidak perlu menyelesaikan konflik yang sedang terjadi dan tidak ada gunanya menghadapi konflik tersebut biarkan meredah dengan sendirinya.
2. Meraih keberhasilan dalam menyelesaikan konflik.. Penyelesaian konflik seperti ini dengan cara menguasai pihak lawan. Teknik ini biasanya untuk mendapatkan informasi agar konflik bisa terselesaikan dengan baik. Namun penyelesaian seperti ini bila posisi Anda benar dan Anda punya alasan yang lebih kuat dalam mempertahankan persepsi.
3. Penyelesaian konflik dengan bernegosiasi (*win-win solution*). Penyelesaian konflik seperti ini bertujuan untuk menjaga keharmonisan, keselarasan, dan hubungan yang baik. Karena menjaga hubungan baik itu lebih penting sehingga perlu di ciptakan komunikasi yang baik.
4. Penyelesaian konflik dengan pertimbangan jangka panjang dan demi kelangsungan tim atau organisasi. Bila tugas dan keharmonisan itu sangat penting maka segera selesaikan konflik ini dan beri toleransi waktu agar bisa berpikir lebih jernih untuk segera melakukan pembicaraan kembali.

SOAL LATIHAN

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan konflik!
2. Sebutkan jenis-jenis konflik menurut Stoner!
3. Faktor apa saja yang dapat memicu timbulnya konflik dalam suatu organisasi!
4. Bagaimana mengambil keputusan dalam kondisi organisasi yang rentan konflik?
5. Apa manfaat konflik yang dapat dikelola secara baik?
6. Apa solusi dalam menyelesaikan konflik dalam organisasi?



BAB VIII

KEPUTUSAN STRATEJIK

A. Hakikat Keputusan Strategik

Keputusan strategik berarti pilihan strategik. Pilihan dari beberapa alert strategik. Pilihan itu berupa ke mengenai aspirasi-aspirasi strategik yang realistis, yaitu keinginan yang masuk akal dan dapat direalisasikan. Pilihan itu sekaligus merupakan pilihan strategi (Ansoff, 1970). Seperti telah diuraikan, strategi ini berkaitan erat dengan lingkungan eksternal. Hal ini sesuai dengan pandangan Shirley (1978) bahwa maksud dari keputusan strategik ialah merumuskan hubungan antara organisasi dan lingkungannya. Jadi keputusan strategik, katanya, antara lain harus dapat menentukan bagaimana hubungan lembaga dengan lingkungan, yaitu hubungan yang harus saling memengaruhi satu dengan yang lain serta memberi arah bagi semua kegiatan administratif dan operasional organisasi (Cope, 1981).

Baker (1980) mencoba memberi definisi yang sangat sederhana, yaitu “Keputusan strategik biasanya mencakup persoalan-persoalan yang bersangkutan paut dengan usaha menciptakan, menghasilkan, dan mengalokasikan sumber daya.” Dilihat sepintas lalu pengertian ini hanya berhubungan dengan kapasitas, kekuatan organisasi, serta nilai-nilai kemanusiaan. Ia lebih banyak memberi perhatian pada masalah internal organisasi. Definisi serupa ini tetap dikritik oleh Mintzberg (1976) karena katanya, meskipun dengan definisi seperti itu keputusan strategik sudah merupakan keputusan yang penting, masih disayangkan karena banyak peneliti dalam proses administrasi lebih cenderung memusatkan perhatiannya pada tipe keputusan rutin. Mereka jarang sekali pada tipe keputusan yang lebih penting itu.

1. Wewenang Eselon Atas

Dilihat dari sisi lain, Hambrick (1977) menambahkan, sebenarnya keputusan stratejik berada dalam wilayah kewenangan manajemen puncak, yang dipertegas oleh Harvey (1982). Dengan kalimat lain, berada dalam tangan orang yang punya kedudukan lebih tinggi (Hickson *et al.*, 1986), yaitu mereka yang terlibat dalam memainkan peranan yang lebih besar dalam merencanakan peristiwa-peristiwa yang akan terjadi beberapa waktu kemudian.

2. Daya Nalar Tinggi

Keputusan stratejik memang memerlukan daya nalar tinggi karena harus melihat jauh ke depan seperti menentukan tujuan yang ingin dicapai di waktu yang akan datang, mengubah, atau menyempurnakan tujuan itu. Selain itu, mencari dan menemukan kemungkinan-kemungkinan baru yang selalu harus dibarengi dengan keberanian. Perlu disadari juga bahwa kebanyakan informasi yang dibutuhkan itu asalnya dari lingkungan eksternal (Morgan dan Cerullo, 1984).

Suatu organisasi biasanya membuat lebih dari satu keputusan stratejik. Oleh karena semua keputusan ini penting, dan semuanya diarahkan pada pencapaian tujuan dan sasaran maka masing-masingnya tidak boleh bertentangan, tetapi satu dengan yang lain haruslah saling berhubungan. Dengan demikian, akan memungkinkan terbentuknya pola mempersatukan dan mengarahkan organisasi itu.

3. Frekuensi Keputusan Stratejik

Di samping tujuan, sasaran, dan ruang lingkup yang harus diperhitungkan dalam pembuatan keputusan stratejik, perlu pula dipertimbangkan unsur keuangan, frekuensi pembuatannya, serta jangka waktu. Frekuensi pembuatan keputusan stratejik berbeda dengan pembuatan keputusan rutin. Ia hanya dibuat sesekali, tetapi bisa saja tiba-tiba karena variabel dalam lingkungan eksternal sangat dinamis. Oleh karena itu, keputusan stratejik selalu dibuat dengan menyesuaikan situasi lingkungan tersebut. Tidak perlu teratur seperti halnya membuat keputusan rutin. Artinya, suatu keputusan stratejik bisa timbul mendadak karena keadaan

menghendaki demikian. Misalnya, pemerintah tiba-tiba mengumumkan tersedianya dana yang cukup besar karena harga minyak mendadak melonjak naik maka keputusan stratejik yang baru perlu segera dibuat sebagai reaksi positif terhadap situasi eksternal tersebut.

Tugas berat dari para pembuat keputusan di sini seperti diungkapkan oleh Shirley (1978) dan Mc Nichols ialah bahwa mereka harus secara konstan dan terus-menerus berusaha menyesuaikan serta menyeimbangkan keadaan internal organisasi, antara lain berupa kualitas sumber daya dengan persepsi mereka mengenai lingkungan di mana mereka beroperasi. Mereka tidak dapat diam dan membiarkan lingkungan sekitarnya bergerak tidak menentu yang bisa saja membawa dampak yang fatal bagi organisasi.

B. Karakteristik Keputusan Stratejik

Bagi Schwenk (1988) karakteristik utama dan keputusan stratejik adalah

1. **Tidak Terstruktur dan Nonrutin.** Keputusan stratejik tidak dapat dibuat hanya dengan menggunakan aturan pengambilan keputusan yang sederhana, bahkan juga tidak bisa dibuat dengan menggunakan formula.
2. **Keputusan Stratejik Memegang Peranan Sentral bagi Organisasi.** Karena menyangkut komitmen yang sangat luas tentang sumber daya, ditambah dengan kemungkinan risiko besar yang bisa timbul, atau sebaliknya dapat membuahkan hasil yang sangat memuaskan.
3. **Keputusan Stratejik Umumnya Sangat Kompleks sehingga itu Memiliki Daya Tarik Tersendiri untuk Dipelajari.** Lebih dari itu, ada lagi beberapa petunjuk bahwa suatu keputusan dapat dikatakan sebagai keputusan stratejik karena “kejarangannya”-*rarity* (Hickson *et al.*, 1986).
4. **Keputusan Stratejik Memiliki Kelainan Tersendiri**
5. **Keputusan Stratejik Melibatkan Sumber Daya yang Besar juga Sangat Kompleks.** Salah satu kompleksitas dalam keputusan stratejik ialah keterlibatan dari sejumlah orang dalam proses pengambilan keputusan. Semakin banyak orang terlibat, semakin kompleks masalah yang dihadapi oleh setiap orang yang berperan serta karena harus mengingat banyak, siapa mengatakan apa, rapat

mana mengatakan tentang pandangan bagaimana, komite mana yang harus melaporkan tentang apa, apa yang penting dan mana yang dapat dilupakan, dan seterusnya.

6. **Keputusan Strategik Memiliki Konsekuensi yang Besar, Menyangkut Kehidupan Organisasi Secara Keseluruhan.** Semakin serius konsekuensi itu, semakin besar kekhawatiran berbuat salah. Semakin meluas dan semakin tersebar konsekuensi itu, semakin tidak mudah untuk menggambarkan implikasi dari keputusan itu. Steiss (1985) sepakat bahwa keputusan strategik ialah yang mempunyai implikasi jauh ke depan.
7. **Keputusan Strategik Selalu Mendahului.** Artinya ia menetapkan preseden, ia menentukan keputusan apa yang harus dibuat berikutnya. Keputusan berikutnya lebih mudah dibuat karena telah ada pedomannya.

C. Domain Keputusan Strategik

Uraian terdahulu telah membahas berbagai dimensi mengenai keputusan strategik. Pertanyaannya adalah apakah sesungguhnya yang menjadi domain keputusan strategik? Dalam sektor apa keputusan strategik biasa dibuat? Apakah untuk semua sektor kehidupan organisasi? Pertanyaan ini dicoba dijawab oleh Shirley (1980) dengan mengatakan keputusan itu harus pertama-tama berkaitan dengan hakikat mendasar dari suatu organisasi. Dari sana menyusul lahir keputusan-keputusan strategik yang lain, dan ini berlaku, baik untuk organisasi publik, bisnis, maupun nonprofit.

Pada tingkat yang mendasar, suatu keputusan strategik haruslah yang mempersoalkan visi sentral atau misi fundamental. Dari misi itu dijelaskan tujuan-tujuan umum serta prinsip-prinsip dasar dan organisasi. Misi itu harus mengemukakan secara umum peranan organisasi itu dalam pembangunan masyarakat. Domain berikutnya berpedoman pada misi tadi, yaitu kelompok masyarakat yang hendak dilayani. Ini sering disebut *target groups*, yaitu kelompok yang akan memperoleh manfaat dari program aktivitas organisasi. Apa kebutuhan pokok mereka sehingga diperlukan pelayanan yang berencana. Domain ketiga ialah tujuan dan sasaran. Suatu keputusan strategik harus berbicara mengenai apa yang ingin dicapai oleh

organisasi itu melalui berbagai program. Kepuasan? Keuntungan material? Kebahagiaan? Tujuan itu hendaknya dijelaskan dalam bentuk tujuan umum dan tujuan khusus, atau sasaran.

Domain keempat ialah yang disebut program dan pelayanan. Di sini hendaknya dibentangkan tipe-tipe program serta aktivitas administratif yang perlu dilakukan dan yang ditawarkan kepada masyarakat untuk mencapai tujuan dan sasaran tadi. Prioritas program sudah perlu ditampilkan serta program-program baru yang mungkin akan berpengaruh untuk beberapa tahun berikutnya. Domain kelima ialah yang berkaitan dengan wilayah pelayanan secara geografis. Artinya, daerah-daerah pelayanan perlu diklasifikasi atau ditetapkan prioritas pelayanan yang memang sangat membutuhkan pelayanan dimaksud misalnya hingga tahun 2014 banyak kabupaten yang dikategorikan pemerintah sebagai kabupaten miskin.

Domain terakhir ialah keunggulan komparatif. Keputusan strategik perlu memberi perhatian pada keunggulan komparatif yang bisa diperoleh dari pelayanan yang ditawarkan kepada masyarakat. Misalnya, adakah pelayanan atau program itu memiliki keunikan tersendiri sehingga mempunyai daya tarik tersendiri pula.

D. Komponen-Komponen Keputusan Strategik

Dari uraian sebelumnya, dapat disimpulkan adanya delapan komponen penting yang memberi makna bagi keputusan strategik, yaitu:

1. keputusan strategik haruslah dibuat oleh pembuat keputusan tingkat tinggi;
2. dibuat untuk mencapai tujuan, sasaran tertentu dari suatu organisasi;
3. dibuat setelah memperhitungkan kemampuan internal;
4. memperhitungkan nilai-nilai dan karakteristik pribadi dari pembuat keputusan;
5. mempertimbangkan lingkungan eksternal;
6. ada relasi antara berbagai variabel eksternal dan internal;
7. pilihan yang dilakukan atas dasar beberapa alternatif strategik; dan
8. mengandung makna persaingan atau kompetisi.

Dengan demikian, definisi yang dapat diperkenalkan yaitu:

“Keputusan strategik ialah pilihan (tidak terprogram) oleh pembuat keputusan tingkat tinggi mengenai serangkaian tindakan di antara berbagai alternatif yang tersedia yang didesain untuk mencapai tujuan utama dari suatu organisasi melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan”.

Tidak semua keputusan strategik memiliki kadar strategik yang sama. Ada keputusan yang lebih strategik daripada yang lain. Selain itu, ada keputusan strategik yang pada saat dibuat sebenarnya telah diketahui lebih dahulu oleh pejabat kunci atau “sudah dibuat.” Pengambilan keputusan macam ini sering disebut *quasi-decision making*.

E. Model-Model Keputusan Strategik

Keputusan strategik tidak dibuat menurut pedoman terdahulu karena memang tidak ada pedoman itu. Itulah sebabnya para penulis keputusan strategik mencari model yang sesuai dengan maksud tersebut. Hampir semua penulis dan para ahli teori pengambilan keputusan tidak bisa melupakan Graham T. Allison (1971) dengan bukunya yang terkenal, *The Essence of Decision* (Schwenk, 1988). Meskipun buku ini terutama membahas krisis peluru kendali Uni Soviet di Kuba, masalah kunci yang dibicarakan adalah tentang pengambilan keputusan oleh para pengambil keputusan tingkat tinggi di Gedung Putih dan Kremlin. Ketika itu presiden Amerika Serikat John F. Kennedy memberi ultimatum kepada Perdana Menteri Uni Soviet, Krushev, supaya segera membongkar dan membawa pulang seluruh peluru kendali yang dipasang di Kuba dan yang ternyata dihadapkan ke Amerika Serikat. Krushev segera merespons ultimatum tersebut dan melaksanakannya dengan penuh tanggung jawab. Para politisi meramalkan bahwa apabila Perdana Menteri Krushev tidak mau tunduk kepada ultimatum Kennedy saat itu maka perang dunia ketiga tidak akan terelakkan.

Allison menampilkan tiga model keputusan strategik yang dapat digunakan, baik untuk lingkungan internasional maupun untuk menangani masalah-masalah dalam negeri. Model I disebut *The Rational Actor Model*. Model ini menganggap bahwa organisasi negara berperilaku seperti individu yang rasional. Pemerintah sebagai satu kesatuan yang utuh mengambil

keputusan setelah semua informasi yang tersedia dibahas secara mendetil termasuk semua konsekuensi serta risiko yang mungkin diakibatkan oleh keputusan itu. Pilihan yang diambil oleh para pembuat keputusan tingkat tinggi di kala itu (Kennedy dan Kruschew) merupakan pilihan rasional yang penuh kesadaran.

Model II disebut *The Organizational Process Model*. Model ini memberi tekanan pada proses pengambilan keputusan organisasional yang berlangsung secara wajar. Di dalam proses itu, elemen-elemen penting dalam keputusan stratejik turut dipertimbangkan sehingga keputusan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan menurut aturan organisasi. Tindakan pemerintah itu memang dilakukan melalui langkah-langkah yang disyaratkan dalam pengambilan suatu keputusan penting. Jadi, keputusan itu tidak semata-mata lahir dari pilihan rasional pengambil keputusan, tetapi hasil pembahasan yang matang melalui proses organisasi.

Model III adalah *Government Politics Model* atau *Bureaucratic Politics Paradigm*. Model ini melihat bahwa keputusan merupakan resultan politik, yaitu hasil dari permainan politik. Resultan maksudnya keputusan yang diambil tidak dipilih sebagai suatu penyelesaian terhadap suatu masalah, tetapi sebagai hasil kompromi dari berbagai konflik dan kebingungan para pejabat politik yang masing-masing mempunyai kepentingan dan pengaruh yang berbeda. Kompromi di sini (baik di Gedung Putih, maupun di Kremlin) lebih bersifat politik karena dilakukan melalui tawar-menawar di antara para anggota pucuk pimpinan pemerintahan.

Setelah meneliti perspektif Allison tersebut, Hill *et al.* (1978) menganggap bahwa ketiga model itu tidak cukup mencakup masalah-masalah penting yang dirangkum dalam suatu keputusan tingkat tinggi. Mereka menambahkan lagi tiga model baru, yaitu: Model IV yang disebut *The Small Group Process Model*. Mereka mengklaim bahwa keputusan tingkat tinggi pemerintahan sebenarnya adalah hasil dan proses kelompok kecil. Menurut para ahli psikologi sosial, kelompok kecil itu memiliki dinamika khusus tersendiri dan ternyata memang banyak kebijakan publik yang diformulasikan di dalam kelompok kecil.

Model V disebut *The Dominant Leader Model*. Model ini melihat peranan dominan dari seorang pemimpin. Jadi, keputusan penting itu lahir

sebagai pengaruh dari seorang pemimpin yang memegang kunci suksesnya suatu organisasi (misalnya, kaisar Napoleon yang selalu menegaskan “negara adalah saya”).

Model VI disebut *The Cognitive Process Model*. Suatu keputusan adalah hasil dari kemampuan para aktor politik dalam memilah masalah-masalah politik yang kompleks. Pemilihan atas tindakan yang rasional sering dihalangi oleh terbatasnya kemampuan untuk memproses informasi. Oleh sebab itu, keterampilan dari para pemimpin pemerintahan di dalam memahami secara sungguh-sungguh setiap konteks politik yang timbul haruslah menjadi acuan utama dalam pengambilan keputusan model ini.

F. Visi dan Misi Organisasi

Salah satu domain keputusan stratejik yang penting adalah perumusan visi dan misi, tujuan, dan sasaran dari organisasi. Yang dimaksud dengan visi organisasi adalah gambaran, penglihatan yang mungkin dapat direalisasikan dalam kurun waktu yang relatif lama, visi harus menyebut angka waktu tahun pencapaian karena desakan kemajuan informasi teknologi dan komunikasi. Misi adalah suatu pernyataan hadirnya suatu organisasi, membenaran tentang kehadirannya. Ada tiga komponen yang esensial dari misi, yaitu (1) pasar; siapa target atau konsumen Anda, (2) kontribusi; produk atau layanan apa yang akan Anda suguhkan kepada klien Anda?, (3) *distinction*, keunikan: apa yang membuat produk atau layanan Anda unik sehingga klien tertarik padanya. Tujuan diartikan sebagai suatu perubahan dalam suatu situasi ketika seseorang atau satu kelompok ingin mendapatkan sesuatu hasil karya mereka sendiri. Sasaran adalah hasil akhir yang spesifik sebagai alat untuk mengukur langkah-langkah yang telah dicapai menuju tujuan yang dikehendaki.

SOAL LATIHAN

1. Jelaskan pengertian dari keputusan stratejik!
2. Sebutkan karakteristik dari suatu keputusan stratejik!
3. Sebutkan komponen-komponen keputusan stratejik!
4. Jelaskan apa saja domain keputusan stratejik!
5. Jelaskan model-model keputusan stratejik menurut Graham T. Alison!



BAB X

PEMBUAT KEPUTUSAN STRATEJIK

A. Pembuat Keputusan

Siapa yang harus membuat keputusan? Menurut Salusu (2015) pertanyaan ini dapat dijawab melalui dua teori yang berbeda, yaitu teori pluralis dan teori elite, kata MacKenzie. Teori pluralis menganggap bahwa kekuasaan itu tersebar di antara banyak kelompok dalam masyarakat sehingga konsekuensinya, keputusan masyarakat adalah hasil dari konflik kelompok dalam mana pemerintah berperan sebagai arbiter di antara kepentingan kelompok-kelompok itu. Di lain pihak, teori elite memberi tekanan pada konsentrasi kekuasaan pada kelompok minoritas yang cenderung membuat keputusan untuk sebagian besar kepentingan mereka. Teori pluralis melihat pemerintah sebagai pengambil keputusan tertinggi setelah mempertimbangkan keinginan berbagai kelompok masyarakat sedangkan teori elite hanya menyerahkan kekuasaan sepenuhnya pada kelompok elite untuk membuat keputusan berdasarkan pertimbangan mereka sendiri.

Prinsip kedua teori ini sebenarnya berlaku juga dalam berbagai kehidupan organisasi kemasyarakatan, semuanya tergantung pada gaya kepemimpinan dari para pengambil keputusan. Di dalam setiap organisasi, setiap orang mulai dari eksekutif tertinggi sampai pada tingkat terendah, seharusnya membuat keputusan sesuai dengan kewenangan masing-masing. Apabila kita membiarkan seseorang tidak membuat keputusan berarti tidak memberikan pekerjaan baginya (Brinckloe, 1977). Ini akan membuatnya frustrasi dan dapat mengganggu iklim kerja sama dalam organisasi itu. Akan tetapi, kalau setiap orang membuat keputusan, tidak selalu berarti ia sudah cukup kompeten. Bisa saja ia kurang mampu menangkap informasi

atau perspektifnya tidak cukup luas untuk memberi makna yang berarti bagi organisasi melalui keputusan yang dibuatnya.

Setiap orang yang membuat keputusan haruslah bertanggung jawab atas suksesnya atau gagalnya keputusan yang dibuatnya (Brinckloe, 1977). Untuk mencegah kegagalan yang mungkin timbul, banyak eksekutif puncak mengambil alih kewenangan membuat keputusan dari manajer tingkat bawah. Seharusnya hal ini tidak perlu terjadi. Hal yang penting dilakukan adalah merekrut pejabat yang memang diketahui memiliki kemampuan mengambil keputusan dalam bidang tersebut atau memberikan penataran bagi karyawan atau pimpinan unit kerja yang kurang mampu membuat keputusan yang baik, yaitu mereka yang sering tidak dapat mempertanggungjawabkan keputusan yang dibuatnya. Dengan demikian, eksekutif puncak hanya akan membuat keputusan-keputusan penting yang kebanyakan lebih merupakan keputusan-keputusan strategis.

Menurut F.D. Rigby (Chankong dan Haimes, 1983), istilah pembuat keputusan (*decision maker*) sebenarnya sulit didefinisikan secara tepat, Sungguhpun demikian, Churchman mencoba mengartikan pembuat keputusan sebagai orang yang mempunyai kemampuan, tanggung jawab, dan kewenangan untuk mengubah sistem. Pengertian ini mengisyaratkan bahwa suatu keputusan tidak selayaknya dibuat oleh orang yang tidak memiliki kemampuan tanggung jawab dan wewenang untuk maksud tersebut. Chankong dan Haimes sendiri cenderung mengidentifikasi pembuat keputusan sebagai “individu atau kelompok individu yang baik secara langsung atau tidak langsung turut melengkapi penetapan evaluasi akhir yang dapat dipakai untuk menyusun peringkat alternatif sehingga pilihan terbaik dapat diidentifikasi”. Di sini, mereka menunjuk pada seorang individu atau kelompok individu yang mempunyai peranan terakhir dalam perumusan alternatif.

Bertolak dari pengertian di atas, menurut Salusu (2015) dapat dikatakan bahwa pembuat keputusan strategis ialah sekelompok individu yang langsung atau tidak langsung melengkapi penilaian akhir yang dapat digunakan untuk membuat peringkat dari alternatif-alternatif strategis yang tersedia sehingga pilihan strategis terbaik (strategi) dapat diidentifikasi. Selain istilah pembuat keputusan, dikenal pula adanya unit pengambilan

keputusan (*decision making unit*). Unit ini terdiri atas pembuat keputusan (yang mungkin terdiri atas sekelompok individu) dan mesin yang secara bersama-sama bekerja sebagai “pemroses informasi” (*information processor*) yang melaksanakan fungsi-fungsi:

1. menerima masukan informasi,
2. mengembangkan informasi,
3. memroses informasi ke dalam *intelligence*, dan
4. menghasilkan keputusan.

Unit pengambilan keputusan terkecil adalah seorang pembuat keputusan itu sendiri.

1. Bukan Pembuat Keputusan

Dalam studi pengembangan organisasi, diketahui bahwa tidak seorang pun yang mempunyai kewenangan mengenai suatu bidang lain jikalau ia tidak memiliki tanggung jawab untuk juga berbuat sesuatu di situ. Seorang yang menangani masalah kepegawaian tidak dapat membuat keputusan mengenai pengadaan barang karena ia tidak mempunyai kewenangan bertanggung jawab mengenai pengadaan barang tersebut. Lain halnya kalau orang tadi diangkat menjadi anggota dari suatu tim pengadaan barang. Dalam hal demikian maka ia bersama-sama dengan anggota kelompok lain akan membuat keputusan yang lebih merupakan keputusan konsensus.

Memang, pengadaan barang adalah salah satu masalah yang paling sulit ditangani dalam suatu organisasi sepanjang banyak kepentingan perorangan memainkan peranan di dalamnya. Lagi pula, banyak orang yang mau ikut mengambil keputusan mengenai masalah tersebut. Selama semua ketentuan yang mengatur pengadaan barang itu diikuti dengan baik, dalam artian sebenarnya dan tidak dalam artian formalitas maka keputusan-keputusan yang dihasilkan tentu akan menguntungkan bagi organisasi. Singkatnya, seseorang tidak dapat membuat keputusan sepanjang ia tidak memiliki kewenangan untuk itu (Salusu, 2015).

2. Pembuat Keputusan Stratejik

Mereka yang berwenang dalam membuat keputusan stratejik adalah CEO (dalam bisnis, *Chief Executive Officer*, dalam sektor publik, *Chief Elected Officer*), pejabat-pejabat tingkat atas dalam organisasi, pada

umumnya setingkat di bawah CEO. Gabungan dari mereka itu merupakan satu kelompok yang disebut Eselon Atas atau Manajemen Eksekutif Puncak (MEP). Mereka itulah yang bertanggung jawab atas suksesnya suatu organisasi.

Kelompok MEP ini oleh Hambrick dan Mason (1984) merupakan koalisi dominan dalam pengambilan keputusan. Namun, penanggung jawab terakhir bagi keseluruhan kinerja organisasi adalah CEO. CEO sendiri dalam banyak organisasi sekaligus sebagai manajer puncak atau administrator puncak. Bukan itu saja, tetapi juga sebagai seorang CEO, sebenarnya adalah manajer strategik yang paling utama dan yang paling penting. Sebagai CEO, ia berfungsi sebagai *chief direction-setter*, *chief objective-setter*, *chief strategy-maker*, and *chief strategy-implementor* (Thompson dan Strickland, 1992).

Sementara, kelompok perencana umumnya bertanggung jawab dalam pembuatan perencanaan strategik (Harvey, 1982). Oleh karena keputusan strategik hampir tidak pernah dibuat oleh satu orang, MEP itulah yang berperan besar di dalam merumuskannya. MEP jugalah yang bertugas merumuskan visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi. Melihat fungsi yang luas ini, sewajarnya setiap organisasi memperkuat tim MEP dengan kualitas orang-orang yang mampu memahami aspirasi organisasi, melihat jauh ke depan, memiliki visi, dan sekaligus mampu menerjemahkan visi misi ke dalam tujuan dan sasaran serta strategi pelaksanaan keputusan-keputusan itu. Dalam organisasi besar yang kelompok MEP-nya juga cukup besar, untuk merumuskan visi, misi, tujuan, dan sasaran, perlu dibentuk panitia kecil yang terdiri atas anggota-anggota MEP yang terpilih. Hasil rumusan mereka itulah yang dibawa ke dalam sidang-sidang MEP lengkap. Salah satu tugas penting dari MEP itu ialah, merancang strategi, *crafting strategy* (Mintzberg 1991), dan memang ini membutuhkan keterampilan tradisional, pengabdian, dan perfeksionisme, komitmen, dan pengalaman yang luas. Sebelumnya, Ackoff (1978) mengisyaratkan anggota-anggota MEP sebaiknya memiliki 5-K yaitu, “kompetensi, komunikatif, kepedulian, keberanian, dan kreativitas”.

Sejak lama Ives (1973) telah menganjurkan bahwa kalau menginginkan suatu keputusan yang baik dan bulat, para pembuat keputusan sebaiknya

menggunakan teori keputusan, yaitu dengan cara yang sistematis dan rasional, memakai deskripsi yang kuantitatif dan kualitatif dalam melakukan pemilihan cara bertindak dari berbagai alternatif. Dalam kebanyakan kasus, MEP lebih cenderung menggunakan analisis kualitatif dengan tidak mengenyampingkan analisis kuantitatif yang biasanya disiapkan oleh bawahan (Salusu, 2015).

B. Tanggung Jawab CEO (*Chief Elected Officer/Chief Executive Officer*)

Kepala eksekutif ialah seseorang yang memiliki kewenangan untuk mengelola suatu organisasi atau bagian terbesar dari organisasi itu. Ia bisa disebut presiden, direktur eksekutif, direktur, kepala, ketua, rektor, manajer, atau yang serupa. Di dalam organisasi publik dan nonprofit istilah manajer jarang dijumpai. Istilah yang lebih sering didengar adalah administrator dengan fungsi yang sama. Seorang kepala eksekutif harus menerima tanggung jawab untuk meningkatkan kemampuan strategik organisasi yang dipimpinya secara keseluruhan. Di sini, ia dilihat sebagai manajer strategi. Sebagai manajer strategi ia bekerja sekarang untuk masa depan, tahu membaca masa depan, artinya sekaligus menjadi arsitek visi organisasi. Sementara itu, ia senantiasa melibatkan dirinya dalam mendeteksi peluang-peluang eksternal yang diperkirakan akan mempunyai dampak yang berarti terhadap keputusan strategik organisasi, terutama yang berkaitan dengan masalah finansial. Demikian juga dengan kekuatan-kekuatan internal yang ada, misalnya sumber daya profesional perlu dipelihara dan diberi dorongan serta rangsangan untuk bisa bersama-sama mengejar visi strategik. Begitu juga halnya dengan sumber daya besar yang lain, perlu dikoordinasikan agar dapat bermanfaat secara strategik.

Untuk dapat mendeteksi sumber daya tersebut secara tepat, kepala eksekutif perlu melibatkan dirinya dalam keseluruhan sistem manajemen strategik. Keterlibatan itu sekaligus menunjukkan komitmen strategiknya terhadap usaha mencapai sasaran organisasi. Ia perlu memberikan dorongan yang kuat dan konsisten terhadap penampilan strategik organisasinya. Ia harus yakin bahwa semua orang memahami komitmennya tersebut. Jika belum, ia perlu meyakinkan mereka bahwa ada visi yang dikejar. Tetapi

perlu diingat, dalam suatu organisasi yang memberlakukan desentralisasi yang luas, CEO seharusnya mengurangi keterlibatannya dalam kegiatan-kegiatan operasional sehari-hari sampai pada titik minimum. Sekalipun demikian, ia tidak dapat mengabaikan hal-hal yang kecil.

Kata Albert Einstein, *“Anyone who doesn’t take truth seriously in small matters, cannot be trusted in large ones either”* (Seseorang yang tidak memberi perhatian serius terhadap hal-hal yang kecil, juga tidak dapat dipercaya dalam mengurus hal-hal yang besar). Ia juga menganjurkan kepada eksekutif, *“You have to learn rules of the game. And then, you have to play better than anyone else.”* Namun, CEO dapat melakukan *management by exception*, yaitu hanya dapat melibatkan dirinya dalam pengambilan keputusan pada sektor tertentu, apabila timbul konflik di antara unit-unit kerjanya.

Kepala eksekutif senantiasa berjaga-jaga mengantisipasi kemungkinan perubahan yang terjadi dalam lingkungan eksternal. Ia tidak boleh terkejut dengan perubahan tiba-tiba, tetapi sebaliknya, mengabsorbi perubahan itu dan memanfaatkannya sebagai pedoman untuk melakukan inovasi baru. “Belajarlah untuk mencintai perubahan,” kata Thomas Peters (1988), dan apabila para manajer menengah dan lain-lainnya kurang dinamis menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, tanyakanlah pada mereka, “Mengapa Anda terlambat melakukan perubahan?” Pernyataan ini menginginkan agar seorang Kepala eksekutif sekaligus menjadi *master of change* (Koteen, 1991).

1. CEO Perlu Memberi Perhatian pada Kelangkaan Stratejik

Suatu organisasi dikatakan memiliki kelangkaan stratejik apabila para eksekutifnya kurang memiliki pertimbangan yang memadai untuk mengidentifikasi dan menilai konsekuensi jangka panjang dari suatu peristiwa. Bukan itu saja, lebih parah lagi apabila tujuan dan sasaran organisasi sangat kabur, tidak mampu mengimplementasikan rencana stratejik, terbatasnya hubungan antara rencana dan tindakan, serta tidak hadirnya mekanisme evaluasi dan umpan balik. Semua ini merupakan hambatan bagi suksesnya seorang CEO melaksanakan tanggung jawabnya.

CEO juga selalu berusaha mencari faktor-faktor stratejik. Faktor stratejik ialah faktor pembatas (Barnard, 1982), yaitu faktor yang karena

absennya, membuat pekerjaan manajemen terhalang sehingga sasaran organisasi tidak dapat dicapai. Barnard mengambil contoh, apabila sebuah mesin tidak dapat beroperasi karena satu sekrup terlepas, sekrup itu merupakan faktor strategik. Sama halnya apabila dalam suatu laboratorium digunakan tenaga listrik, tiba-tiba listrik padam maka tenaga listrik merupakan faktor strategik pada saat itu. Atau, dalam kantor itu ada banyak komputer tetapi tidak ada seorang pun operator yang berkualitas maka operator berkualitas merupakan faktor strategik yang harus diadakan.

Demikian besarnya peranan CEO dan para eksekutif di dalam memutuskan pilihannya tentang cara bertindak sehingga mendorong Hambrick (1981) merasa perlu mengingatkan agar para eksekutif puncak selalu memiliki “kewaspadaan strategik” (*strategic awareness*). Artinya, pemimpin selalu mendorong para manajernya agar persepsi mereka mengenai strategi yang telah disepakati bersama “sejalan” dengan persepsi CEO sendiri. Ini penting karena setiap anggota MEP dapat saja lalai, terutama apabila ada kepentingan atau kekuatan luar yang memengaruhinya sehingga mereka mulai memberi interpretasi yang menyimpang, baik disengaja maupun tidak, terhadap strategi organisasi. Kewaspadaan strategik itu sendiri dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain bahwa kalau strategi organisasi itu kabur, dengan sendirinya tidak akan menarik perhatian atau tidak menimbulkan kesadaran eksekutif. Tidak menimbulkan gairah dan rangsangan untuk menajernya.

2. Peranan Kunci CEO

Secara khusus, seorang CEO melaksanakan tiga jenis tanggung jawab dalam menjalankan manajemen yang efektif, yaitu mengisi peranan kunci, menampilkan kepemimpinan organisasi, dan berusaha mengoordinasikan proses perencanaan strategik (Wheelen dan Hunger, 1990). Dalam hal peranan kuncinya, Mintzberg menyebut 10 peranan CEO yang saling berkaitan satu dengan yang lain.

- a. **Figurehead:** Peranan ini adalah simbolis dan yuridis misalnya menghadiri upacara, menandatangani perjanjian, menghadiri resepsi, dan semacamnya.

- b. Leader:** Memberikan motivasi, mengembangkan dan mengarahkan bawahan, memberikan penataran bagi karyawan, menciptakan iklim kerja yang menantang, dan lain-lain.
- c. Liaison:** Mempertahankan jaringan kontak dan sumber informasi dari luar sehingga pimpinan organisasi tidak tentangan informasi yang penting. Ini bisa dilakukan dengan selalu mengadakan kontak dengan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap organisasi, terutama dengan pejabat-pejabat penting di luar organisasi.
- d. Monitor:** Sebagai pusat urat nadi organisasi, senantiasa mendapatkan informasi dan pejabat kund, laporan tahunan, hasil kunjungan pejabat organisasi ke pertemuan, dan sebagainya.
- e. Disseminator:** Menyebarkan informasi penting dan mengomunikasikan rencana-rencana ke anggota MEP dan pejabat penting organisasi lainnya.
- f. Spokesman:** Menyebarkan informasi penting kepada kelompok utama dan para pejabat di luar organisasi. Di sini, ia juga hendaknya mampu mengartikulasikan pemahaman tentang logika, keuntungan, biaya, dan kerugian yang akan mungkin terjadi dalam kerangka manajemen organisasi kepada pihak luar dan terutama pada jajaran internal.
- g. Entrepreneur:** Menumbuhkan organisasi melalui berbagai kerja sama dan proyek dengan pihak-pihak di luar organisasi.
- h. Disturbance Handler:** Pada saat-saat krisis, mengambil langkah-langkah yang tepat, antara lain dengan membentuk panitia-panitia kecil.
- i. Resource Allocator:** Mengalokasikan sumber daya, antara lain dengan menyetujui anggaran untuk unit kerja berdasarkan prioritas organisasi.
- j. Negosiato:** Mewakili organisasi dalam berbagai perundingan dengan pihak luar atau berbicara atas nama organisasi dalam berbagai kesempatan seperti di lembaga perwakilan rakyat dan kesempatan lainnya.

3. Beberapa Masalah bagi CEO dalam Organisasi Publik

Tropman (1986) mencoba mengumpulkan beberapa masalah yang hampir tiap hari dihadapi para eksekutif organisasi publik, yaitu:

a. Konflik Nilai

Apabila disimak dengan saksama, sebenarnya nilai-nilai yang diterapkan dalam organisasi publik adalah gabungan dari nilai-nilai yang berupa komitmen yang saling berkonflik dari kelompok-kelompok masyarakat dengan nilai-nilai yang diyakini oleh para CEO dan eksekutif.

b. Kesepadanan versus Kesamaan

Tidak begitu mudah bagi para CEO publik untuk membuat pilihan antara kesepadanan dan kesamaan. Mana yang harus diberi prioritas? Kedua atribut ini selalu berkonflik dalam mengambil keputusan yang bersangkutan paut dengan program. Tidak akan pernah habis untuk diperdebatkan, apakah memang harus ditempuh prinsip kesamaan dengan pertimbangan bahwa semua orang mempunyai hak dan kewajiban yang sama karena sama-sama membayar pajak.

c. Publik versus Swasta

Fungsi-fungsi manakah yang harus diutamakan oleh pemerintah dan mana yang diserahkan kepada swasta? Berapa banyak porsi dari pelayanan pemerintah dan berapa sisanya diserahkan kepada swasta dan organisasi nonprofit? Bagaimana urusan-urusan kemasyarakatan dibagi secara adil antara swasta dan pemerintah? Mana yang paling menguntungkan bagi anggota-anggota masyarakat?

Peringatan bagi CEO:

a. Tidak ada pilihan

CEO dan para eksekutif sering tidak memiliki pilihan yang jelas dan tepat apabila menghadapi masalah-masalah sulit. Alternatif untuk dipilih itu tersedia, tetapi mencari alternatif yang memberi keuntungan terbesar bagi masyarakat merupakan pekerjaan yang besar. Namun, ia harus tetap bertindak.

b. Tidak ada aturan untuk berhenti

Sekali CEO dan para eksekutif menghadapi masalah yang rumit, tidak pernah ada aturan yang menegaskan untuk berhenti apabila tidak dapat menyelesaikannya. Ia harus jalan terus.

c. Tidak ada hak untuk bersalah

Salah satu hal yang unik dalam pekerjaan dari kalangan praktisi atau birokrat ialah mereka jarang merasa mempunyai hak untuk dinyatakan bersalah. Hampir semua tindakan mereka dianggap benar. Seakan-akan berlaku semboyan pada masa Kerajaan Eropa seperti Henry VII, *the king can do no wrong*. Namun seorang raja, seorang eksekutif, hendaknya “tidak melukai hati rakyatnya”.

d. Mata masyarakat

Masyarakat tidak henti-hentinya mengarahkan matanya kepada para CEO dan eksekutif pemerintahan. Masyarakat ingin agar kebutuhan mereka dapat dipenuhi. Mereka juga selalu menginginkan agar para CEO terbuka dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini menimbulkan kesulitan karena ada hal-hal yang tidak selamanya harus terbuka disampaikan kepada masyarakat. Oleh karena itu, di sini diperlukan keterampilan untuk memilih hal-hal yang harus terbuka dan kerahasiaan tetap dipelihara. Kebutuhan yang bervariasi dari masyarakat itu, terutama kebutuhan fisik manusiawi, seakan-akan merupakan tekanan yang tidak habis-habisnya serta menuntut perhatian yang sangat serius.

4. Berpikir Kritis

Seorang CEO yang disenangi dan dipercaya oleh semua jajaran organisasinya apabila ia selalu berpikir kritis (*critical thinking*). Berpikir kritis ialah kemampuan dan kemauan menampilkan sikap dan keputusan objektif, yang didukung dengan alasan yang masuk akal, data, dan bukti, ketimbang alasan emosional (Wade & Tavis, 2003). Komponen-komponen dari berpikir kritis seperti tertuang dalam *Universal Intellectual Standards* (Paul, R., and Elder, L., 2010) ialah:

- a. Kejelasan (*clarity*),
- b. Ketepatan (*accuracy*),

- c. Presisi (*precision*),
- d. Relevansi (*relevance*),
- e. Kedalaman (*depth*),
- f. Luasnya (*breadth*),
- g. Logika (*logic*),
- h. Kewajaran (*fairness*).

Guna menerapkan standar itu, CEO hendaknya rajin dan cermat membuat konsep jelas, memanfaatkan, menganalisis, menyintesis, atau mengevaluasi informasi yang diperoleh atau dikumpulkan melalui observasi, komunikasi yang menjadi penuntun untuk bertindak.

5. Dorongan Strategik

CEO diharapkan memotivasi seluruh jajaran organisasinya dengan dorongan-dorongan strategik. Seluruh staf digugah untuk berkompetisi dengan lembaga setingkat masing-masing. Dorongan strategik ini merupakan elemen yang sangat penting dalam berpikir strategik (Robert, 1988). Ada beberapa strategi kekuatan pendorong atau penggerak strategik yang perlu dipikirkan oleh setiap CEO dan para eksekutif:

- a. ***Product-Service-Driven Strategy***. Dorongan strategik untuk meningkatkan produk/pelayanan. Dorongan ini antara lain, mutu atau kualitas produk, entah itu berupa barang, anak didik, informasi, atau pelayanan kepada masyarakat. Pada umumnya, organisasi yang memilih strategi ini hanya memusatkan perhatiannya pada satu jenis produk atau satu macam layanan saja.
- b. ***User-Driven Strategy***. Dorongan strategik yang berusaha keras memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen untuk keperluan itu, keinginan konsumen dijejaki dan dianalisis sehingga produk dan layanan yang diberikan kepada mereka tidak sia-sia dan bahkan memberikan keuntungan kepada kedua pihak. Misalnya, apa yang dikehendaki oleh masyarakat kota atau apa yang dikehendaki oleh masyarakat desa.
- c. ***Production Capacity/Capability-Driven Strategy***. Dorongan strategik yang memusatkan perhatiannya pada kemampuan organisasi. Organisasi yang memilih strategi ini adalah organisasi

yang memanfaatkan semua sumber daya dan keterampilan yang dimilikinya sehingga mampu menghasilkan produk dan memberikan layanan yang optimal. Misalnya, bisa terjadi pada suatu perguruan tinggi yang memanfaatkan semua keahlian dan keterampilannya semaksimal mungkin.

- d. **Technology-Driven Strategy.** Dorongan strategik ini memusatkan perhatiannya pada pemanfaatan teknologi untuk memasuki arena kompetisi.
- e. **Distribution Method-Driven Strategy.** Organisasi yang menggunakan strategi ini memang unik, yaitu memberi pelayanan melalui suatu metode distribusi yang eksklusif, seperti distribusi buku pelajaran di Brazil dengan menempel pada distribusi Coca-Cola ke seluruh wilayah.
- f. **Profit/Return-Driven Strategy.** Para konglomerat adalah contoh dari strategi ini yang sering kali memasuki arena kompetisi dengan tujuan utama memperoleh keuntungan sebesar-besarnya.

Dorongan-dorongan strategik tersebut di atas pada dasarnya merupakan kekuatan pendorong untuk membangkitkan gairah dan komitmen semua unit kerja dalam organisasi apa pun bentuknya. Setiap organisasi dapat memilih satu dari kekuatan pendorong atau kekuatan penggerak itu, tetapi tidak tertutup kemungkinan untuk memakai beberapa kekuatan penggerak strategik (*multi-driving forces*). Dalam hal suatu strategi berhasil dilaksanakan, CEO hendaknya memelihara bidang keunggulan (*area of excellence*) tersebut.

Singkatnya, CEO dan para eksekutif harus mampu untuk berpikir strategik dan bertindak strategik pula (*to think strategically, and to act strategically*). Dikotomi pada sikap ini, kata Bartee (1976), mewakili esensi dan masalah yang berhubungan dengan pengembangan pribadi para manajer strategik (Salusu, 2015).

C. Dewan Direktur

Nama Dewan Direktur lazim dipakai dalam organisasi bisnis, tetapi jarang digunakan oleh organisasi publik dan nonprofit. Sungguhpun demikian, organisasi publik dan nonprofit memakai bermacam-macam

istilah yang memiliki peranan dan fungsi yang relatif sama dengan Dewan Direktur. Ada yang disebut pengurus yayasan, badan pekerja, senat universitas, dewan penyantun, semuanya tergantung pada tingkat kekuasaan yang dimiliki oleh badan itu.

Fungsi utama dan dewan seperti itu terutama mengambil inisiatif dan menentukan, mengevaluasi, memengaruhi, dan memantau (Wheelen dan Hunger, 1990). Peranan ini cukup besar karena dewan tersebut dapat mengendalikan organisasi itu dari jauh, dalam artian menyetujui atau menolak usulan dan kebijakan serta keputusan CEO. Melalui panitia atau komisi yang dibentuk oleh dewan tadi, ia dapat mengikuti perkembangan organisasi dan dapat memberikan berbagai arahan. Sungguhpun begitu, dalam banyak hal keterlibatan dewan tadi bertingkat-tingkat mulai dari bayangan, stempel karet, sampai katalisator. John Nason (Ostrowski, 1990) merinci lebih jauh adanya 12 fungsi dari badan serupa dewan yang kebanyakan ditemukan dalam ONP, sebagai berikut:

1. Mengangkat pejabat eksekutif.
2. Mendukung dan melengkapi pejabat eksekutif.
3. Memantau hasil kerja pejabat eksekutif.
4. Menjelaskan visi misi organisasi.
5. Menyetujui rencana jangka panjang.
6. Melihat dan membicarakan program organisasi.
7. Menjamin kelancaran keuangan.
8. Mempertahankan kebebasan lembaga.
9. Memperkokoh kedudukan organisasi dalam masyarakat.
10. Menjelaskan harapan masyarakat kepada organisasi.
11. Melayani keluhan.
12. Menilai kinerja dewan pengurus.

Fungsi-fungsi ini hampir sama dengan fungsi dari badan yang serupa di kalangan bisnis. Ini tidak mengherankan karena memang ONP dan bisnis memiliki banyak persamaan. Perlu diketahui bahwa dewan tidak merumuskan strategi, tetapi ia mengkaji dan menyetujuinya. Dalam hal dewan menyetujui strategi yang disusun oleh CEO, berarti bahwa dewan berada di belakang CEO. Sekaligus juga berarti dewan siap menanggung

kesulitan dan kerugian yang mungkin timbul andaikata strategi itu gagal dilaksanakan atau ada dari lingkungan eksternal yang sulit dielakkan.

D. Kelompok sebagai Pembuat Keputusan Stratejik

Pada umumnya, kita mengenal ada tiga kelompok yang membuat keputusan, yaitu *large latent groups*, yang mempunyai anggota yang sangat banyak dan sangat heterogen seperti negara. Berikutnya adalah *intermediate group* yang tidak memiliki struktur dan jenjang kekuasaan, seperti badan perwakilan rakyat; dan terakhir ialah *small groups* yang justru memegang peranan yang sangat penting dalam pengambilan keputusan dalam kebanyakan organisasi, baik dalam negara, badan perwakilan rakyat, maupun dalam ONP.

1. Unit Pengambilan keputusan

Pemanfaatan kelompok sebagai unit pengambilan keputusan sudah berlangsung seumur sejarah umat manusia (Nutt, 1989). Keputusan-keputusan yang dibuat kelompok itu pada umumnya lebih merupakan hasil kerja sama. Memang mungkin seorang eksekutif pernah mengambil keputusan sendiri atas nama organisasi, tetapi semakin penting keputusan itu, semakin kecil kemungkinan seorang eksekutif mengambil keputusan sendiri (O'dell, 1991).

Dalam praktik sehari-hari, para eksekutif atau para manajer hampir-hampir habis waktunya berada dalam kelompok, entah itu rapat pengarahan, diskusi, dan lain-lain. Kelompok dapat menimbulkan banyak masalah pada manajer, antara lain karena membentuk kelompok pengambil keputusan memakan biaya yang cukup banyak, sering menimbulkan ketidaksepakatan, sulit dikumpulkan, dan sulit dikontrol (Nutt, 1989). Pertimbangan politik sering kali berperan memerintahkan siapa yang harus melaksanakan. Masalah mulai timbul apabila kepentingan dari suatu kelompok atau golongan yang diwakili dalam kelompok itu terancam. Masalah juga bisa tampil dari manajer, yaitu apabila ia memakai kelompok secara tidak benar karena akan merusak roman muka organisasi.

Memang, sering kali diakui bahwa apabila hubungan antara CEO dengan ketua kelompok atau ketua komite cukup erat, itu dapat dianggap sebagai pedang bermata dua; jika ketua kelompok menggunakan keahlian

dari CEO, dapat juga terjadi CEO memengaruhi ketua kelompok dengan memberikan informasi yang dipilihnya sendiri sesuai dengan keinginannya.

2. Unsur-Unsur Utama

Ada dua unsur yang patut diperhitungkan dalam pengambilan keputusan kelompok, yaitu (1) membuat keputusan yang lebih dapat diterima, lebih akseptabel, artinya kebanyakan kelompok cenderung menyetujuinya karena mereka berperan serta dalam proses pengambilan keputusan itu sendiri; dan (2) membuat keputusan yang lebih baik. Keputusan yang lebih baik inilah yang mendekati jawaban yang terbaik terhadap suatu masalah, yaitu yang bermanfaat sesuai informasi yang diperoleh pada saat proses berlangsung. Dengan demikian, kelompok bisa membuat keputusan berdasar konsensus, bisa juga berdasar fakta. Apabila konsensus yang dipilih, umumnya anggota-anggota kelompok tidak tertarik pada fakta. Dalam hal demikian, keputusan itu cenderung merupakan keputusan politik. Apabila suatu keputusan hendak didasarkan atas fakta, diperlukan kesadaran dan keyakinan bahwa tiap anggota kelompok itu memang sepakat untuk melihat fakta, artinya ingin melihat kebenaran berdasar fakta.

3. Interdependensi

Interdependensi dalam kelompok merupakan tali perekat yang memainkan peranan penting dalam menghasilkan keputusan strategik yang baik karena menghubungkan orang yang satu dengan lainnya dalam berbagai perilaku, antara lain berupa kerja sama, tetapi juga bisa dalam bentuk lain berupa kompetisi (Hill *et al.*, 1979). Dalam hal kerja sama, kepentingan mereka menyatu, dan apa yang disetujui oleh anggota yang satu dianggap juga disetujui oleh anggota-anggota yang lain. Situasi seperti itu diliputi iklim saling mempercayai. Oleh sebab itu, mereka lebih mampu menyatukan semua intelektualitas dan sumber daya mereka yang sekaligus memungkinkan mereka meneliti dan mengevaluasi berbagai alternatif, untuk kemudian dapat membuat keputusan bersama. Ini didasarkan pada keyakinan bahwa “dua kepala lebih baik daripada satu” (*two heads are better than one*).

Pada sisi lain dari hubungan interdependensi dalam kelompok, justru sebaliknya yang terjadi, yaitu kompetisi. Kalau anggota yang satu menyelim,

lainnya berenang. Masing-masing individu mengejar tujuan ganda (*multiple goals*) yang bertentangan dengan yang diinginkan orang lain. Dalam kompetisi serupa ini, suatu keputusan hanya dapat dibuat atas risiko pihak lain, sedangkan kepentingan-kepentingan mereka sangat bervariasi, penuh konflik, dan antagonis. Antagonisme kepentingan merajalela sehingga hubungan dalam kelompok itu disifatkan sebagai penuh kecurigaan dan dengan sikap *like and dislike*. Di dalamnya terlihat perilaku yang bervariasi, egoisme, dan emosi yang sangat kompleks. Kadang-kadang pula, prinsip etika yang dipakai masing-masing anggota berbeda satu dengan yang lain. Tidak dapat dipungkiri bahwa keputusan yang dihasilkan oleh kelompok yang diwarnai antagonisme akan mengandung pula elemen-elemen konflik (Salusu, 2015).

4. Memengaruhi Anggota Lain dalam kelompok

O'dell (1991) menawarkan pedoman yang sederhana dalam memengaruhi anggota-anggota lain dalam kelompok, yaitu:

- a. Jangan pandang remeh pendapat dan pandangan dari orang yang sedang berkonfrontasi dengan Anda. Jangan tantang secara terbuka, tetapi biarkan mereka menyampaikan ide sampai sepuas-puasnya;
- b. Jangan terlalu cepat mengatakan “Saya tidak setuju” atau “Anda salah”. Emosinya akan meningkat dan kemungkinan ia akan semakin ganas;
- c. Sekejap ke plafon (*ten second ceiling*). Kalau anggota lain sedang berbicara dan Anda ternyata tidak setuju, usahakan tahan. Sebelum menjawab, lihat ke plafon sepuluh detik, lalu bicara sambil Anda menghargai pendapatnya dan tidak menolaknya. Kemudian, Anda mulai menyampaikan posisi Anda. Ia akan lebih mendengarkan pendapat Anda tersebut.

5. Tanggung Jawab Kelompok

Menurut Nutt (1989) dalam Salusu (2015) tugas utama kelompok yang berkaitan dengan pengambilan keputusan terutama ada 4, yaitu:

- a. Menemukan (*discovering*), yang meliputi mengidentifikasi kriteria baru dan menawarkan norma-norma untuk membandingkan alternatif-

alternatif, memeragakan karakteristik masing-masing alternatif agar dapat diidentifikasi atributnya yang bermanfaat, mengidentifikasi atribut yang dipakai menyusun kriteria, dan mengembangkan rencana potensial yang mampu memengaruhi keputusan yang akan datang.

- b. Mengevaluasi (*evaluating and judging*), yang meliputi menerima atau menolak alternatif, menetapkan tingkat alternatif yang memenuhi kriteria, membandingkan alternatif dengan menggunakan beberapa kriteria, dan menetapkan prioritas atau mengidentifikasi alternatif yang paling baik.
- c. Memengaruhi fungsi (*influencing functions*), yang meliputi menjabarkan keinginan dari pendukung suatu alternatif dan membahas konsekuensi-konsekuensi dan keputusan yang ditangguhkan, seperti siapa yang akan dirugikan.
- d. Pertukaran informasi (*exchange information*), menawarkan pertimbangan rasional, mengantisipasi tuntutan dari pihak lain bila suatu alternatif dipilih.

6. Kelemahan Penggunaan Kelompok

Betapapun besarnya manfaat serta peranan dari kelompok dalam proses pengambilan keputusan strategik, Siagian (1988) tetap melihat adanya kelemahan dalam penggunaan kelompok tersebut. Antara lain, bahwa nilai-nilai organisasional sering kali dipengaruhi oleh nilai-nilai sosial yang berlaku dalam masyarakat. Sementara itu, masing-masing anggota kelompok memiliki nilai-nilai pribadi yang merupakan pencerminan dari nilai-nilai organisasional dan nilai-nilai sosial. Dalam hal demikian, pengambilan keputusan organisasional yang murni akan sulit dicapai. Belum lagi apabila di antara anggota kelompok itu terdapat persaingan yang ketat bahkan, jika ada seorang anggota yang mempunyai status dan posisi yang paling dominan, pada umumnya anggota-anggota lain lebih banyak bergantung padanya. Lebih parah lagi ialah apabila anggota-anggota kelompok itu terdiri dan mereka yang kurang memiliki pengetahuan cukup tentang masalah yang dibahas, termasuk pemimpin kelompok yang kurang kompeten. Hal ini biasanya berakibat kekurangmampuan mereka untuk mempertanggungjawabkan kesepakatan yang mereka buat.

Dalam keadaan mendesak, kelompok sering diminta untuk cepat membuat kesepakatan. Jika ini dipenuhi maka kelemahan yang melekat pada kesepakatan itu tidak dapat dielakkan, antara lain karena tidak cukup waktu tersedia untuk mengutarakan pendapat dan menganalisis berbagai dimensi yang berkaitan dengan masalah yang dibicarakan. Selain itu, konsentrasi para anggota kurang terjamin terutama apabila masing-masing mempunyai tugas lain yang juga perlu mendapat perhatian serius. Sebagai peringatan kepada para eksekutif, disarankan agar dapat merumuskan secara tepat tugas apa yang harus dilakukan oleh suatu kelompok pengambil keputusan pada suatu saat. Memang, tugas kelompok bisa berbeda untuk setiap saat dan untuk setiap masalah. Hal ini juga penting untuk mencegah kelompok mengambil waktu terlalu lama sambil berdiskusi yang tidak berujung pangkal. Berhubung dengan itu, anggota-anggota kelompok sebaiknya memiliki banyak informasi agar mampu menghidupkan kelompok dalam diskusi (Salusu, 2015).

SOAL LATIHAN

1. Menurut teori pluralis dan teori elite siapa yang memiliki kewenangan membuat keputusan, jelaskan?
2. Jelaskan apa yang dimaksud pembuat keputusan dan unit pengambilan keputusan!
3. Jelaskan yang berwenang dalam membuat keputusan stratejik!
4. Sebutkan 10 peranan CEO menurut Mintzberg!
5. Jelaskan masalah-masalah harian yang sering dihadapi para eksekutif organisasi publik menurut Tropman!
6. Jelaskan apa yang dimaksud berpikir kritis oleh seorang CEO!
7. Sebutkan komponen-komponen dari berpikir kritis menurut Universal Intellectual Standards!
8. Sebutkan 12 fungsi dari badan serupa dewan yang kebanyakan ditemukan dalam ONP!



BAB IX

EFEKTIVITAS KOMUNIKASI DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. Komunikasi

Komunikasi adalah suatu proses pertukaran informasi di antara individu melalui sistem lambang-lambang, tanda-tanda, atau tingkah laku. Deddy Mulyana mengategorikan definisi-definisi tentang komunikasi dalam tiga konseptual yaitu:

1. Komunikasi sebagai tindakan satu arah

Pemahaman komunikasi sebagai proses searah sebenarnya kurang sesuai bila diterapkan di komunikasi tatap muka, namun tidak terlalu keliru, jika diterapkan pada komunikasi publik yang melibatkan tanya jawab. Pemahaman komunikasi dalam konsep ini sebagai definisi berorientasi sumber dalam konteks ini juga, komunikasi dianggap sebagai suatu tindakan yang disengaja untuk menyampaikan pesan demi memenuhi kebutuhan komunikator, seperti menjelaskan sesuatu kepada orang lain atau membujuk orang lain melakukan sesuatu. Beberapa definisi komunikasi dalam konseptual tindakan satu arah:

Everet M. Rogers : komunikasi adalah proses di mana suatu ide dialihkan dari sumber kepada penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku.

Theodore M. Newcomb : setiap tindakan komunikasi dipandang sebagai suatu transmisi informasi terdiri dari rangsangan yang diskriminatif, dari sumber kepada penerima.

Gerald M. Miller : komunikasi terjadi ketika suatu sumber menyampaikan suatu pesan kepada penerima pesan dengan niat disadari untuk mempengaruhi perilaku penerima.

2. Komunikasi sebagai interaksi

Menurut konsep ini, komunikasi merupakan suatu proses sebab-akibat atau aksi-reaksi, yang arahnya bergantian. Seseorang menyampaikan pesan, baik verbal maupun nonverbal, seorang penerima bereaksi dengan memberi jawaban verbal atau nonverbal, kemudian orang pertama bereaksi lagi setelah menerima respons atau umpan balik dari orang kedua, dan begitulah seterusnya. Contoh definisi komunikasi dalam konsep ini, Sharon dan Weaver, komunikasi adalah bentuk interaksi manusia yang saling mempengaruhi satu sama lain, sengaja atau tidak sengaja dan tidak terbatas pada bentuk komunikasi verbal, tetapi juga dalam hal ekspresi muka, lukisan, seni, dan teknologi.

3. Komunikasi sebagai transaksi

Menurut pandangan ini komunikasi adalah proses yang dinamis yang secara berkesinambungan mengubah pihak-pihak yang berkomunikasi. Berdasarkan pandangan ini, maka orang-orang yang berkomunikasi dianggap sebagai komunikator yang secara aktif mengirimkan dan menafsirkan pesan. Setiap mereka bertukar pesan verbal atau nonverbal.

B. Prinsip-Prinsip Komunikasi

Prinsip-prinsip komunikasi antara lain:

1. Komunikasi adalah Suatu Proses Simbolik

Salah satu kelebihan manusia dari makhluk lain (hewan) adalah ia diberi kemampuan untuk berpikir. Dengan pikiran itulah manusia mempunyai kemampuan untuk menggunakan lambang. Ernst Cassier menyebutkan bahwa yang membedakan manusia dengan makhluk lain adalah kemampuannya dalam menggunakan simbol (*animal symbolicum*).

Lambang atau simbol adalah sesuatu yang digunakan untuk menunjuk sesuatu lainnya, berdasarkan kesepakatan sekelompok orang. Lambang

meliputi kata-kata (pesan verbal), perilaku non verbal, dan objek yang maknanya disepakati bersama. Kata kunci dari lambang atau simbol ini adalah adanya kesepakatan sekelompok orang, tanpa adanya kesepakatan tersebut maka simbol tersebut tidak akan dapat dijadikan sebagai komunikasi.

2. Setiap Pelaku Mempunyai Potensi Komunikasi

Setiap orang tidak bebas nilai, pada saat orang tersebut tidak bermaksud mengkomunikasikan sesuatu, tetapi dimaknai oleh orang lain maka orang tersebut sudah terlibat dalam proses berkomunikasi. Gerak tubuh, ekspresi wajah (komunikasi non verbal) seseorang dapat dimaknai oleh orang lain menjadi suatu stimulus.

3. Komunikasi Punya Dimensi Isi dan Dimensi Hubungan

Dimensi isi menunjukkan muatan (isi) komunikasi sedangkan dimensi hubungan menunjukkan bagaimana cara mengatakannya dan mengisyaratkan, bagaimana hubungan para peserta komunikasi dan bagaimana seharusnya pesan itu ditafsirkan. Dimensi isi disandi secara verbal sedangkan dimensi hubungan disandi secara non verbal.

4. Komunikasi itu Berlangsung dalam Berbagai Tingkat Kesengajaan

Komunikasi dilakukan manusia dari yang tidak sengaja hingga yang sengaja dan sadar serta terencana melakukan komunikasi. Kesadaran akan lebih tinggi ketika berkomunikasi dalam situasi-situasi khusus. Akan tetapi kita juga akan bisa berkomunikasi dengan kesadaran yang lebih tinggi dengan teman sehari-hari kita apabila teman tersebut menyampaikan berita yang sangat menarik bagi kita. Adanya perilaku-perilaku dalam berkomunikasi akan menimbulkan asumsi-asumsi orang lain yang bisa benar atau belum tentu benar secara mutlak.

5. Komunikasi Terjadi dalam Konteks Ruang dan Waktu

Pesan komunikasi yang dikirim oleh pihak komunikan baik secara verbal maupun non-verbal disesuaikan dengan tempat, di mana proses komunikasi itu berlangsung, kepada siapa pesan itu dikirim dan

kan komunikasi itu berlangsung. Seseorang yang berkomunikasi akan menimbulkan makna-makna tertentu, sedangkan makna tersebut berhubungan dengan konteks fisik/ruang, waktu, sosial, dan psikologis.

6. Komunikasi Melibatkan Prediksi Peserta Komunikasi

Komunikasi juga terikat oleh aturan atau tata krama. Artinya, orang-orang memilih strategi tertentu berdasarkan bagaimana orang yang menerima pesan akan merespons. Prediksi ini tidak selalu disadari, dan sering berlangsung cepat. Kita dapat memprediksi perilaku komunikasi orang lain berdasarkan peran sosialnya.

7. Komunikasi itu Bersifat Sistemik

Setiap individu adalah suatu sistem yang hidup (*a living sistem*). Organ-organ dalam tubuh kita saling berhubungan. Komunikasi juga menyangkut suatu sistem dari unsur-unsurnya. Setidaknya dua sistem dasar beroperasi dalam transaksi komunikasi itu sistem internal dan eksternal. Sistem internal adalah seluruh sistem nilai yang di bawah oleh seseorang individu ketika ia berpartisipasi dalam komunikasi, yang ia serap selalu sosialisasinya dalam berbagai lingkungan sosialnya (keluarga, masyarakat setempat, kelompok suku, kelompok agama, lembaga kesejahteraan sosial, dan lain-lain). Sistem internal ini mengandung semua unsur yang membentuk individu yang unik.

8. Semakin Mirip Latar Belakang Sosial Budaya Semakin Efektiflah Komunikasi

Komunikasi yang efektif adalah komunikasi yang hasilnya sesuai dengan harapan para pesertanya (orang-orang yang sedang berkomunikasi). Dalam kenyataannya, tidak pernah ada dua manusia yang persis sama, meskipun mereka kembar. Namun adanya kesamaan sekali lagi akan mendorong orang-orang untuk saling tertarik dan pada gilirannya karena kesamaan tersebut komunikasi mereka menjadi lebih efektif.

9. Komunikasi Bersifat Nonsekuensial

Proses komunikasi bersifat sirkular dalam arti tidak berlangsung satu arah. Melibatkan respons atau tanggapan sebagai bukti bahwa pesan yang dikirimkan itu diterima dan dimengerti.

10. Komunikasi Bersifat Prosedural, Dinamis dan Transaksional

Konsekuensi dari prinsip bahwa komunikasi adalah sebuah proses adalah komunikasi itu dinamis dan transaksional. Ada proses saling memberi dan menerima informasi di antara pihak-pihak yang melakukan komunikasi.

11. Komunikasi Bersifat *Irreversible*

Setiap orang yang melakukan proses komunikasi tidak dapat mengontrol sedemikian rupa terhadap efek yang ditimbulkan oleh pesan yang dikirimkan. Komunikasi tidak dapat ditarik kembali, jika seseorang sudah berkata menyakiti orang lain, maka efek sakit hati tidak akan hilang begitu saja pada diri orang lain tersebut.

12. Komunikasi Bukan Panacea untuk Menyelesaikan Berbagai Masalah

Komunikasi bukan satu-satunya obat mujarab yang dapat digunakan untuk menyelesaikan masalah. Banyak persoalan dan konflik antar manusia disebabkan oleh masalah komunikasi. Namun komunikasi bukanlah panacea (obat mujarab) untuk menyelesaikan persoalan atau konflik itu. Dalam pengambilan keputusan, suatu organisasi membutuhkan Strategi komunikasi. Strategi tersebut membuat komunikasi perusahaan menjadi lebih baik.

C. Proses Komunikasi

Harold Lasswell dalam karyanya, *The Structure and Function of Communication in Society* mengatakan bahwa cara yang baik untuk menjelaskan komunikasi ialah dengan menjawab pertanyaan sebagai berikut: *Who Says What In Which Channel to Whom with What Effect?*

Paradigma Laswell menunjukkan bahwa komunikasi meliputi lima unsur sebagai jawaban dari pertanyaan yang diajukan, yaitu:

1. Komunikator (siapa yang mengatakan?)
2. Pesan (mengatakan apa?)
3. Media (melalui saluran apa?)
4. Komunikan (kepada siapa?)
5. Efek (efek apa?)

Jadi, berdasarkan paradigma Laswell, secara sederhana proses komunikasi adalah pihak komunikator membentuk (*encode*) pesan dan menyampaikannya melalui suatu saluran tertentu kepada pihak penerima yang menimbulkan efek tertentu.

Berdasarkan paradigma Laswell, Effendy (1994) membedakan proses komunikasi menjadi dua tahap, yaitu:

1. Proses komunikasi secara primer

Proses komunikasi secara primer adalah proses penyampaian pikiran dan atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang sebagai media. Lambang sebagai media primer dalam proses komunikasi adalah pesan verbal (bahasa), dan pesan nonverbal.

Komunikasi berlangsung apabila terjadi kesamaan makna dalam pesan yang diterima oleh komunikan. Prosesnya sebagai berikut, pertama komunikator menyandi (*encode*) pesan yang akan disampaikan kepada komunikan. Ini berarti komunikator memformulasikan pikiran atau perasaannya ke dalam lambang (bahasa) yang diperkirakan akan dimengerti oleh komunikan. Kemudian, komunikan menerjemahkan (*decode*) pesan dari komunikator. Ini berarti komunikan menafsirkan lambang yang mengandung perasaan dan pikiran komunikator.

Menurut Wilbur Schramm, komunikasi akan berhasil apabila pesan yang disampaikan oleh komunikator cocok dengan kerangka acuan (*frame of reference*), yakni perpaduan pengalaman dan pengertian yang diperoleh komunikan. Kemudian Schramm juga menambahkan, bahwa komunikasi akan berjalan lancar apabila bidang pengalaman komunikator sama dengan bidang pengalaman komunikan.

2. Proses komunikasi secara sekunder

Proses komunikasi secara sekunder adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan dengan menggunakan alat atau sarana sebagai media kedua setelah memakai lambang sebagai media pertama. Seorang komunikator menggunakan media ke dalam dua komunikasi karena komunikan sebagai sarana berada di tempat yang relatif jauh atau jumlahnya banyak. Surat, telepon fax, radio, majalah, dll merupakan media yang sering digunakan dalam komunikasi.

D. Komunikasi dalam Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan merupakan suatu proses pemilihan alternatif terbaik dari berbagai alternatif yang secara sistematis dipilih sebagai cara untuk menyelesaikan masalah. Keputusan merupakan hasil pemecahan masalah yang dihadapi dengan tegas. Keputusan merupakan suatu jawaban pasti terhadap suatu pertanyaan sehingga keputusan harus mampu menjawab pertanyaan yang menjadi suatu persoalan. Keputusan dapat pula berupa tindakan terhadap pelaksanaan yang sangat menyimpang dari rencana semula.

Proses pengambilan keputusan juga menunjukkan sikap manajerial terhadap komunikasi dan mungkin juga mempengaruhi sikap dan persepsi individual terhadap organisasi. Keputusan juga diakui sebagai hasil dari proses informasi, di mana organisasi dapat dipandang sebagai partikel informasi yang bergerak maju serta akibatnya, dalam konteks komunikasi organisasi, organisasi dapat dianggap sebagai 'otak' atau 'komputer'.

Keputusan pada dasarnya dipandang sebagai fungsi yang bergantung pada penciptaan, manajemen, aliran dan penggunaan informasi (Mykkänen dan Tampere, 2014). Keputusan dalam organisasi juga dapat dipandang sebagai tindakan sosial terkoordinasi. Habermas (dalam Mykkänen dan Tampere, 2014) menemukan fakta bahwa kegiatan antar individu membutuhkan sejumlah komunikasi yang harus dipenuhi untuk mengkoordinasikan tindakan efektif yang bertujuan untuk memuaskan kebutuhan. Dalam organisasi, tindakan pemenuhan kebutuhan ini adalah proses pemecahan masalah yang efektif, dengan kata lain, pengambilan keputusan. Aksi sosial dan praktik komunikatif juga bagian yang melekat dari proses pengambilan keputusan.

Feldman dan Maret (dalam Mykkänen dan Tampere, 2014) berteori tentang bagaimana organisasi menggunakan informasi dalam proses pembuatan keputusan. Meskipun informasi adalah bantuan untuk membuat pilihan, tetapi juga dapat menciptakan stres bagi pembuat keputusan. Organisasi membuat keputusan eksplisit dan implisit tentang bagaimana mencari dan menggunakan informasi, yang dapat meningkatkan perkiraan konsekuensi dan referensi tentang masa depan.

Keputusan didasarkan pada perkiraan manfaat yang diharapkan tetapi nilai informasi tergantung pada relevansinya terhadap keputusan sebelum dibuat. Informasi memiliki nilai hanya jika dapat diharapkan dapat mempengaruhi pilihan yang ada dalam pembuatan keputusan. Jadi komunikasi merupakan dasar dalam melakukan proses pengambilan keputusan yang bertujuan mengukur efektivitas dari sebuah keputusan. Dalam sebuah proses pengambilan keputusan yang efektif, perspektif fungsional juga dikemukakan oleh Hirokawa dan Gouran dalam teorinya mengenai proses diskusi untuk mengambil keputusan.

Perspektif ini bermula dari adanya keraguan mengenai peran dari diskusi kelompok yang kemudian diperbesar dengan kritikan dari para anggota kelompok yang sering berkomentar sinis ketika diskusi selesai. Mereka merasa bahwa diskusi kelompok hanya membuang-buang waktu dan tenaga serta sebaiknya dapat dilakukan secara individu saja. Hirokawa dan Gouran tidak menyetujui alasan ini, karena mereka merasa bahwa interaksi kelompok memiliki efek positif dalam pengambilan keputusan akhir.

Pada teorinya, Hirokawa dan Gouran menekankan bahwa pada proses pengambilan keputusan, diskusi antara pihak-pihak terkait dengan memperhatikan empat fungsi yang ia kemukakan dalam teorinya akan menghasilkan keputusan terbaik dan menciptakan komitmen yang akan dijalankan oleh seluruh pihak untuk mencapai tujuan bersama.

Berefleksi pada proses komunikasi bisnis, dalam sebuah organisasi juga terdapat fungsi dan tujuan sepanjang proses komunikasinya di mana terdapat empat fungsi yang dapat pula dilaksanakan dalam konteks komunikasi organisasi, yaitu:

1. Informatif. Pimpinan dan anggota organisasi membutuhkan banyak sekali informasi untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka. Informasi tersebut berkaitan dengan upaya organisasi untuk mencapai tujuannya.
2. Pengendalian (*Regulatory*). Komunikasi berfungsi sebagai pengatur dan pengendali organisasi. Komunikasi dalam hal ini berupa peraturan, prosedur, perintah, dan laporan.
3. Persuasif. Komunikasi berfungsi mengajak orang lain mengikuti atau menjalankan ide/gagasan atau tugas.

4. Integratif. Dengan adanya komunikasi organisasi yang terbagi menjadi beberapa bagian atau departemen akan tetap merupakan satu kesatuan yang utuh dan terpadu.

Oleh karena itu, strategi komunikasi dalam pengambilan keputusan tentunya juga sangat dipengaruhi dari konteks komunikasi organisasi itu sendiri, apakah konteksnya informatif, pengendalian, persuasif atau integratif.

SOAL LATIHAN

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan komunikasi!
2. Sebutkan prinsip-prinsip komunikasi!
3. Sebutkan unsur-unsur dalam komunikasi menurut Laswell!
4. Jelaskan apa yang dimaksud dengan komunikasi secara primer dan sekunder!
5. Jelaskan fungsi komunikasi dalam organisasi menurut Hirokawa & Gouran!
6. Jelaskan peran komunikasi dalam pengambilan keputusan!



BAB IX

SYSTEMS THINKING

A. Pengertian Sistem

Sistem merupakan sebuah konsep yang luas dan abstrak, sehingga barangkali bagi kita sangat mungkin akan mengalami kesulitan untuk menemukan dasar-dasar pemufakatan dari berbagai definisi tentang sistem. Dalam praktiknya, terminologi sistem telah sangat luas digunakan oleh berbagai disiplin ilmu, sehingga muncul berbagai pendapat dalam menafsirkannya. Sistem dapat digunakan untuk menunjuk suatu kumpulan yang disatukan oleh suatu bentuk saling ketergantungan, sehingga menjadi kesatuan yang bulat dan terpadu (sistem tata surya, ekosistem). Sistem digunakan untuk menyebut alat-alat atau tubuh yang secara keseluruhan dan secara khusus memberikan andil terhadap berfungsinya fungsi tubuh tertentu (sistem syaraf). Sistem dapat digunakan untuk menunjuk sekumpulan gagasan yang tersusun, suatu himpunan gagasan, doktrin, prinsip, hukum, dan sebagainya (sistem pemerintahan demokratis, sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia). Sistem dapat juga untuk menunjuk suatu hipotesis atau suatu teori (pendidikan sistematis).

Sistem juga menunjuk suatu cara atau metode (pembelajaran sistem jarak jauh). Dan sistem digunakan untuk menunjuk pengertian skema atau metode pengaturan organisasi atau susunan tertentu (Trilestari dan Almamalik, 2018)

1. Definisi Sistem

Menurut Trilestari dan Almamalik (2018), secara umum sistem didefinisikan sebagai kumpulan bagian-bagian yang saling berinteraksi, berinterelasi dan saling bergantung antar bagian-bagian pembentuknya

untuk mempertahankan keberadaan dan fungsinya sebagai keseluruhan dalam rangka mencapai suatu tujuan di dalam lingkungan yang kompleks. Berdasarkan definisi sistem di atas, paling tidak kita dapat mengidentifikasi lima poin penting yang berkaitan dengan sistem, yaitu:

a. Sistem merupakan kumpulan bagian-bagian yang terorganisasi

Sistem bukannya merupakan suatu bagian tunggal, akan tetapi sistem merupakan kumpulan bagian-bagian yang tersusun mengikuti suatu struktur tertentu. Bagian-bagian sistem dapat berbentuk fisik, seperti: ban, kemudi, mesin, keyboard, monitor, dan printer; meja, pensil, dapat pula berbentuk abstrak, seperti: informasi, akumulasi biaya, variabel numerik yang mengukur sesuatu, dan tingkat kepercayaan; motivasi, kinerja atau pun dapat pula merupakan keterkaitan antara keduanya.

b. Bagian-bagian sistem terkait dan berinteraksi satu sama lain

Suatu sistem baru akan terwujud jika terjadi interaksi dan saling ketergantungan antar bagian-bagian pembentuknya. Interaksi dan saling ketergantungan di sini akan menghasilkan suatu ikatan antar bagian dalam sistem, sehingga nantinya akan dihasilkan suatu perilaku tertentu dari sistem tersebut yang akan mengarah pada suatu kinerja yang akan mengendalikan dan mengarahkan sistem pada suatu tingkat prestasi (kinerja) tertentu.

c. Sistem memiliki tujuan bersama

Suatu sistem mempunyai tujuan yang sangat tergantung dari dimensi atau sudut mana cara kita memandangnya. Tujuan sistem, bagaimanapun, merupakan suatu sifat sistem sebagai keseluruhan dan bukan sifat dari bagian-bagiannya secara sendiri-sendiri (lihat pentingnya tujuan).

d. Sistem berada dalam lingkungan yang kompleks

Suatu sistem berada pada suatu lingkungan tertentu. Lingkungan sistem sangat kompleks dan dapat dipandang sebagai segala sesuatu yang tidak menjadi bagian dari sistem (atau berada di luar sistem). Suatu sistem dapat mempengaruhi lingkungannya, atau sebaliknya suatu sistem dapat dipengaruhi lingkungannya.

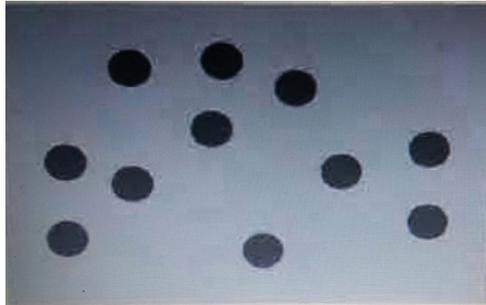
Akan tetapi seringkali lingkungan sistemlah kuat mempengaruhi suatu sistem, bukan sebaliknya. Misalnya suatu organisasi, di mana pada umumnya mempunyai lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal terdiri dari sekelompok orang, saling berhubungan atau berinteraksi, mempunyai tujuan, adanya peralatan kerja, struktur organisasi, pembagian kerja, dan sebagainya. Sementara lingkungan eksternal adanya pemasok, pelanggan, pesaing, *stakeholders*, kebijakan, nilai masyarakat, dan sebagainya yang tidak dapat berdiri sendiri. Artinya unsur-unsur lingkungan secara internal dan eksternal tersebut saling berhubungan.

e. Sistem mempunyai batas

Antara sistem dengan lingkungannya dipisahkan oleh batas yang umumnya didefinisikan oleh pengguna, peneliti atau pengamat sistem, Batas ini merupakan kesiapan mental atau dapat diistilahkan sebagai mental model (Peter Senge) dalam memandang suatu sistem. Batas sistem ini menjadi penting bagi seseorang yang sedang mengamati suatu sistem agar pengamatan yang dilakukannya terhadap sistem berada dalam perspektif yang benar (lihat batas-batas sistem).

Terdapat dua faktor yang mempengaruhi pendefinisian batas lingkungan sistem ini, yaitu: (1) Faktor relevansi dan (2) Faktor signifikansi dari lingkungan terhadap sistem (O' Comor, 1997). Faktor relevansi berkaitan dengan tujuan mempelajari sistem, sedangkan faktor signifikansi berkaitan dengan tingkat agregasi sistem. Untuk dapat mengamati suatu sistem dengan cukup baik, seorang pengguna/peneliti sistem seharusnya tidak menentukan batas sistem terlalu luas. Misalnya memasukkan bagian yang tidak perlu dari sistem yang lebih besar, atau terlalu rinci atau bahkan memasukkan bagian dari sub-sub sistem yang lebih kecil).

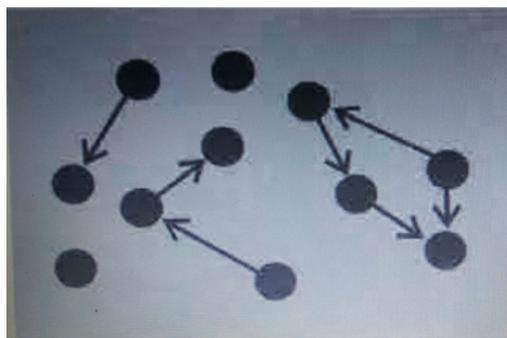
Gambar 9.1, 9.2, dan 9.3 merupakan ilustrasi yang mencoba menggambarkan pengertian sistem yang telah dijelaskan di atas.



Gambar 9.1 Suatu Kumpulan Bagian atau Variabel yang Sama Sekali Tidak Mempunyai Hubungan

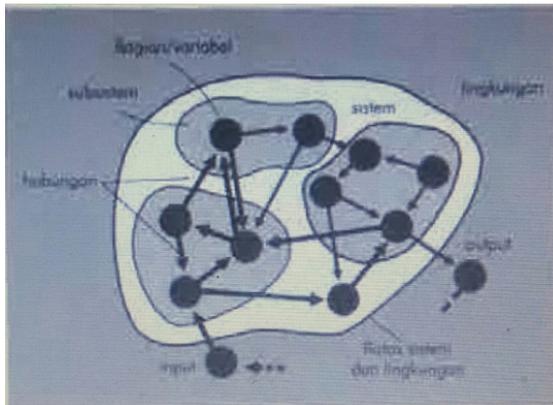
Gambar 9.1 adalah gambar yang memperlihatkan sekumpulan bagian atau tidak memiliki hubungan atau keterkaitan antara satu dengan yang lainnya. Walaupun bagian atau variabel di atas diperlukan dalam sistem, namun belum merupakan suatu keterkaitan dalam sistem. Dengan demikian gambar 9.1 menurut definisi di atas bukan merupakan suatu sistem.

Pada gambar 9.2 di bawah, adalah gambar yang memperlihatkan sekumpulan bagian atau variabel dengan hubungan yang terbatas. Terdapat hubungan atau keterkaitan antar bagian atau variabel dalam kumpulan bagian tersebut di atas, walaupun dalam jumlah yang terbatas. Gambar 9.2 juga bukan merupakan sistem karena tidak memiliki ciri-ciri suatu sistem seperti yang dijelaskan di atas.



Gambar 9.2. Sekumpulan Bagian atau Variabel dengan Hubungan yang Terbatas

Di Gambar 9.3 di bawah, merupakan gambar yang memperlihatkan sekumpulan bagian atau variabel yang membentuk suatu sistem karena memperlihatkan adanya ciri-ciri kumpulan dan keterkaitan yang saling memberikan penguatan tersebut di atas.



Gambar 9.3. Hubungan Antar Bagian/Variabel Sistem, Batas Suatu Sistem, Sub Sistem dalam Sistem, dan Input serta Output Sistem

2. Perbedaan Antara Sistem dan Koleksi (Kumpulan)

Salah satu kunci penting yang harus kita ingat dari suatu sistem adalah bahwa semua bagian sistem saling berhubungan dan saling ketergantungan atau saling memberi penguatan antara satu dengan yang lainnya dengan tujuan tertentu. Tanpa adanya saling ketergantungan atau saling memberi penguatan antar bagian-bagiannya, kita hanya akan mempunyai suatu koleksi atau kumpulan dan bukan merupakan sistem (Kim, 1999; O’Comor, 1997). Perbedaan antara sistem dan koleksi atau kumpulan dapat kita lihat pada Tabel 9.1.

Marilah kita pikirkan perbedaan antara sebuah keluarga dan empat orang asing yang berkumpul di halte bis ketika menunggu bis kota, perbedaan antara sebuah mobil dan komponen-komponen mobil yang terpisah dan belum dirakit, atau perbedaan antara tubuh manusia dan organ-organ tubuh yang terpisah-pisah.

Tabel 9.1. Perbedaan Antara Sistem dan Koleksi

SISTEM	KOLEKSI
1. Interaksi bagian-bagian saling berhubungan atau penguatan yang berfungsi sebagai suatu keseluruhan	Merupakan suatu kumpulan bagian-bagian tanpa adanya keterkaitan atau hubungan
2. Sistem dapat berubah, bila ada bagian-bagiannya yang dikurangi atau ditambahkan. Jika suatu sistem dipalang menjadi dua bagian, maka tidak akan mendapatkan dua sistem yang lebih kecil, akan tetapi suatu sistem yang rusak yang barangkali tidak lagi berfungsi	Sifat esensialnya tak akan berubah, meski ada bagian bagiannya yang ditambahkan atau dikurangi. Jika kita membagi dua koleksi, kita akan mendapatkan dua koleksi yang lebih kecil
3. Susunan bagiannya amat krusial	Susunan bagian-bagian atau potongan-potongannya tidak relevan
4. Bagian-bagiannya terkait dan saling bekerja sama	Bagian-bagiannya tak berhubungan, dan berfungsi terpisah
5. Perilakunya tergantung pada keseluruhan strukturnya	Perilakunya (jika ada) tak tergantung pada ukuran atau jumlah bagian/potongan dalam ongkongan tersebut

Sumber O'Comor 1997

Perbedaannya adalah bahwa suatu sistem bukan merupakan jumlah dari bagian-bagiannya, ia merupakan produk dari interaksinya. Sistem mempunyai implikasi bahwa kinerja sistem bergantung pada tingkat kinerja dari bagian-bagian sistem yang dapat cocok berinteraksi secara bersama-sama, tidak bergantung pada tingkat kinerja dari bagian-bagian sistem tersebut dilaksanakannya secara individual.

Jadi, suatu sistem yang terdiri dari bagian-bagian dan bekerja secara sendiri-sendiri dapat menunjukkan kinerja terbaik, namun tidak otomatis secara keseluruhan akan menghasilkan kinerja terbaik. Sebagai contoh para pemain olah raga yang terbaik atau orang-orang paling-pandai dikumpulkan bersama-sama untuk membentuk suatu tim, belum tentu akan menghasilkan tim dengan kinerja terbaik. Atau seorang pemimpin suatu organisasi besar dengan bidang kerja tertentu berhasil menjalankan organisasinya dengan

baik, tidak berarti secara otomatis pemimpin tersebut akan dapat memimpin suatu organisasi dengan bidang kerja yang semakin juga banyak atau semakin kompleks.

3. Cara Mendeskripsikan Sistem

Bagaimana caranya agar kita dapat mendeskripsikan suatu sistem? Pada dasarnya segala sesuatu dapat kita golongkan dan kita definisikan sebagai sebuah sistem (Horaldsson, 2000). Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mendeskripsikan sebuah sistem adalah dengan meninjau ulang sesuatu yang lebih teknis sifatnya, sehingga kita dapat dengan mudah mengurutkannya. Berikut adalah beberapa contoh pendeskripsian sistem.

a. Sistem sepeda

Sebuah sepeda dapat kita anggap sebagai suatu sistem atau suatu keseluruhan di mana fungsi-fungsinya bergantung pada interaksi bagian-bagiannya. Dalam hal ini, rangka sepeda, rantai, roda, kemudi, rem, dan lain-lainnya merupakan bagian-bagian dari sepeda. Dalam kondisi terisolasi, bagian-bagian dari sepeda tersebut tidak pernah dapat kita kenali sebagai sebuah sepeda, sebab fungsi sepeda bukan merupakan tempelan dari bagian-bagiannya, akan tetapi ditempelkan atau dikaitkan dalam interaksi antara semua bagian-bagiannya yang saling memberikan dukungan. Jika seseorang yang belum pernah melihat sebuah sepeda, kemudian dia melihat sepeda yang tergeletak di atas tanah, barangkali dia tidak akan pernah menganggap benda tersebut sebagai sebuah sepeda, akan tetapi dia akan menganggapnya sebagai suatu kumpulan logam yang dilas secara bersama-sama. Hanya jika kemudian dia melihat ada seseorang yang mengendarai sebuah sepeda, maka dia akan memperoleh pemahaman fungsi dari 'kumpulan logam yang dilas dan digabung secara bersama-sama' tersebut dan menghubungkan penggunaannya dalam konteks yang lebih luas sebagai alat angkut atau kesenangan atau yang lainnya. Sebagai hasilnya kita hanya dapat memahami perilaku sepeda jika kita melihat seseorang mengendarai sepeda tersebut.

Apa yang penting dari aspek ini adalah si pengendara sepeda. Tanpa si pengendara sepeda, perilaku 'sistem sepeda' tidak akan terlihat.

Kita sekarang sudah membuat perbedaan antara bagian dan keseluruhan. Bagian-bagian, yang kita analisis dalam suatu sistem, merupakan komponen-komponen fisik dari sepeda itu sendiri, dan keseluruhan merupakan interaksi dari bagian-bagian dan perilaku sepeda sebagai sebuah unit fungsional.



Gambar 9. 4 Sistem Sepeda

b. Sistem hutan

Sifat-sifat suatu sistem hutan, misalnya, tidak dapat kita analisis hanya dengan cara melihatnya dari satu pohon. Faktor-faktor lain seperti iklim, binatang-binatang yang ada di hutan, lahan dan topografi, dan lain-lain adalah komponen-komponen lain yang merupakan karakteristik dari suatu hutan. Komponen-komponen tersebut tidak dapat dengan mudah diabaikan dan dikeluarkan begitu saja, jika kita ingin memahami suatu hutan sebagai suatu keseluruhan.

Bila kita cermati lebih dalam, memang sebuah pohon itu sendiri merupakan sebuah sistem yang menerima makanan, air dan mempertukarkan gas-gas, seperti O₂, dan CO₂. Suatu pohon yang berdiri sendirian akan mudah tumbang akibat diterpa angin badai dan hujan. Akan tetapi jika pohon tersebut tumbuh secara bersama-sama di dalam suatu hutan, maka ia akan mengubah evolusi dari topografi, lahan, dan iklim mikro dan bahkan secara makro. Uraian di atas merupakan perilaku sistem hutan. Suatu hutan itu sendiri

juga mempunyai berbagai jenis penghuni yang berjalan atas kondisi yang dibuat oleh hutan, dan kondisi ini secara bersama-sama, secara keseluruhan dibuat dari bagian-bagian tersebut (pohon-pohon dan sebagainya).

c. Sistem masyarakat

Mengilustrasikan sistem masyarakat sama halnya dengan hutan. Orang-orang terdiri sebagai individu-individu yang secara bersama-sama membentuk suatu masyarakat dan semuanya biasanya terspesialisasi. Jika masing-masing dari kita berdiri sendiri sebagai individu-individu, maka kita akan mudah hancur, sebab kapasitas untuk bertahan sangat terbatas. Akan tetapi jika kita berada di dalam suatu kelompok, kita dapat mengkhususkan dan mempunyai fungsi tertentu yang secara bersama-sama akan bermanfaat bagi kelompok sebagai keseluruhan dan perorangan.

Sekelompok pelaut, misalnya adalah suatu contoh individu-individu yang mempunyai fungsi-fungsi tertentu ketika berada di atas sebuah perahu. Secara bersama-sama mereka akan mendapatkan lebih banyak hal daripada jika mereka hanya mementingkan dirinya sendiri dan tidak terkoordinir. Mereka bekerja sama menuju suatu manfaat yang dicapai oleh perusahaan mereka (berlayar menuju ke suatu tujuan).

d. Sistem kota

Sistem kota dapat dipandang sebagai suatu sistem besar yang mempunyai tujuannya untuk menyediakan pekerjaan, perumahan dan berbagai aktivitas sosial lainnya untuk memenuhi kebutuhan barang publik bagi penduduknya. Setiap orang mempunyai pekerjaan khusus dan fungsinya masing-masing di dalam masyarakat secara bersama-sama semuanya berusaha untuk meningkatkan kualitas taraf hidup semua individu.

e. Klasifikasi Sistem

Sistem dapat diklasifikasikan dengan berbagai cara, di antaranya: (1) klasifikasi sistem dipandang dari adanya ketergantungan terhadap lingkungan baik dalam sistem terbuka maupun sistem tertutup), (2) klasifikasi sistem dipandang dari kejadiannya baik dalam sistem

alamiah maupun dalam sistem buatan, (3) klasifikasi sistem dipandang dari cara adaptasinya terhadap lingkungan dalam sistem statis dalam sistem dinamis, serta (4) klasifikasi sistem berdasarkan desainnya dalam sistem fisik, sistem sosial, dan sistem abstrak (Simatupang, 1990; Wilson, 1984; Blanchard, *et al.*, 1990).

f. Sistem Terbuka

Sistem terbuka mempunyai sifat alami dan pada umumnya berinteraksi dengan lingkungannya untuk mempertukarkan energi, materi, dan informasi dalam rangka untuk mempertahankan keberadaannya. Contohnya adalah dalam kehidupan manusia tidak terlepas dari kehidupan lingkungannya: manusia dengan organisasi, manusia dengan alam. Keduanya merupakan manusia dengan organisasi, manusia dengan alam. Keduanya merupakan sistem terbuka karena masing-masing harus berinteraksi dengan lingkungannya dalam rangka mempertahankan hidupnya atau keberadaannya.

g. Sistem Tertutup

Sistem tertutup adalah sistem yang tidak perlu adanya interaksi dengan lingkungannya dalam rangka mempertahankan hidupnya atau keberadaannya. Contohnya adalah atom, molekul, dan sistem mekanik.

h. Sistem Alamiah

Sistem alamiah merupakan sistem yang telah terbentuk dengan sendirinya. Contohnya adalah sistem biologi dan sistem alam semesta.

i. Sistem Buatan

Sistem buatan merupakan sistem yang dibuat dan dikendalikan oleh manusia untuk tujuan tertentu. Contohnya adalah sistem ekonomi, sistem politik, dan sistem mekanik.

j. Sistem Abstrak

Sistem abstrak merupakan suatu susunan yang teratur dari gagasan atau konsepsi yang saling bergantung satu sama lain. Contohnya adalah matematika, bahasa, dan filsafat.

k. Sistem Fisik

Sistem fisik merupakan kumpulan elemen-elemen yang beroperasi secara bersama-sama untuk mencapai tujuannya. Contohnya adalah jembatan, komputer, dan mobil.

l. Sistem Statis

Sistem statis merupakan sistem yang memiliki atribut-atribut dalam keadaan seimbang. Adanya suatu gangguan pada sistem, misalnya dengan memberikan nilai baru pada salah satu atribut sistem, maka sistem akan mencapai suatu keseimbangan baru dengan nilai yang baru pula.

m. Sistem Dinamik

Sistem dinamis menunjukkan perubahan setiap saat akibat aktivitas-aktivitasnya. Perubahan-perubahan yang terjadi dalam sistem dapat diturunkan sebagai fungsi waktu.

4. Pentingnya Tujuan

Salah satu kunci penting untuk memahami sistem adalah dengan mengetahui tujuannya, baik sebagai suatu entitas yang terpisah maupun dalam kaitannya dengan sistem yang lebih besar tempat sistem tersebut berada (Kim, 1999).

Dalam sistem yang dibuat manusia (atau sistem-sistem mekanik), tujuan yang diinginkan biasanya terungkap secara jelas dan lebih rasional, paling tidak pada awal pembuatannya. Tujuan dibuatnya mesin cuci, misalnya, adalah untuk mencuci pakaian. Namun dalam praktiknya mungkin saja ada yang menggunakan mesin cuci tersebut untuk keperluan lain selain mencuci pakaian. Dalam hal ini mesin cuci memang dirancang sebagai suatu sistem, sehingga seluruh bagiannya dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan tersebut dengan seefektif mungkin.

Dalam sistem mekanik, tujuan biasanya “sudah dinyatakan secara jelas sejak dari perancangan awal”, dan bagaimana pun juga, tujuan tersebut tidak akan berubah dengan berubahnya waktu. Sebuah mobil, misalnya, dirancang untuk memindahkan barang atau orang dari suatu tempat ke tempat lain, dan akan terus beroperasi dengan tujuan tersebut. Kita tidak akan pernah menemukan suatu keadaan di mana ketika kita bangun tidur pada suatu pagi hari, tujuan mobil kita ternyata telah berubah menjadi sebuah pemotong rumput.

Berbeda dengan sistem mekanik, sistem hidup, dalam hal ini sistem alam, secara terus-menerus akan berkembang dan mempunyai kapasitas

untuk mengubah tujuannya, baik secara sementara maupun permanen. Salah satu asumsi dasar yang dibuat orang tentang binatang, misalnya, seekor binatang dapat terus hidup karena ia mempunyai atau digerakkan oleh naluri untuk tetap dapat mempertahankan hidupnya dan berkembang biak. Ketika kita mencoba untuk memahaminya lebih dalam lagi, para ahli menemukan bahwa pada kenyataannya binatang-binatang tersebut dalam mengatur perilakunya mempunyai tujuan-tujuan yang lebih kompleks dari yang kita duga sebelumnya.

Sistem alam dan sistem sosial lebih sulit lagi untuk kita pahami dibandingkan dengan sistem mekanik karena kita tidak pernah mengetahui secara pasti tentang tujuan atau rancangan dari kedua sistem tersebut. Sebagai akibat dari ketidakmampuan kita untuk mengetahui ketepatan tujuan dan rancangan sistem-sistem tersebut, kita cenderung untuk melakukan berbagai tindakan pada sistem-sistem tersebut dengan tanpa disertai pemahaman yang sungguh-sungguh. Pemahaman yang diperlukan dalam sistem alam dan sistem sosial adalah pengaruh dari tindakan-tindakan yang kita lakukan terhadap sistem-sistem tersebut. Dengan demikian, kapan pun kita bertindak terhadap sistem-sistem tersebut kita akan selalu menghadapi risiko akan hancurnya sistem-sistem tersebut.

Di samping karena ketidaktahuan kita atau pemahaman kita yang sedikit tentang sistem sosial dan sistem alam, maka seringkali kita masih menolak untuk menunjukkan dan mengaitkan beberapa atribut tujuan yang berhubungan dengan sistem-sistem tersebut. Kita bahkan cenderung untuk memaksakan suatu tujuan tertentu pada sistem-sistem tersebut. Kemudian kita berperilaku terhadap sistem-sistem tersebut dengan suatu cara tertentu bahwa kita konsisten dengan tujuan sistem-sistem tersebut.

5. *Emergence* dan Hierarki

a. *Emergence* Sistem

Sistem mempunyai *emergent properties* yang tidak ditemukan dalam sifat bagian-bagiannya. Sifat *emergent* merupakan karakteristik dari sistem sebagai keseluruhan dan baru akan muncul ketika sistem tersebut bekerja. Dengan kata lain bahwa perilaku sistem tidak dapat diprediksikan dengan berdasar hanya pada perilaku bagian-

bagiannya. Sebagai contoh adalah kita tidak akan pernah mendapatkan sifat kebasahan (*wetness*) dari atom hidrogen dan oksigen jika kita mempelajari dan mengamatinya dalam keadaan terisolasi secara terpisah antara satu sama lain. Sifat kebasahan dari atom hidrogen dan oksigen baru akan muncul. Hal ini merupakan satu *emergent* ketika terjadi interaksi tertentu dalam bentuk molekul dinamakan dengan air. Kita baru dapat menyimak atau menikmati cerita film kartun Mickey Mouse jika kita memutar gulungan negatif film tersebut, berbeda dengan jika kita amati gambar negatif film tersebut satu persatu.

b. Hierarki Sistem

Sistem memiliki hierarki yang terdiri dari sub-sub sistem pembentuknya, dan pada saat yang sama sistem juga merupakan bagian sistem lain yang lebih besar (*supra sistem*). Setiap sistem yang sangat kecil sekali pun mempunyai elemen-elemen yang terdiri dari sub-sub sistem. Subsistem ini mempunyai peranan yang lebih khusus dan terperinci jika dibandingkan dengan sistem di atasnya. Dari sub-sub sistem penyusun inilah terbentuk karakteristik sistem yang lengkap. Dalam suatu hierarki, *emergent properties* menunjukkan tingkatan-tingkatan.

Perbedaan antara sistem dan sub-sub sistemnya sangat subjektif, karena kerangka acuannya yang tepat bergantung pada situasi atau kondisi tertentu. Sebagai contoh adalah planet bumi dapat dilihat sebagai sebuah sistem. Ia mempunyai sub-sub sistem, seperti lautan, bulan, dan lain-lain, dan juga merupakan bagian sistem tata surya, galaksi, bahkan alam semesta. Contoh lain adalah tubuh kita. Tubuh kita terdiri dari sub-sub sistem, seperti pencernaan, peredaran darah, jantung, dan lain-lain, dan juga merupakan bagian dan sistem yang lebih besar, lingkungan tempat kita tinggal.

6. Sistem Sederhana dan Sistem Kompleks

Kompleksitas suatu sistem lebih banyak ditentukan oleh banyaknya unsur atau bagian atau komponen yang ada dalam sistem. Unsur atau bagian atau komponen tersebut juga saling terkait dan saling pengaruh-mempengaruhi antara bagian-bagian pembentuknya. Oleh karena itu,

kompleksitas suatu sistem ditentukan oleh banyaknya bagian/komponen yang saling berkaitan dan saling berpengaruh satu dengan yang lainnya.

Terdapat dua cara yang sangat berbeda dalam memandang sesuatu yang dapat dikatakan kompleks, yaitu (1) kompleksitas rinci (*detoil complexity*) dan (2) kompleksitas dinamik (*dyriamic complexity*).

a. Kompleksitas rinci

Ketika kita berpikir bahwa sesuatu itu adalah kompleks, maka biasanya kita akan berpikir bahwa sesuatu tersebut mempunyai banyak bagian yang berbeda. Banyaknya bagian yang berbeda tersebut juga mempunyai jumlah kombinasi yang harus dipertimbangkan dalam pembuatan sebuah keputusan. Inilah yang dinamakan kompleksitas rinci. Sebagai contoh suatu permainan *puzzle* yang mempunyai 1000 bagian yang berbeda. Kita melihat permainan *puzzle* tersebut sebagai kompleksitas rinci. Untuk dapat menggabungkan keseluruhan bagian *puzzle* tersebut kembali, kita biasanya mencoba mencari suatu cara tertentu, sehingga proses penyesuaian Kembali *puzzle* tersebut menjadi lebih mudah (O' Cornor, 1997).

b. Kompleksitas dinamik

Tipe kompleksitas yang lain adalah kompleksitas dinamik. Hal ini terjadi ketika antara bagian-bagian suatu sistem dapat berhubungan dengan bagian-bagian yang lainnya. Dalam banyak cara yang berbeda masing-masing bagian mempunyai banyak kemungkinan keadaan yang berbeda. Hal ini menyebabkan sejumlah bagian dapat dikombinasikan dalam banyak cara yang berbeda. Dengan kata lain, kompleksitas dinamik dapat diartikan sebagai keberadaan sejumlah besar kemungkinan adanya hubungan antar bagian karena masing-masing bagian mungkin mempunyai sejumlah keadaan yang berbeda. Kompleksitas dinamik dapat muncul bahkan dalam sistem sederhana dengan kompleksitas kombinasi yang rendah (Serman, 2000).

Sebagai contoh adalah permainan catur. Permainan catur merupakan suatu permainan dengan kompleksitas dinamis (suatu permainan yang melibatkan berbagai strategi). Kapan pun kita menggerakkan buah catur dalam berbagai posisi buah catur, maka kita akan mengubah secara keseluruhan keterkaitan antar buah-buah catur.

7. Stabilitas dan Pengungkit

Stabilitas suatu sistem sangat bergantung pada banyak faktor, termasuk dalam hal ini adalah ukuran, jenis, jumlah dan variasi sub sistem yang ada di dalam sistem tersebut serta derajat hubungan antar sub sistemnya (O'Comor, 1997). Suatu sistem yang kompleks tidaklah harus selalu merupakan sistem yang tidak stabil. Banyak sistem kompleks merupakan sistem yang stabil. Dengan demikian sistem tersebut cenderung menolak untuk berubah. Sebagai contoh, partai-partai politik yang berbeda dapat memperoleh kekuasaan atau berkuasa dalam suatu pemerintahan tanpa harus melewati suatu sistem demokrasi yang menyeluruh (pemilihan umum), dengan cara melakukan kudeta. Suatu keluarga bisa saja akan toleran terhadap perbedaan pendapat dan ketidaksetujuan dari anggota-anggota keluarganya tanpa menyebabkan terjadinya perpecahan di dalam keluarga tersebut. Atau suatu bisnis masih akan tetap berfungsi bahkan ketika terdapat kebijakan yang tidak disetujui oleh departemen yang berbeda. Contoh lain adalah tubuh kita. Walaupun ada bagian tubuh kita masih dapat melakukan beberapa aktivitas.

Dalam hal ini, stabilitas menjadi sangat penting, karena tanpa adanya stabilitas, maka kesehatan kita akan berfluktuasi dengan cepat. Suatu bisnis akan hancur, bila banyak terdapat ketidaksetujuan. Setiap ketidaksetujuan atau perbedaan pendapat yang terjadi yang sakit. akan mengancam persahabatan kita. Keseluruhan dari stabilitas yang disebutkan di atas merupakan aspek positif, dan tentu saja harus dibayar mahal dengan suatu ongkos tertentu. Dengan demikian, dalam hal ini, ongkos atau biaya dapat merupakan suatu kekuatan perlawanan untuk berubah.

Partai-partai politik pemenang, misalnya, akan terus berjuang bersama-sama dengan para pegawai pemerintahnya untuk tetap dapat mempertahankan dan mengendalikan pemerintahannya. Sementara itu, para pembaharu atau oposisi akan selalu berusaha untuk tetap melakukan serangkaian pengawasan dan kontrol terhadap kebijakan-kebijakan yang dijalankan oleh partai politik pemenang tersebut. Suatu keluarga mungkin tidak lagi merasa bahagia, akan tetapi mereka akan tetap berusaha untuk tinggal bersama dalam rangka mempertahankan keutuhan keluarganya.

Praktik-praktik yang diterapkan terhadap bisnis baru, seperti penerapan teknologi informasi atau otomatisasi, biasanya menimbulkan

penolakan dari sebagian besar orang-orang yang menjalankannya karena umumnya mereka akan lebih merasa nyaman dengan cara lama yang mereka lakukan. Hal ini bukan karena mereka mejadi sulit berubah, akan tetapi lebih disebabkan oleh sistem tempat mereka berada padu saat ini, Kapan pun kita membuat perubahan pada suatu sistem kompleks suatu bisnis, keluarga atau cara kita melakukan sesuatu biasanya terdapat suatu perlawanan dan penolakan (resistensi) atau diawali oleh suatu perlawanan. Kita tidak dapat mempunyai stabilitas tanpa perlawanan karena mereka seperti dua sisi yang soma dalam satu mata uang.

Ketika suatu sistem berubah, sistem cenderung untuk melakukannya relatif cepat dan seringkali sangat drastis. Sebagai contoh adalah proses reformasi yang terjadi di Indonesia tahun 1998, proses demokratisasi yang selama hampir tiga dekade ‘terkekang’, dapat berubah sangat drastis dan menjadi kebebasan yang sebebas-bebasnya, bahkan cenderung kebablasan pada saat proses reformasi terjadi. Ketik tekanan untuk berubah sudah tertanam dalam suatu sistem, hal ini akan muncul dan meledak secara tiba-tiba seperti meletusnya sebuah balon.

Suatu sistem mempunyai suatu ambang batas di mana sistem tersebut dapat secara tiba-tiba berubah atau hancur. Jika suatu sistem telah berada pada berbagai tekanan yang kuat, maka hanya dengan suatu sentuhan atau pemicu kecil saja, sistem tersebut akan berubah atau hancur Dengan demikian, jika kita meletakkan suatu sistem berada di bawah tekanan yang cukup kuat untuk waktu yang cukup lama, maka sistem tersebut akan dapat tiba-tiba menjadi kolaps atau hancur. Dalam kerangka pemikiran sistem, suatu tindakan kecil yang betul-betul terfokus dan tepat dapat menghasilkan peningkatan yang signifikan jika diterapkan pada tempat yang tepat dikenal dengan prinsip pengungkit.

8. Pengaruh Samping

Tanpa kita sadari ada satu konsekuensi lain dari keterkaitan antar bagian dalam suatu sistem. Ketika kita mengubah satu bagian sistem untuk mendapatkan kondisi yang diinginkan seringkali pengaruh samping akan muncul bersamaan dengan kondisi tersebut. Oleh karena itu, ketika kita berinteraksi dengan sistem kita tidak akan pernah melakukan hanya satu

hal karena akan ada pengaruh samping yang seringkali muncul dan tidak kita prediksi sebelumnya. Sebagai contoh adalah penggunaan obat-obatan medik untuk mengobati suatu penyakit seringkali menimbulkan efek lain. Atau contoh lain adalah pembangunan suatu industri di suatu kawasan tertentu seringkali menimbulkan dampak sosial yang seringkali tidak terduga sebelumnya.

9. Batas-Batas Sistem

Semua sistem didefinisikan oleh batas-batasnya. Agar kita dapat memahami suatu sistem dengan baik, di samping kita harus mengetahui tujuan dari sistem tersebut, kita perlu memahami bagaimana sistem berperilaku dan apa yang menjadi sifat-sifatnya. Suatu sistem biasanya dibatasi oleh adanya aliran masuk (*inflow*) dan aliran keluar (*outflow*) dari energi tertentu. Apa yang seringkali membuat sulit bagi kita dalam melihat suatu sistem adalah bagaimana untuk melihat apa yang membatasi sistem. Sebagai contoh adalah bagaimana menentukan di mana letak batas antara hutan dan padang rumput yang luas atau batas antara desa dan perkotaan. Ideologi dari sistem yang dinamik adalah bahwa semua perilaku dari suatu sistem merupakan suatu konsekuensi dari strukturnya. Struktur suatu sistem dapat menentukan keberhasilan dan kegagalannya.

Ketika kita mencoba untuk memecahkan suatu permasalahan sistem, apakah kita telah tepat menentukan batas-batasnya atau kita harus memperluas batas-batas sistem kita. Tentu saja kita tidak bisa memecahkan semua permasalahan yang ada dalam pengamatan kita. Hal ini disebabkan karena suatu sistem selalu berada di dalam suatu sistem lebih besar dan mempunyai sub-sub sistemnya sendiri. Sebagai contoh suatu perusahaan mungkin mengalami berbagai kesulitan yang secara internal bukan berasal dari kebijakannya sendiri, akan tetapi dari peraturan pemerintah atau ekonomi makro.

Sebuah mobil, misalnya, dapat dianggap sebagai suatu sistem yang mempunyai fungsi khusus. Komponen-komponen atau bagian-bagian yang ada di dalam sistem mobil adalah sistem mesin, *gearbox*, kemudi, ban, komponen elektrik dan lain-lain. Apa yang kita anggap sebuah 'mobil' merupakan penjumlahan dari fungsi-fungsi dan interaksi-interaksi

antara semua komponen-komponennya yang ada di dalam mobil. Mobil mempertahankan fungsinya melalui proses dari semua komponen yang ditempatkannya. Kita mengetahui bahwa ban harus ditempatkan di bawah mobil dan bukan di atas mobil, dan ban mobil yang diperlukan harus berbentuk lingkaran bukan bujur sangkar agar beroperasi dengan baik. Kita juga mengetahui bahwa mobil tidak akan dapat beroperasi dengan baik jika kita menyingkirkan sebagian dari komponennya. Hal ini kita ketahui sebab kita mempunyai pemahaman yang baik bagaimana mobil berperilaku sebagai sistem ketika kita mengemudinya. Bukan karena kita memahami dengan rinci bagaimana mobil itu dibuat, akan tetapi bagaimana perilaku sistemnya. Batasan-batasan sistem untuk sistem mobil mungkin merupakan struktur fisik yang berkenaan dengan semua komponennya (mesin, tempat bahan bakar, baterai, dan lain-lain) atau secara sederhana adalah ‘mobil.

Bagaimana mungkin kita dapat yakin bahwa hal tersebut merupakan definisi dari sistem mobil? Satu cara untuk melihatnya adalah dengan mengamati apa yang masuk dan keluar dari sistem. Untuk contoh mobil, kita mengetahui bahwa mobil secara sederhana bergantung pada bahan bakar, minyak dan udara. Ia mengubah material tersebut melalui sistemnya untuk menghasilkan gas-gas buang dan tenaga gerak. Apa yang penting untuk kita catat di sini adalah bahwa ‘sistem mobil bukanlah bergantung pada bahan bakar atau minyak yang secara nyata berasal dari satu daerah tertentu, atau dibatasi untuk mengeluarkan gas buangnya pada suatu lokasi atau waktu tertentu. Aspek ini tidaklah penting, mobil dapat bergerak dengan sangat baik sepanjang kriteria fungsionalnya (proses umpan balik), bahan bakar, udara dan minyaknya dapat dipenuhi.

Dengan cara yang sama kita bisa menurunkan batasan-batasan sistem kita dan memutuskan untuk menganalisis lebih lanjut, contohnya baterai di dalam mobil. Baterai adalah suatu sub sistem dari ‘sistem mobil’ dan dapat juga digambarkan dan dinyatakan oleh batas-batasnya. Variabel-variabelnya dapat berupa air *accu*, elektroda tembaga, wadahnya dan lain-lain. Sistem baterai dinyatakan oleh produksi listriknya, dan seperti mobil, ia berfungsi dengan sempurna jika ukuran-ukuran dasar tertentu dapat dipenuhi, misalnya banyaknya air *accu* dalam baterai, dan lain-lain (Trilestari dan Almamalik, (2018).

B. *Systems Thinking*

Systems thinking atau dalam bahasa Indonesia disebut dengan pemikiran sistem merupakan suatu pendekatan untuk dapat memahami berbagai macam sistem dengan menekankan pada hubungan antar elemen yang ada pada suatu sistem. Berbeda dengan cara analisis tradisional yang mempelajari suatu sistem dengan memisahkan elemen-elemennya, *systems thinking* melihat sistem melalui perspektif yang lebih luas. Hal itu menyebabkan *output* yang dihasilkan oleh *systems thinking* lebih akurat dan realistis. Contoh objek dari *systems thinking* adalah ekosistem makhluk hidup di mana terdapat berbagai unsur seperti udara, air, manusia, tumbuhan hewan dan lain-lain.

1. Sejarah *Systems Thinking*

Systems thinking merupakan bidang yang sangat luas. Pada awalnya, bidang ini muncul sebagai sebuah reaksi terhadap kesulitan-kesulitan sains untuk menghadapi berbagai permasalahan dalam sistem kompleks. Sejarah *systems thinking* dan ringkasan berbagai mazhab *systems thinking* dapat ditemukan dalam Checkland (1981) dan Richardson (1991). Menurut Chapra (1994), penggagas awal *systems thinking* muncul dari para Ahli biologi.

Para ahli biologi memandang bahwa organisme hidup merupakan suatu keseluruhan dan sifat-sifatnya tidak dapat dipisahkan atau direduksi menjadi bagian-bagian yang lebih kecil, dan sebagai pionirnya adalah Ludwig von Bertalanoff dengan *General Systems Theory*-nya. Bagi Bertalanoff, Boulding, dan yang lainnya, pendekatan-pendekatan klasik, berdasarkan atas konsep reduksionis Descartes dan determinisme Newton berdasarkan atas konsep reduksionis Descartes dan determinisme Newton, tidaklah cukup untuk menjelaskan kompleksitas, terutama di dalam organisasi dan sistem hidup.

Ide mengenai *systems thinking* ini kemudian diperkaya oleh para ahli psikologi yang memandang bahwa organisasi hidup tidak dapat dipersepsi sebagai elemen yang terisolasi, akan tetapi harus dipersepsi dalam konteks pola-pola persepsi yang terintegrasi. Dalam hal ini, keseluruhan menjadi lebih dari sekedar penjumlahan bagian-bagiannya. Kontributor ketiga adalah para ahli ekologi yang memusatkan perhatian pada studi komunitas

hidup (ekosistem), dan sekali lagi mereka menolak melakukan reduksi suatu keseluruhan.

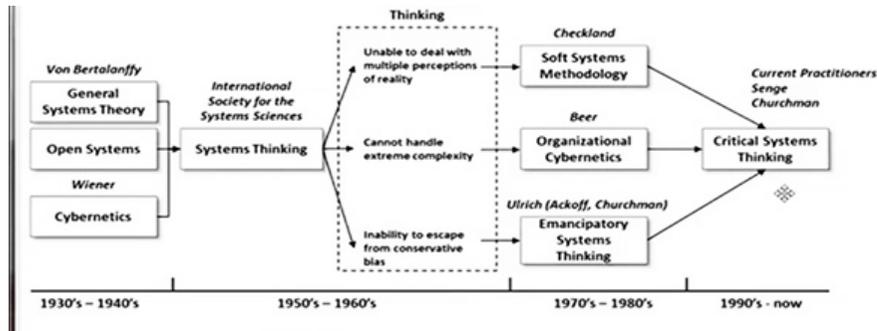
Terakhir, *systems thinking* muncul dari para ahli fisika kuantum, salah satunya adalah Werner Heisenberg, yang mempertanyakan kebenaran teori mekanika Newton dengan memformulasikan prinsip ketidakpastian' pada tahun 1923 (Maoni, 2000). Dalam teori fisika kuantum, para ahli fisika menemukan bahwa mereka tidak dapat membagi dunia ini ke dalam unit bagian yang berdiri sendiri. Kalau kita mengalihkan perhatian dari objek makro ke dalam partikel atom dan sub atom, alam tidak memperlihatkan kepada kita adanya suatu blok bangunan pembatas, akan tetapi ia muncul sebagai suatu lingkungan yang kompleks antar berbagai bagian dari keseluruhan unit (Copro, 1994).

Sejalan dengan perkembangan teori *systems thinking*, pada tahun 1947, Norbert Weiner dan John von Neumann mengembangkan kibernetika (*cybernetics*), sains yang menjelaskan hubungan antara manusia-mesin (Moani, 2000). Mereka mengembangkan suatu konsep penting tentang umpan balik dan pengaturan diri (*self-regulation*) dalam bidang rekayasa dan memperluas konsep studi pada pola-pola, yang secara cepat mendorong pada perkembangan teori pengorganisasian-diri (*self-organization*) (Haroldsson, 2000).

Pada tahun 1950-an, Jay W. Forrester dari *Massachusels Institute of Technology* (MIT), memperkenalkan dan mengembangkan konsep sistem dinamik ini ke dalam lima disiplin untuk pembelajaran organisasi. Salah satu bukunya yang cukup terkenal, *The Fifth Dicipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Senge menempatkan *systems thinking* sebagai disiplin terakhir atau disiplin kelima dalam organisasi pembelajaran (*learning organization*). Dalam bukunya tersebut, Peter M. Senge juga menerapkan penggunaan pola-pola dasar sistem (*systems archetypes*) untuk membantu memecahkan persoalan-persoalan yang umum ditemukan dalam bidang bisnis dan manajemen.

Dana Meadow (1991) mengatakan bahwa “... *if we want to bring about the thoroughgoing restructuring of systems that is necessary to solve the world's gravest problems ... the first step is thinking differently. Everybody thinking differently. The whole society thinking differently.*” Apa yang dijelaskan oleh Meadow merupakan cara berpikir yang sistematis dan dinamis, sering disebut sebagai *systems thinking*. Namun pakar sistem

dinamis menggunakan istilah *systems thinking* pada situasi yang berbeda-beda. Contohnya beberapa beranggapan bahwa hal itu merupakan dasar dari sistem dinamis, yang lainnya menganggap sebagai subset dari sistem dinamis.



Sumber: http://www.systemswiki.org/index.php?title=Systems_Thinking4

Suatu pendekatan lain yang berbeda dari *systems thinking* dikembangkan dan diperkenalkan di Inggris pada awal tahun 1980-an oleh Peter Checkland, dikenal dengan *Soft Systems Methodology* (SSM). SSM didasarkan pada pendapat bahwa faktor-faktor manusia dan organisasi tidak dapat dipisahkan dari pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Dengan demikian, SSM menggunakan pendekatan sistem dalam memandang organisasi. Pendekatan SSM ini kadang-kadang dianggap mengacu pada pendekatan ‘British’ atau *Soft Operation Research* (OR), berbeda dengan pendekatan MIT, yang didasarkan pada *system dynamics* (Mooni, 2000) atau dengan kata lain bahwa sistem dinamik merupakan suatu aplikasi praktis dari *systems thinking* (gambar 11.1) (Haraldsson, 2000).



Gambar 11.1 Diagram Venn yang Menjelaskan Hubungan antara *Systems Thinking* dan *System Dynamics*

Pada tahun 1994 George Richardson dalam “*Systems Thinkers, Systems Thinking*” menunjukkan bahwa ide dari berpikir secara sistematis pada suatu masalah memiliki sejarah panjang di berbagai bidang. Richardson mengatakan istilah *systems thinking* hanya mulai digunakan pada bidang sistem dinamis akhir tahun 1980-an. Dalam *special issues* dari “*Systems Dynamic Review*” selama satu dekade belum ada yang menjelaskan mengenai definisi dari *systems thinking* yang diterima oleh semua komunitas sistem dinamis, karena itu Richardson mengembangkan sebuah proyek untuk menguji seluruh atribut dari pemikir sistem. Hingga akhirnya *systems thinking* mulai diimplementasikan di semua sekolah selama 20 tahun terakhir (Trilestari dan Almamalik, 2018)

2. Cara Memandang Sistem

Sebelum kita membahas lebih jauh tentang *systems thinking*, akan sangat bermanfaat jika kita melihat bagaimana sistem dipandang dalam konteks yang lebih luas secara nyata, kita dapat memandang realitas hidup dan berbagai tingkatan perspektif berikut: peristiwa-peristiwa (*events*), pola-pola (*patterns*), struktur-struktur sistemik (*systemic structures*), dan model-model mental (*mentals model*), seperti diilustrasikan pada gambar 11.2 (Kim, 1999; Mooni, 2000). Kita perlu mengetahui tentang arti dari tingkatan-tingkatan tersebut yaitu;

- a. **Peristiwa** adalah kejadian-kejadian yang dapat kita jumpai setiap hari.
- b. **Pola** merupakan akumulasi ‘memori’ dari berbagai peristiwa yang terjadi sebelumnya. Jika kita uraikan peristiwa-peristiwa tersebut terhadap waktu, mereka akan membentuk suatu tren pola perilaku.
- c. **Struktur sistemik** adalah cara di mana bagian-bagian dari suatu sistem disusun. Struktur-struktur ini secara nyata membangkitkan pola-pola dan peristiwa-peristiwa yang dapat kita amati.
- d. **Model mental** adalah sekumpulan keyakinan dan asumsi yang kita pegang mengenai bagaimana dunia ini bekerja. Kita dapat memandang asumsi-asumsi ini sebagai pembangkit struktur sistemik karena mereka menyediakan “cetak biru” bagi struktur-struktur tersebut.

Kita hidup di dunia, yang penuh dengan peristiwa-peristiwa. Sesuatu terjadi dan kita meresponsnya. Sebagai contoh, ketika suatu mesin rusak, kita membeli mesin baru; ketika penjualan menurun, kita meluncurkan program iklan baru; ketika profit berkurang, kita memberhentikan pekerja. Tanpa adanya suatu pemahaman yang mendasari penyebab dari peristiwa-peristiwa ini, masing-masing dari peristiwa tersebut dapat menciptakan peristiwa-peristiwa lainnya dalam suatu arus hubungan sebab akibat yang dapat tak berujung.

Pada tingkatan pemahaman ini, semua yang dapat kita lakukan adalah bereaksi mengakomodasinya (menjadwal pekerjaan pemeliharaan, melembagakan siklus periklanan, memangkas biaya). Pengelolaan pada tingkatan ini membolehkan kita untuk melakukan antisipasi terhadap kecenderungan yang terjadi (*trend*) dan mengakomodasinya. Pada tingkatan ini, kita masih melakukan respons terhadap peristiwa-peristiwa yang terjadi, akan tetapi dalam bentuk yang lebih proaktif.



Gambar 11.2 Empat Tingkatan Berpikir

Jika kita masuk lebih dalam lagi pada tingkatan struktur sistemik, bagaimanapun, kita dapat mulai melihat apa yang membuat perilaku-perilaku yang kita amati dan kemudian mengambil tindakan untuk mengubah struktur-struktur ini. Ini membolehkan kita untuk mengubah sumber suatu permasalahan daripada berhadapan dengan gejalanya saja. Kekuatan *systems thinking* lebih memusatkan perhatian pada tingkatan

struktur sistemik, di mana ia merupakan letak pengungkil terbesar untuk menyelesaikan berbagai permasalahan kompleks. Pendekatan sistem dapat membantu membuka simpul-simpul permasalahan yang ada pada saat ini dengan membantu kita menggambarkan kembali permasalahan tersebut dari suatu perspektif yang berbeda secara fundamental.

3. Pengertian *Systems Thinking*

Menurut McNamara (2003), secara mendasar *systems thinking* merupakan suatu cara membantu orang untuk memandang dunia, termasuk organisasinya dari perspektif yang luas melibatkan struktur-struktur, pola-pola dan peristiwa-peristiwa daripada hanya melihat peristiwa-peristiwanya saja.

Senge (1990) mendefinisikan *systems thinking* sebagai suatu disiplin untuk melihat keseluruhan, mengenali pola-pola dan saling keterkaitan, dan pembelajaran bagaimana untuk menstrukturkan kesalingterkaitan ini dengan cara yang lebih efektif dan efisien.

Seperti telah dijelaskan sebelumnya dan ditambah dengan dua definisi tentang *systems thinking* di atas, terdapat beberapa poin penting yang dapat dirangkum dari *systems thinking* antara lain:

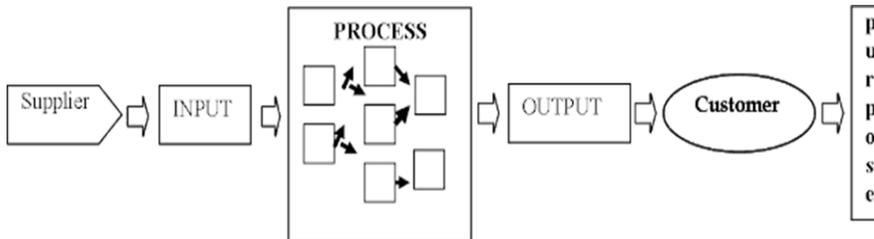
- a. *systems thinking* merupakan suatu cara pandang baru yang digunakan untuk membantu orang dalam memandang dan memahami kompleksitas realitas pada saat ini,
- b. *systems thinking* merupakan suatu disiplin untuk melihat keseluruhan dan keterkaitan-keterkaitan,
- c. *systems thinking* merupakan suatu kerangka kerja untuk melihat hubungan saling keterkaitan dan pola-pola daripada potret sesaat, dan
- d. *systems thinking* berisi sekumpulan prinsip, perangkat, dan teknik yang memungkinkan kita dapat memahami permasalahan-permasalahan sistem dengan lebih baik (Trilestari dan Almamalik, 2018).

Sytems thinking dapat juga didefinisikan sebagai cara pandang menyeluruh dengan memperhatikan keterkaitan variabel/komponen (*hard* dan *soft, measurement component, variable*) yang membentuk jaringan sebab akibat dan berinteraksi dalam lingkungan yang kompleks dan dinamis.

Dalam memahami sistem, ada dua cara yang umum dilakukan yaitu:

- a. Proses analisis mempelajari bagaimana bagian-bagian dari sistem bekerja sehingga didapatkan hasil berupa *knowledge* mengenai kerja sistem tersebut.
- b. Proses sintesis melihat sistem secara keseluruhan sehingga mendapatkan hasil berupa pemahaman akan sistem tersebut. Cara kedua inilah yang sesuai dengan prinsip dasar dari *systems thinking*.

Contoh *systems thinking*; Dalam konteks industri manufaktur pada galibnya, sebuah sistem dapat digambarkan sebagai berikut, di mana proses pemahamannya harus dimulai dengan menetapkan tujuan yang jelas (*purpose*), dan kemudian ditarik mundur ke belakang sampai ke pemasok (*supplier*).



Gambar 11.3 *Systems Thinking*

Gambar 11.3 menunjukkan bahwa *systems thinking* berarti memikirkan seluruh komponen dalam gambar tersebut, memperhatikan peran masing-masing komponen, dan bagaimana mereka berinteraksi satu sama lain untuk satu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pemimpin. Interaksi yang harmonis atau tidak harmonis antara komponen yang satu dengan komponen yang lain, antarindividu dalam satu departemen dan individu dalam departemen yang lain, antara kolega, dan antara atasan dan bawahan, akan mempengaruhi hasil keluaran (*output*) dan berdampak pada tercapai atau tidak tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

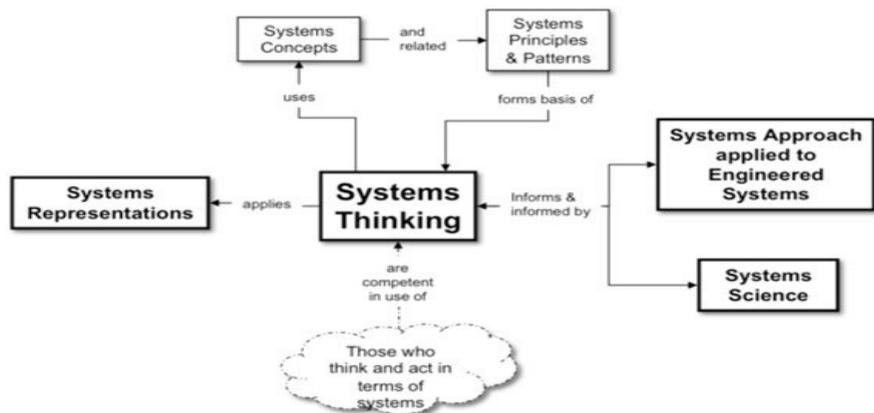
Fakta-fakta di lapangan juga menunjukkan bahwa hasil kerja suatu sistem selalu ditentukan oleh komponen yang paling lemah. Karena itu pemimpin dan komponen lainnya harus memikirkan bagaimana cara membantu komponen yang paling lemah itu agar hasil secara keseluruhan

menjadi lebih baik. Memikirkan bagaimana cara membantu komponen yang paling lemah itu agar hasil secara keseluruhan menjadi lebih baik.

4. Tinjauan *Systems Thinking*

Systems thinking didefinisikan sebagai pendekatan untuk menyelesaikan permasalahan yang membutuhkan pemikiran holistik maupun pemikiran reduksionis secara seimbang. Dengan memahami sistem secara keseluruhan juga secara mendetail dapat menghindari munculnya *output* yang tidak diinginkan.

Systems thinking didefinisikan sebagai pendekatan untuk menyelesaikan permasalahan yang membutuhkan pemikiran holistik maupun pemikiran reduksionis secara seimbang. Dengan memahami sistem secara keseluruhan juga secara mendetail dapat menghindari munculnya *output* yang tidak diinginkan.



Sumber: http://sebokwiki.org/wiki/Systems_Thinking11

Karakter dari *systems thinking* mampu menyelesaikan permasalahan yang sulit dengan sangat efektif apalagi yang di dalamnya melibatkan permasalahan kompleks, memiliki banyak *feedback* baik internal maupun eksternal dan masalah yang sangat bergantung pada kejadian di masa lalu ataupun kejadian lain dibanding dengan cara berpikir linier.

Dalam *systems science* juga dijelaskan bahwa satu-satunya cara

untuk dapat memahami dengan baik bagaimana suatu masalah dapat terjadi adalah dengan memahami hubungannya dalam keseluruhan sistem. *Systems science thinking* mencoba untuk mengilustrasikan bahwa suatu kejadian kecil yang dipisahkan oleh ruang dan waktu dapat memiliki dampak yang lebih besar pada sistem yang lebih kompleks.

5. Esensi Berpikir Sistem

Esensi disiplin *systems thinking* terletak pada pergeseran cara berpikir. Paling tidak ada enam hal yang harus kita pahami dan kita lakukan dalam kaitannya dengan pergeseran cara berpikir ini, yaitu pergeseran berpikir dari (Senge, 1990; Capra, 1994):

a. Pergeseran cara berpikir dari hubungan sebab-akibat searah ke hubungan saling keterkaitan

Systems thinking memandang fenomena dalam bentuk hubungan-hubungan kausalitas, bukan hubungan linier searah. Dalam *systems thinking*, kita mencari keterkaitan antar bagian-bagian sistem. Kita melakukan hal ini untuk menghindari kekeliruan akibat kita langsung menyalahkan terhadap sesuatu atau seseorang dalam rangka mencari kebenaran dari suatu permasalahan. Melihat keterkaitan ini dapat juga membantu kita untuk menemukan titik pengungkit dalam suatu sistem.

b. Pergeseran cara berpikir dari melihat potret sesaat ke adanya proses perubahan

Selain melihat fenomena hubungan kausal, *systems thinking* juga melihat proses perubahan. Artinya, hubungan kausal tersebut selalu dipandang secara keseluruhan proses di mana berbagai tindakan akan saling berinteraksi satu sama lain.

c. Pergeseran cara berpikir dari melihat bagian-bagian ke keseluruhan

Berdasarkan pandangan sistem sifat esensi dari suatu sistem, terutama sistem hidup (suatu organisme dan suatu komunitas), adalah sifat-sifat dari keseluruhan yang tidak dimiliki oleh bagian-bagiannya. Sifat-sifat ini muncul dari interaksi dan hubungan antar bagian-bagian sistem. Sifat-sifat ini akan hancur ketika sistem dipotong-potong, baik secara fisik maupun teoritis, ke dalam bagian-bagian yang terisolasi.

d. Pergeseran cara berpikir dari analisis ke konteks

Dalam suatu sistem hidup dan kompleks sifat-sifat dari bagian-bagian sistem bukan merupakan sifat intrinsik, akan tetapi ia hanya dapat dimengerti dalam konteks keseluruhan yang lebih besar. Jadi hubungan antara bagian-bagian dan keseluruhan dapat saling dipertukarkan. Aturan baru adalah bahwa dalam rangka untuk memahami sesuatu, kita jangan melihat hanya sebagian, kita letakkan dalam konteks yang lebih luas.

e. Pergeseran cara berpikir dari melihat objek ke hubungan

Pergeseran dari bagian-bagian ke keseluruhan dapat juga dipandang sebagai pergeseran dari objek-objek ke hubungan. Dalam pandangan mekanistik, dunia ini dipandang sebagai sebuah kumpulan objek-objek, dan hubungan antar objek tersebut adalah nomor dua. Dalam pandangan sistem, kita menyadari bahwa objek itu sendiri sebagai jejang hubungan, terkait dengan jejaring yang lebih luas. Dalam hal ini, hubungan merupakan hal yang utama.

f. Pergeseran cara berpikir dari hierarki ke jejaring

Ketika kita memandang hubungan dan hierarki-hierarki ini dalam jejaring, kita melihat bahwa terdapat tingkatan-tingkatan yang berbeda. Suatu sifat kuat dari sistem-sistem hidup adalah kecenderungannya untuk membentuk struktur sistem secara multilevel dalam sistem. Oleh karena itu, karakteristik kunci lain dari berpikir sistem adalah kemampuan untuk mengubah perhatian seseorang bolak-balik antar berbagai level sistem.

g. Pergeseran cara berpikir dari struktur ke proses

Dalam ilmu sistem, setiap struktur dipandang sebagai manifestasi yang mendasari adanya proses. Struktur dan proses selalu bergerak bersama-sama; mereka bagaikan dua sisi mata uang. Dengan demikian, maka *systems thinking* adalah selalu merupakan berpikir proses (Trilestari dan Almamalik, 2018).

C. Dimensi *Systems Thinking*

Trilestari dan Almamalik (2018) mengatakan bahwa *systems thinking* dapat diartikan sebagai disiplin yang muncul untuk memahami situasi

kompleksitas dan perubahan. Kompleksitas inilah yang mendasari sistem bisnis, sistem ekonomi, sistem ilmu pengetahuan dan sosial pada saat ini. *Systems thinking* memandang organisasi sebagai keseluruhan dan fokusnya pada kesalingbergantungan dan keterkaitan antara berbagai departemen, fungsi, dan divisi dan bagaimana mereka berpengaruh pada masing-masing dan keseluruhan organisasi. Untuk dapat memahami apa itu *systems thinking*, Moani (2000) membagi *systems thinking* tersebut ke dalam tiga dimensi, yaitu: (1) sebagai paradigma, (2) bahasa, dan (3) metodologi (Mooni, 2000).

1. *Systems Thinking* sebagai Suatu Paradigma

Sebagai suatu paradigma, *systems thinking* merupakan suatu cara berpikir dan cara menjelaskan hubungan dinamik yang mempengaruhi perilaku sistem. Paling tidak diperlukan tujuh keahlian cara berpikir untuk dapat memahaminya sebagai suatu paradigma, yaitu: (1) berpikir dinamik, (2) berpikir kausalitas, (3) berpikir generik, (4) berpikir struktural, (5) berpikir operasional, (6) berpikir kontinum, dan (7) berpikir ilmiah (Richmond, 1993). Masing-masing keahlian berpikir tersebut akan dijelaskan berikut ini.

a. Berpikir dinamik

Bagaimana kita mengenali bahwa dunia ini bukanlah merupakan suatu yang statis sifatnya, dan segala sesuatu yang ada di dunia ini secara konstan akan selalu mengalami perubahan. Atau dengan kata lain, kita harus mampu melihat dan menyimpulkan pola-pola perilaku lebih dari hanya sekedar memfokuskan pada dan berupaya untuk memprediksi pola-pola tersebut hanya dari peristiwa-peristiwanya saja. Suatu fenomena seharusnya dipikirkan sebagai sesuatu yang dimunculkan oleh proses-proses melingkar (kausalitas) yang terus berlanjut seiring dengan berjalannya waktu, dan tidak dipikirkan hanya sebagai sesuatu yang dimunculkan oleh sejumlah faktor berpikir dengan simpul tertutup (*closed loops*).

b. Berpikir dengan simbol tertutup

Jenis kedua dari keahlian berpikir adalah berpikir dalam simbol tertutup (kausalitas). Dalam hal ini bagaimana kita mampu untuk memahami bahwa sebab dan akibat tidaklah linier dan seringkali suatu akibat (*effect*) dapat mempengaruhi penyebabnya (*cause*). Dunia nyata seharusnya dilihat sebagai suatu kumpulan proses yang

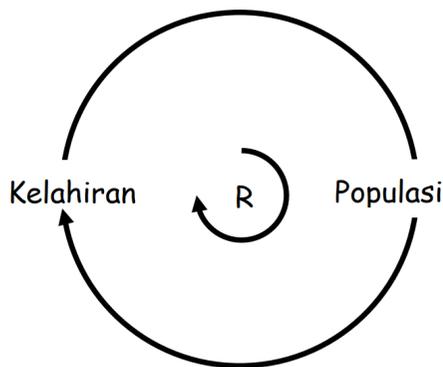
saling bergantung dan terus berlanjut dengan terus berjalannya waktu, dan tidak dilihat sebagai sesuatu yang disebabkan oleh hubungan satu arah dan sekumpulan faktor.

c. Berpikir generik

Bagaimana kita mampu melihat perilaku-perilaku fenomena yang mirip secara kualitatif walaupun berasal dari sistem-sistem yang berbeda. Contohnya adalah perilaku kurva S (*sigmoid*) yang dapat terjadi di sistem-sistem sosial, ekonomi, bisnis, mekanik, dan lain-lain.

d. Berpikir struktural

Kemampuan berpikir struktural merupakan kemampuan kita untuk memikirkan sesuatu besaran (variabel) dalam konteks unit pengukuran dan dimensi-dimensi. Dalam domain ini, hukum-hukum konservasi fisika ditaati dengan sebaik-baiknya. Perbedaan antara suatu stok (*stock*) dan suatu aliran (*flow*) harus dinyatakan dengan jelas. Sebagai contoh adalah keterkaitan antara kelahiran dan populasi dalam bentuk diagram simpal kausal (gambar 11.4).

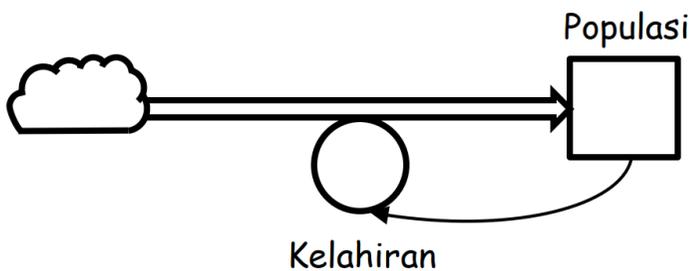


Gambar. 11.4 Simpall Umpan Balik Populasi-Kelahiran

Dari gambar 11.4 dapat kita lihat bahwa ketika kelahiran meningkat, populasi akan meningkat. Dan ketika populasi meningkat, kelahiran juga akan mengikuti. Ini merupakan suatu proses sederhana simpal umpan balik positif. Sebelumnya kita tidak periksa bahwa

keterkaitan tersebut akan meningkatkan pertumbuhan eksponensial pada populasi seiring dengan berjalannya waktu.

Ketika kedua variabel yang sama diungkapkan menggunakan suatu diagram struktural (gambar 11.5), suatu yang tersembunyi akan tetapi mempunyai perbedaan dinamika penting menjadi muncul. Proses umpan balik positif yang sama seperti digambarkan pada gambar 11.5 diperlihatkan di sini, dan sekali lagi kita melihat bahwa jika kelahiran meningkat, populasi juga akan meningkat.



Gambar. 11.5 Diagram Struktural Populasi

Sekarang, bagaimana pun, kembali ke diagram simpal kausal dan jalankan percobaan dalam kondisi terbalik. Mulai dengan menurunnya kelahiran. Berdasarkan diagram simpal kausal, suatu penurunan dalam kelahiran akan menghasilkan suatu penurunan dalam populasi: Jelas, ini tidaklah selalu benar. Populasi hanya akan berkurang mengikuti suatu penurunan pada kelahiran jika kelahiran berada pada suatu kondisi lebih rendah dari kematian. Untuk itu mengapa diagram struktur dicari. Seperti diagram struktur dalam gambar 11.6 memperlihatkan suatu penurunan dalam kelahiran hanya akan memperlambat rata-rata meningkatnya populasi.

e. **Berpikir operasional**

Berpikir operasional bagaimana pun berkaitan dengan berpikir struktural. Berpikir operasional mempunyai arti berpikir dalam konteks bagaimana segala sesuatu itu benar-benar bekerja, bukan bagaimana secara teoritik bekerja atau bagaimana kita memahami secara fisik operasi-operasi dan bagaimana segala sesuatu itu bekerja.

f. Berpikir kontinum

Bagaimana kita mampu melihat fenomena-fenomena sosio-teknologi-ekonomi-lingkungan pada umumnya berubah secara kontinu dan tidak secara diskrit.

g. Berpikir ilmiah

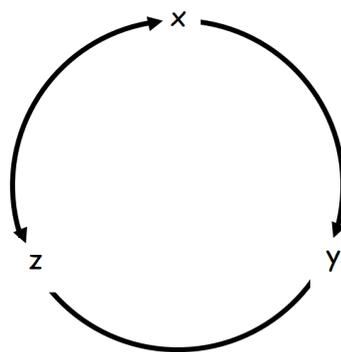
Bagaimana kita mampu melihat suatu besaran tidak hanya menyangkut masalah-masalah pengukuran numerik absolutnya saja, akan tetapi juga menyangkut masalah-masalah kuantifikasinya. Dalam banyak hal, seringkali kita dihadapkan dengan besaran-besaran yang sulit diukur.

2. *Systems Thinking* sebagai Suatu Bahasa

Systems thinking dapat dianggap sebagai sebuah bahasa untuk mengkomunikasikan kompleksitas dan kesalingbergantungan atau menyediakan suatu perangkat untuk memahami kompleksitas dan dinamika dalam pembuatan keputusan (Goldman, 1995). Berpikir sistem sebagai suatu bahasa:

a. Fokus pada kesalingbergantungan tertutup

Bahasa *systems thinking* sifatnya melingkar (kausalitas) daripada searah (linear). *Systems thinking* memusatkan perhatian pada kesalingbergantungan tertutup, sebagai contoh adalah x mempengaruhi y, y mempengaruhi z, dan z mempengaruhi x seperti yang terlihat pada ilustrasi Gambar 11.6.



Gambar. 11.6 Hubungan Kesalingtergantungan Tertutup

b. Menawarkan suatu ‘bahasa visual’

Banyak perangkat yang digunakan untuk mengungkapkan *systems thinking*, seperti diagram simpal kausal, diagram perilaku terhadap waktu, pola-pola dasar, dan diagram struktural, yang mempunyai komponen visual yang kuat. Diagram-diagram tersebut membantu kita untuk mencoba mengklarifikasi isu-isu kompleks dengan menggabungkannya, menyimpulkannya, dan memperjelas, elemen-elemen kunci yang terlibat, diagram-diagram ini juga memberikan fasilitas untuk belajar. Studi-studi yang dilakukan memperlihatkan bahwa banyak orang belajar dengan baik sekali melalui gambaran imajinasi, seperti gambar atau cerita Suatu sistem diagram merupakan suatu alat komunikasi yang berdaya guna karena ia menyaring esensi suatu permasalahan ke dalam bentuk yang dapat dengan mudah diingat, yang sebelumnya kaya dengan implikasi-implikasi dan pengertian

c. Menambah akurasi

Suatu set spesifik aturan-aturan sintaksis yang mengatur diagram sistem secara umum mengurangi ketidakjelasan dan kekeliruan komunikasi yang akar terjadi ketika menangkap isu-isu kompleks. Sebagai contoh, dalam menggambarkan hubungan antara aspek-aspek kunci suatu permasalahan, keterkaitan kausal tidak diindikasikan dengan panah, akan tetapi ditandai dengan tanda positif ”+” atau negatif ‘-’ atau notasi ‘s’ atau ‘o’ untuk menyatakan bagaimana satu variabel mempengaruhi variabel yang lainnya, Suatu pemberian tanda akan memberikan keterkaitan tersebut menjadi lebih presisi, memastikan bahwa terdapat hanya satu kemungkinan interpretasi.

d. Memaksa pengungkapan model-model mental

Bahasa *systems thinking* menerjemahkan ‘cerita peran’ dan persepsi suatu masalah individu ke dalam gambar hitam putih yang dapat menyatakan perbedaan-perbedaan halus dalam satu sudut pandang.

e. Membolehkan melakukan pemeriksaan dan penyelidikan

Diagram sistem dapat menjadi alat yang berdaya guna untuk membantu mengumpulkan pemahaman suatu permasalahan, segera

setelah para individu menyatakan pemahamannya terhadap suatu masalah, mereka dapat mengolaborasi permasalahannya. Dan dengan memfokuskan diskusi pada diagram, *systems thinking* memisahkan banyak pembelaan diri yang dapat muncul pada perdebatan tingkat tinggi.

3. *Systems Thinking* sebagai Suatu Metodologi

Systems thinking sebagai metodologi berisi sekumpulan perangkat dan teknologi pemodelan dan pembelajaran. Perangkat-perangkat pemodelan ini dapat kita gunakan untuk memahami struktur suatu sistem, keterkaitan antar komponennya, dan bagaimana perubahan-perubahan dalam suatu arah akan mempengaruhi keseluruhan sistem dan bagian-bagiannya selama berjalannya waktu. Dengan demikian, model ini dapat digunakan untuk mengukur dan memprediksikan perilaku sistem, demikian juga dengan memberikan fasilitas dan mempercepat pembelajaran kelompok.

Secara garis besar, perangkat *systems thinking* dibagi ke dalam dua kelompok besar, yaitu (1) perangkat pemodelan kualitatif dan (2) perangkat pemodelan kuantitatif (Kondratenko, 2003; Schuster, 2003). Perangkat pemodelan kualitatif merupakan perangkat yang digunakan untuk melakukan strukturisasi dan mempelajari suatu sistem, termasuk di dalamnya diagram simpal kausal, perangkat *Soft Systems Methodology* dan *Magnetic Hexagon*. Perangkat pemodelan kuantitatif adalah perangkat yang umumnya digunakan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang perilaku sistem dan biasanya dibantu dengan simulasi komputer, salah satunya adalah sistem dinamik.

Berbeda dengan Kondratenko, menurut Kim (1999) paling tidak terdapat sepuluh perangkat *systems thinking* yang berbeda yang dapat digunakan yang dapat dibagi ke dalam empat katagori, yaitu: (1) *brainstorming tools*, (2) *dynamic thinking tools*, (3) *structural thinking tools*, dan (4) *computer based tools*.

Meskipun masing-masing dari perangkat ini dirancang secara sendiri-sendiri, akan tetapi perangkat-perangkat tersebut dapat digunakan secara kombinasi untuk mendapatkan wawasan yang lebih dalam perilaku dinamikinya.

D. Penggunaan *Systems Thinking*

Systems thinking sudah digunakan untuk menyelesaikan banyak permasalahan dari berbagai bidang seperti analisis bisnis, manajemen bisnis, kesehatan, komputasi, manufaktur, pembangunan berkelanjutan, epidemiologi dan lain-lain.

Systems thinking menggunakan simulasi komputer, bermacam-macam diagram dan grafik untuk memodelkan, mengilustrasikan dan memprediksi perilaku sistem. Contoh alat *systems thinking* adalah *behavior over time* (BOT) graf yang menunjukkan tindakan dari satu atau lebih variabel dalam periode waktu tertentu, *causal loop diagram* (CLD) yang menggambarkan hubungan antar elemen dalam sistem, management flight simulator yang menggunakan program interaktif untuk menyimulasi efek dari keputusan manajemen, dan *simulation model* yang menyimulasi interaksi antar elemen dalam sistem dari waktu ke waktu.

Seorang pemimpin diharapkan dapat menerapkan *systems thinking* terutama untuk membantunya memecahkan masalah di tengah kompleksitas yang dihadapi perusahaan. Karena pada dasarnya *systems thinking* adalah kemampuan atau pendekatan yang melihat bagaimana sistem organisasi berinteraksi dan saling memengaruhi secara menyeluruh. Sistem organisasi di sini dipahami sebagai kondisi internal, eksternal, proses, divisi, unit, tim, orang dan komponen yang ada di dalam organisasi yang saling memengaruhi dan dipandang secara kolektif sebagai sebuah sistem. Dengan kata lain dalam kaitannya dengan organisasi, *systems thinking* melihat pertumbuhan dalam organisasi tidak didasarkan pada satu bagian saja, melainkan karena keseluruhan sistem di dalamnya yang berkembang dan responsif.

Systems thinking dianggap menjadi salah satu kompetensi yang penting dimiliki pemimpin sebab memungkinkan pemimpin menangani dan memeriksa kompleksitas baik eksternal atau internal perusahaan tersebut dengan lebih efektif, melihat masalah, serta mengenali di mana perubahan dibutuhkan dan berarti. *Systems thinking* dapat membuat pemimpin menjadi lebih efektif karena ia dapat memfokuskan bagaimana ia dapat berkontribusi, memberdayakan tim untuk melakukan pekerjaan secara kompeten dan produktif, serta membuat semua orang fokus pada tujuan yang sama.

Beberapa cara yang dapat dilakukan pemimpin untuk menerapkan *systems thinking* adalah:

1. Pahami level dan penyebab kompleksitas organisasi

Dalam konteks organisasi ada empat tingkat pengalaman organisasi yang saling berhubungan dan menimbulkan kompleksitas, yaitu:

- a. Tingkat pertama adalah lingkungan, pesaing dan pelanggan.
- b. Tingkat kedua adalah tindakan organisasi dan manajer. Contohnya strategi, praktik manajemen, kebijakan atau prosedur.
- c. Tingkat ketiga yaitu identifikasi masalah, definisi masalah, dan proses penyelesaian masalah organisasi dan manajer itu sendiri. Contohnya budaya, keahlian, dan orientasi fungsional.
- d. Tingkat terakhir adalah kesadaran organisasi.

Seorang pemimpin akan terlibat dalam empat tingkat pengalaman ini. Mereka perlu terlibat dalam pembelajaran pemeliharaan yang diperlukan dalam menangani kejadian sehari-hari yang dapat diprediksi.

2. Menyadari bahwa pemimpin adalah peserta antisipatif

Salah satu cara pemimpin menerapkan *systems thinking* adalah menggeser cara berpikirnya dalam memahami situasi yang kompleks dalam pekerjaan dan organisasi. Ini dilakukan dengan menyadari bahwa mereka bukan sebatas reaktor namun peserta aktif yang turut membentuk realitas dan menciptakan masa depan. Karena itu setiap tindakan harus dipikirkan dengan benar karena tidak semua memberi hasil yang sesuai harapan. Itu sebabnya pemimpin harus terus mempelajari berbagai variabel dalam kompleksitas yang ada di pekerjaan dan organisasi.

3. Mengelola kompleksitas dinamis

Kompleksitas dinamis dapat dikelola dengan melihat keterkaitan utama yang mendasari suatu masalah. Alih-alih melihat sesuatu dalam hubungan linear sebab akibat, cobalah melihat keterkaitan dan proses perubahan yang terjadi.

4. Mengelola pembelajaran antisipatif dan partisipatif

Perubahan dalam organisasi umumnya adalah sesuatu yang bersifat berkelanjutan. Itu sebabnya pembelajaran antisipatif dan partisipatif diperlukan. Pemimpin harus mengelola pembelajaran antisipatif dengan membantu karyawan dan organisasi memperkirakan kebutuhan di masa depan. Mereka harus menyediakan kondisi bagi karyawan untuk bekerja bersama, berpartisipasi dalam dialog, berempati satu sama lain hingga akhirnya apa yang disebut pembelajaran partisipatif dapat terjadi. Pembelajaran partisipatif adalah ketika karyawan dapat mempertanyakan asumsi, mencari tahu kegiatan apa yang dianggap tidak produktif dan akhirnya dapat berhenti melakukannya. Ini diperlukan karyawan dalam melakukan perbaikan, serta menciptakan inovasi produk dan layanan.

5. Memahami *feedback*

Cara lain menerapkan *systems thinking* adalah dengan menerima dan memahami *feedback*. Pasalnya dalam *systems thinking* setiap *feedback* dapat memberi pengaruh timbal balik. Karena itu pahami *feedback* untuk menggambarkan bagaimana tindakan yang akan kamu ambil dapat memperkuat atau menyeimbangkan *feedback* yang ada.

Systems thinking adalah kemampuan yang dapat dikembangkan oleh pemimpin secara bertahap dengan membiasakannya dalam pengalaman kerja sehari-hari. Karena itu mulailah untuk menerapkannya secara dini, Akan lebih baik lagi bila pimpinan juga dapat mendorong para anggota di organisasi untuk turut menerapkannya. Sebab, dengan begitu penerapannya dapat membawa dampak baik pada organisasi secara keseluruhan.

SOAL LATIHAN

1. Jelaskan apa perbedaan antara sistem dan koleksi!
2. Deskripsikan satu model sistem yang Anda ketahui!
3. Sebutkan cara mengklasifikasikan suatu sistem!
4. Jelaskan apa yang dimaksud dengan *systems thinking*!
5. Jelaskan apa yang dimaksud dengan sistem sederhana dan sistem kompleks!

6. Jelaskan empat tingkatan dalam berpikir!
7. Apa yang dimaksud dengan *systems thinking*?
8. Jelaskan 3 dimensi dari *systems thinking*!
9. Sebutkan karakteristik dari *systems thinker*!
10. Apa manfaat dari *systems thinking* dalam pengambilan keputusan?
11. Jelaskan mengapa *systems thinking* dianggap menjadi salah satu kompetensi yang penting dimiliki oleh seorang pemimpin!



DAFTAR PUSTAKA

- Aronson, Daniel. 1996. "Overview of *Systems thinking*". Accessed December 3 2017 at http://www.thinking.net/Systems_Thinking/OverviewSTarticle.pdf6
- Baron, R A dan Byrne, D. 2008. *Social Psychology*. Boston: Pearson Education.
- Basyaib, Fachmi, 2006. *Teori Pengambilan Keputusan*. Jakarta: PT Grasindo.
- Berstein. 1965. *Teori Perilaku Keorganisasian*. PT Buku Seru; Jakarta.
- Chaniago, Spizain. 2015. *Teknik Pengambilan Keputusan (Pendekatan Teori dan Studi Kasus)*. Lentera Ilmu Cendekia, Jakarta.
- Dermawan, Rizqi. 2004. *Pengambilan Keputusan*. Bandung: Alfabeta.
- Dimiyati Hamdan. 2014. *Model Kepemimpinan & Sistem Pengambilan Keputusan*. CV. Pustaka Setia, Bandung.
- Erni, Tisnawati. 2005. *Pengantar Manajemen*. Penerbit Kencana; Jakarta.
- Fahmi, Irfani. 2018. *Teori dan Teknik Pengambilan Keputusan; Kualitatif dan Kuantitatif*. Raja Grafindo Persada, Depok.
- Forrester, J.W. 1994. *System Dynamics, Systems Thinking, and Soft OR. System Dynamics Review*.
- Haudi. 2021. *Teknik Pengambilan Keputusan*. Penerbit Insan Cendekia Mandiri.
- Hendro, (2011), *Dasar-Dasar Kewirausahaan*. Penerbit Erlangga; Jakarta.
- Lipson, H. 2007. "Principles of modularity, regularity, and hierarchy for scalable systems." *Journal of Biological Physics and Chemistry*.
- Richard. 2003. *Management (Manajemen)*. Jakarta: Salemba Empat.

- Salusu, J. 2015. *Pengambilan Keputusan Stratejik, Untuk Organisasi Publik dan Organisasi NonProfit*. PT. Gramedia Widiasaran Indonesia, Jakarta.
- Simon, Herbert A. 1993. *Decision Making: Rational, Nonrational and Irrational*. *Jurnal Educational Administration Quarterly* Vol. 29 No.3.
- Sondang Siagian. *Teori dan Praktik Pengambilan Keputusan*. (Jakarta: Haji Masagung, 1990), cet. Ke-2, Masagung.
- Suharnan. 2005. *Psikologi Kognitif*. Surabaya: Srikandi.
- Supranto, Johannes. 1998. *Teknik Pengambilan Keputusan*. PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Sutisna, Oteng, 1983, *Administrasi Pendidikan; Dasar Teoritis Untuk Praktik Profesional*. Angkasa, Bandung.
- Syamsi, Ibnu. 2000. *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Terry, George R. 2003. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Trilestari, W, Endang dan Almamalik, Lukmanulhakim. 2018. *SYSTEMS THINKING-Suatu Pendekatan Pemecahan Permasalahan Yang Kompleks dan Dinamis*. Bandung. t: <https://www.researchgate.net/publication/326893544>
- Wang, Y dan Ruhe, G. R. 2007. *The Cognitive Process of Decision Making*. *International Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence*.
- Wirawan. 2009. *Konflik dan Manajemen Konflik*, Penerbit Erlangga: Jakarta.

Referensi dari Internet:

- <http://lalanurmala-lalanurmala.blogspot.co.id/2015/09/teori-pengambilan-keputusan-model.html>, diakses tanggal 1 Oktober 2015 pukul 08.30 WIB.
- <https://bukunnq.wordpress.com/makalah-pengambilan-keputusan-secara-objektif-dan-konstruktif/> diakses tanggal 1 Oktober 2015 pukul 08.40 WIB.
- visit www.pon.harvard.edu, NEGOTIATION SKILLS, 2014

- “*Systems thinking*” Accessed December 3 2017 at Wikipedia https://en.wikipedia.org/wiki/Systems_thinking10
- “Principle of *Systems thinking*” Accessed December 3 2017 at Sebokwiki http://sebokwiki.org/wiki/Principles_of_Systems_Thinking5
- [2]<http://lalanurmala-lalanurmala.blogspot.co.id/2015/09/teori-pengambilan-keputusan-model.html>, diakses tanggal 1 Oktober 2015 pukul 08.30 WIB
- [7]<https://bukunnq.wordpress.com/makalah-pengambilan-keputusan-secara-objektif-dan-konstruktif/> diakses tanggal 1 Oktober 2015 pukul 08.40 WIB.
- <http://lalanurmala-lalanurmala.blogspot.co.id/2015/09/teori-pengambilan-keputusan-model.html>, diakses tanggal 1 Oktober 2015 pukul 08.30 WIB
- <https://bukunnq.wordpress.com/makalah-pengambilan-keputusan-secara-objektif-dan-konstruktif/> diakses tanggal 1 Oktober 2015 pukul 08.40 WIB.



TENTANG PENULIS

Abdul Rahman Dilapanga, dilahirkan di Desa Tadoy, Kec. Bolaang Timur, Kabupaten Bolaang Mongondow, Provinsi Sulawesi Utara pada tanggal 23 Januari 1960. Penulis menyelesaikan pendidikan di SDN Tadoy (1973), SMPN 1 Kotamobagu (1976), Sekolah Pendidikan Guru (SPGN) Kotamobagu (1980), melanjutkan pendidikan tinggi pada Jurusan Administrasi dan Supervisi Pendidikan FIP IKIP Manado (1985).

Pendidikan jenjang S-2 (Magister) pada Program Studi Administrasi Negara Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang (1999), pendidikan jenjang S-3 (Doktor) penulis selesaikan pada Program Studi Administrasi Publik pada Program Pascasarjana FISIP Universitas Padjadjaran Bandung (tamat 2015). Saat ini penulis sebagai staf pengajar pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara (S-1) Fakultas Ilmu Sosial dan Program Magister Administrasi Negara (S-2) Program Pascasarjana Universitas Negeri Manado. Penulis saat ini masih dipercayakan sebagai Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara FIS Unima. Karya-karya yang telah diterbitkan: *Evaluasi Kebijakan Pendidikan Dasar* (2017), *Pengembangan Organisasi* (2020) dan *Perilaku Organisasi* (2021).

Penerbit Deepublish (CV BUDI UTAMA)
Jl. Kaliurang Km 9,3 Yogyakarta 55581
Telp/Fax : (0274) 4533427
Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

✉ cs@deepublish.co.id
📘 Penerbit Deepublish
📱 @penerbitbuku_deepublish
🌐 www.penerbitdeepublish.com



Kategori : Komunikasi

ISBN 978-623-02-4254-0



9 786230 242540