

# UPAYA PENGAMBILAN KEPUTUSAN YANG TEPAT



Oleh:  
Sumaryanto

Jurusan Pendidikan Kesehatan dan Rekreasi

Fakultas Ilmu Keolahragaan

Universitas Negeri Yogyakarta

Disampaikan dalam acara LKMM FIK UNY

Pada tanggal 31 Januari 2011

## **A. Fenomena Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan merupakan suatu proses pemilihan alternatif terbaik dari beberapa alternatif secara sistematis untuk ditindaklanjuti (digunakan) sebagai suatu cara pemecahan masalah. Menurut Davis (1979: 5), keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapinya dengan tegas. Suatu keputusan merupakan jawaban yang pasti terhadap suatu pertanyaan. Keputusan harus dapat menjawab pertanyaan tentang apa yang dibicarakan dalam hubungannya dengan perencanaan. Keputusan dapat pula berupa tindakan terhadap pelaksanaan yang sangat menyimpang dari rencana semula.

Kemampuan seseorang untuk membuat suatu keputusan sangat dipengaruhi oleh seberapa besar wewenang yang diberikan atasan kepadanya. Tetapi yang paling penting bukanlah banyak atau sedikitnya wewenang, melainkan apakah orang tersebut benar-benar dapat menggunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya untuk membuat keputusan yang terbaik. Prinsip ini perlu digaris bawahi karena kenyataan menunjukkan bahwa orang gagal membuat keputusan yang baik, tepat pada waktunya, meskipun ia memiliki cukup wewenang, karena ia dilumpuhkan oleh rasa takut bahwa ia akan melakukan kesalahan.

Semakin tinggi posisi seseorang, akan semakin besar kekuasaan yang akan diperoleh untuk membuat keputusan yang lebih besar dan lebih penting tanpa campur tangan pihak lain. Posisi yang lebih tinggi tersebut akan memberi mereka kekuasaan yang diperlukan untuk membuat segala sesuatunya berlangsung seperti apa yang mereka inginkan. Setiap keputusan haruslah diikuti dengan pelaksanaan, dan orang yang membuat keputusan itulah yang pertama-tama bertanggung jawab (Ibnu Syamsi, 1995: 2).

Untuk mengembangkan kemampuan guna membuat keputusan-keputusan yang mantap, handal, dan tepat pada waktunya, dibutuhkan beberapa bekal untuk melakukan hal itu. *Pertama*; dibutuhkan kemampuan nalar atau pertimbangan yang masak agar setelah meneliti semua faktor yang berhubungan dengan suatu masalah dan segenap alternatif pemecahannya, mampu menetapkan suatu pemecahan terbaik yang dapat dilaksanakan dengan lancar dan juga dituntut untuk berwawasan jauh ke depan agar dapat mengantisipasi dan merencanakan aksi dan reaksi yang akan muncul akibat keputusan tersebut. *Kedua*; harus mempunyai watak kuat yang diperlukan untuk membuat keputusan terbaik pada waktu yang tepat, dan mengumumkannya juga pada waktu dan tempat yang tepat sehingga akan diperoleh hasil-hasil sesuai yang diharapkan.

Dalam tulisan ini akan diuraikan berbagai upaya yang dapat ditempuh oleh mahasiswa dalam melakukan proses pengambilan keputusan sehingga dihasilkan keputusan yang cepat dan tepat.

## **B. Fungsi dan Tujuan Pengambilan Keputusan**

Keputusan merupakan suatu pemecahan masalah sebagai suatu hukum situasi yang dilakukan melalui pemilihan satu alternatif dari beberapa alternatif. Menurut Iqbal Hasan (2002: 2-3), pengambilan keputusan sebagai suatu kelanjutan dari cara pemecahan masalah memiliki fungsi antara lain:

1. Pangkal permulaan dari semua aktivitas manusia yang sadar dan terarah, baik secara individual maupun secara kelompok, baik secara institusional maupun secara organisasional.
2. Sesuatu yang bersifat futuristik, artinya bersangkutan paut dengan hari depan, masa yang akan datang, dimana efeknya atau pengaruhnya berlangsung cukup lama.

Sedangkan tujuan dari pengambilan keputusan itu sendiri dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

1. Tujuan yang bersifat tunggal

Tujuan pengambilan keputusan yang bersifat tunggal terjadi apabila keputusan yang dihasilkan hanya menyangkut satu masalah, artinya bahwa sekali diputuskan, tidak ada kaitannya dengan masalah lain.

2. Tujuan yang bersifat ganda

Tujuan pengambilan keputusan yang bersifat ganda terjadi apabila keputusan yang dihasilkan itu menyangkut lebih dari satu masalah, artinya bahwa satu keputusan yang diambil itu sekaligus memecahkan dua masalah (atau lebih), yang bersifat kontradiktif atau yang bersifat tidak kontradiktif.

### **C. Unsur dan Dasar Pengambilan Keputusan**

Agar pengambilan keputusan dapat lebih terarah, maka perlu diketahui unsur-unsur / komponen-komponen dari pengambilan keputusan tersebut. Unsur-unsur / komponen-komponen dari pengambilan keputusan yaitu:

1. Tujuan dari pengambilan keputusan
2. Identifikasi alternatif-alternatif keputusan untuk memecahkan masalah.
3. Perhitungan mengenai faktor-faktor yang tidak dapat diketahui sebelumnya / diluar jangkauan manusia.
4. Sarana atau alat untuk mengevaluasi atau mengukur hasil dari suatu pengambilan keputusan.

Sedangkan dasar-dasar dari pengambilan keputusan yang berlaku, yaitu:

1. Intuisi

Pengambilan keputusan yang berdasarkan atas intuisi atau perasaan memiliki sifat subjektif, sehingga mudah terkena pengaruh. Dalam pengambilan keputusan berdasarkan intuisi ini, meskipun waktu yang digunakan untuk mengambil keputusan relatif pendek, tetapi keputusan yang dihasilkan seringkali relatif kurang baik karena seringkali mengabaikan dasar-dasar pertimbangan lainnya.

2. Pengalaman

Pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman memiliki manfaat bagi pengetahuan praktis. Karena pengalaman seseorang dapat memperkirakan keadaan sesuatu, dapat memperhitungkan untung ruginya, baik buruknya keputusan yang akan diambil.

3. Fakta

Pengambilan keputusan berdasarkan fakta dapat memberikan keputusan yang sehat, solid, dan baik. Dengan fakta, maka tingkat kepercayaan terhadap pengambilan keputusan dapat lebih tinggi, sehingga orang dapat menerima keputusan-keputusan dengan lapang dada.

4. Wewenang

Pengambilan keputusan berdasarkan wewenang biasanya dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya atau orang yang lebih tinggi kedudukannya kepada orang yang lebih rendah kedudukannya. Hasil keputusannya dapat bertahan dalam jangka waktu yang cukup lama dan memiliki otentisitas (otentik), tetapi dapat menimbulkan sifat rutinitas, mengasosiasikan dengan praktek diktatorial dan sering melewati permasalahan yang seharusnya dipecahkan sehingga dapat menimbulkan keaburan.

## 5. Rasional

Pada pengambilan keputusan yang berdasarkan rasional, keputusan yang dihasilkan bersifat objektif, logis, lebih transparan, konsisten untuk memaksimalkan hasil atau nilai dalam batas kendala tertentu, sehingga dapat dikatakan mendekati kebenaran atau sesuai dengan apa yang diinginkan. Pengambilan keputusan secara rasional ini berlaku sepenuhnya dalam keadaan yang ideal. Pada pengambilan keputusan secara rasional terdapat beberapa hal sebagai berikut:

- a. Kejelasan masalah: tidak ada keraguan dan kekaburan masalah.
- b. Orientasi tujuan: kesatuan pengertian tujuan yang ingin dicapai.
- c. Pengetahuan alternatif: seluruh alternatif diketahui jenisnya dan konsekuensinya.
- d. Preferensi yang jelas: alternatif bisa diurutkan sesuai kriteria.
- e. Hasil maksimal: pemilihan alternatif terbaik berdasarkan atas hasil ekonomis yang maksimal.

### **D. Keuntungan Keputusan yang Tepat**

1. Kita akan dipercaya sepenuhnya sebagai seorang pemimpin yang tangguh.

Pihak atasan maupun bawahan akan memberikan kepercayaan mereka atas kualitas dan kemampuan kita selaku seorang pemimpin, jika kita mampu membuktikan pada mereka bahwa kita mampu membuat perkiraan-perkiraan yang tepat dan cepat tentang suatu situasi serta mampu mengambil keputusan terbaik tepat pada waktunya. Untuk membuat keputusan dan tepat pada waktunya, kita perlu mengumpulkan semua fakta dan informasi untuk dianalisis dan disaring guna merumuskan suatu kepastian pemikiran dan langkah untuk menyampaikan instruksi-instruksi secara meyakinkan, sebagai eskpresi bahwa kita memang melakukan sesuatu yang benar.

2. Orang lain akan mempercayai keputusan dan instruksi kita.

Apabila kita mampu melakukan penalaran secara logis, lalu memanfaatkannya sebagai dasar untuk membuat keputusan yang cepat dalam situasi apapun, maka orang lain akan mempercayai sikap, keputusan, pengarahan, pendapat, serta instruksi-instruksi kita. Mereka akan percaya kepada kita dan terkesan oleh pertimbangan kita yang masak dan terarah, selanjutnya mereka pasti bersedia melakukan sesuatu yang terbaik untuk kita.

3. Kita akan dikenal sebagai ahli pemecah masalah.

Ketika kita harus membuat perubahan rencana atau merumuskan keputusan/prosedur baru, lakukan setegas dan sebaik mungkin. Tindakan positif dan tepat sangat berpengaruh dalam membangun kepercayaan orang lain kepada kita. Kita akan mempunyai reputasi sebagai seorang ahli dalam memecahkan masalah dan membereskan segala sesuatu yang mengganggu serta dikenal sebagai orang yang bisa membuat sesuatu terlaksana dengan baik. Hal ini akan mengangkat status kita dalam organisasi dan membawa kita di kedudukan yang lebih baik.

4. Kita akan terhindar dari belenggu frustrasi.

Kegagalan dalam memusatkan pikiran merupakan sumber frustrasi yang berbahaya, hal ini berlaku dalam segala bidang kehidupan, termasuk yang menyangkut pemecahan masalah-masalah pribadi dalam kehidupan kita sehari-hari. Jika kita mampu melatih diri menggunakan cara-cara ilmiah untuk memecahkan masalah dan membuat keputusan-keputusan yang handal dan tepat waktu, maka kita akan terhindar dari sergapan rasa frustrasi. Selain itu kita akan mempunyai rasa percaya diri dan kemampuan menghadapi tekanan. Jika itu tercapai maka kita sudah mengantongi penyelesaian lebih dari separuh masalah.

## **E. Faktor-faktor yang mempengaruhi Pengambilan Keputusan**

Dalam pengambilan keputusan ada beberapa faktor yang mempengaruhi, antara lain:

### **1. Posisi kedudukan**

Dalam kerangka pengambilan keputusan, posisi/kedudukan seseorang dapat dilihat, apakah ia sebagai pembuat keputusan (*decision maker*), penentu keputusan (*decision taker*), atautkah staff (*staffer*).

### **2. Masalah**

Masalah atau problem adalah apa yang menjadi penghalang untuk tercapainya tujuan, yang merupakan penyimpangan daripada apa yang diharapkan, direncanakan atau dikehendaki dan harus diselesaikan. Sebenarnya, masalah tidak selalu dapat dikenal dengan segera, ada yang memerlukan analisis, ada pula yang bahkan memerlukan riset tersendiri.

### **3. Situasi**

Situasi adalah keseluruhan faktor-faktor dalam keadaan, yang berkaitan satu sama lain, dan yang secara bersama-sama memancarkan pengaruh terhadap kita beserta apa yang hendak kita perbuat. Situasi ini ada yang bersifat tetap dan ada juga yang berubah-ubah.

### **4. Kondisi**

Kondisi adalah keseluruhan dari faktor-faktor yang secara bersama-sama menentukan daya gerak, daya berbuat atau kemampuan kita. Sebagian besar faktor-faktor tersebut merupakan sumber daya-sumber daya.



## 5. Tujuan

Tujuan yang hendak dicapai, baik tujuan perorangan, tujuan unit (kesatuan), tujuan organisasi, maupun tujuan usaha, pada umumnya telah tertentu / telah ditentukan. Tujuan yang telah ditentukan dalam pengambilan keputusan merupakan tujuan antara atau objectif.

## F. Tahapan Pengambilan Keputusan

Beberapa aktivitas dalam proses pengambilan keputusan yaitu:

1. *Intelligence* : Pengumpulan informasi untuk mengidentifikasi permasalahan.
2. *Design* : Tahap perancangan solusi dalam bentuk alternatif-alternatif pemecahan masalah.
3. *Choice* : Tahap memilih dari solusi dari alternatif-alternatif yg disediakan.
4. *Implementation* : Tahap melaksanakan keputusan dan melaporkan hasilnya.

## G. Teknik Meraih Keputusan yang Tepat

1. Khawatirlah sebelum melangkah, namun buanglah kekhawatiran itu begitu mulai melangkah.

Leon Utterback, seorang psikiater ternama Los Angeles menyarankan kita untuk melampiasikan semua kekhawatiran kita sebelum kita mulai melangkah, dan jangan setelah tindakan mulai diambil. Dalam bahasanya ia mengatakan, “Kita boleh khawatir sebelum taruhan dipasang, tetapi kita tidak boleh khawatir lagi sedikitpun begitu dadu sudah dilempar”.

Jadi pada intinya, lakukanlah apapun yang dapat kita lakukan lebih dahulu untuk meyakinkan bahwa keputusan yang kita buat itu benar. Tetapi sekali kita telah

membuat keputusan itu dan melaksanakannya, maka berhentilah untuk khawatir dan gelisah tentang hasilnya karena hal itu sudah berada di luar jangkauan kita.

2. Ajukan lima pertanyaan pokok kepada diri sendiri.

a. Apakah saya harus membuat keputusan ini?

Sejak awal kita harus mengetahui batas-batas tugas kita, dan apa saja yang menjadi tugas orang lain. Kita harus mengetahui keputusan mana yang harus kita buat sendiri dan keputusan mana yang dapat dibuat oleh bawahan kita. Pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab itu sendiri sudah merupakan sebuah keputusan yang bijaksana.

b. Apa sesungguhnya yang harus saya putuskan?

Makna inti dari pertanyaan ini adalah kita hendak memastikan apakah benar-benar ada suatu masalah yang memang membutuhkan perhatian kita, sehingga kita lebih mudah menentukan perlu tidaknya kita membuat keputusan serta apa yang harus kita lakukan demi memperoleh suatu keputusan yang handal dan tepat pada waktunya.

c. Kapan saya harus membuat keputusan?

Pastikan sejak dini, apakah waktu merupakan faktor penting dalam keputusan kita, apakah kita harus langsung bertindak atau dapatkah kita menunggu beberapa saat tanpa memperumit atau memperburuk konsekuensi-konsekuensi yang mungkin muncul dari masalah tersebut. Kepastian perlu dan tidaknya kita menunggu atau bertindak sekarang merupakan suatu keputusan tersendiri yang cukup berat dan menuntut pertimbangan yang masak.

d. Apa saja yang harus saya ketahui sebelumnya?

Apakah saat ini kita sudah memiliki semua fakta yang diperlukan untuk membuat suatu keputusan dan tepat waktunya? Sekiranya belum, maka ketahuilah

secara pasti apa yang kurang dan di mana kita dapat memperoleh kekurangan informasi tersebut. Siapakah yang dapat membantu kita dalam membuat keputusan? Apakah kita juga telah mempertimbangkan semua akibat atau konsekuensi dari keputusan kita? Apakah keputusan tersebut akan mempengaruhi nasib orang lain? Kalau memang mempengaruhi, maka pastikan terlebih dahulu respon mereka terhadap keputusan itu.

e. Bagaimana caranya saya membuat keputusan ini?

Jika semua kumpulan fakta yang diperlukan dan kemungkinan konsekuensi yang timbul telah tersedia dan jelas dalam pikiran kita, maka buatlah sebuah neraca. Timbanglah secara seksama keuntungan dan kerugian dari setiap tindakan. Suatu pertimbangan yang seksama atas berbagai kemungkinan pemecahan tersebut akan memungkinkan kita untuk memilih alternatif pemecahan yang terbaik. Begitu kita memilih alternatif terbaik dan memutuskan pilihan langkah kita, maka selanjutnya tinggal satu hal yang harus kita kerjakan: Bertindak!

Didalam pengambilan keputusan, terdapat tahap-tahap yang harus dilakukan agar mendapatkan keputusan secara tepat. Secara garis besar, tahap-tahap tersebut yaitu

1. Penemuan masalah

Tahap ini merupakan tahap dimana masalah harus didefinisikan dengan jelas sehingga perbedaan antara masalah dan bukan masalah (misalnya isu) menjadi jelas.

2. Pemecahan masalah

Tahap ini merupakan tahap dimana masalah yang sudah ada atau sudah jelas itu kemudian diselesaikan. Langkah-langkah yang diambil seperti: a) identifikasi alternatif-alternatif keputusan untuk memecahkan masalah, b) perhitungan mengenai faktor-faktor yang tidak dapat diketahui sebelumnya atau diluar jangkauan manusia,

c) pembuatan alat (sarana) untuk mengevaluasi atau mengukur hasil, d) pemilihan dan penggunaan model pengambilan keputusan.

### 3. Pengambilan keputusan

Keputusan yang diambil adalah berdasarkan pada keadaan lingkungan atau kondisi yang ada, seperti kondisi pasti, kondisi beresiko, kondisi tidak pasti, dan kondisi konflik.

## **H. Penutup**

Keputusan itu sesungguhnya merupakan hasil proses pemikiran yang berupa pemilihan satu diantara beberapa alternatif yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang dihadapinya. Setiap keputusan hendaknya diusahakan agar pelaksanaannya jangan sampai menggunakan kekerasan (fisik). Langkah-langkah pelaksanaannya melalui ketauladanan yang baik sehingga para pelaksana dengan senang hati melakukan kegiatan yang telah diputuskan.

## Daftar Pustaka

- Davis, Keith. 1979. *Human Behavior at Work*. MacGraw Hill Publishing Company Ltd.
- Depdiknas. 2002. *Kebijakan Pengembangan Kemahasiswaan*. Jakarta: Direktorat Pembinaan Akademis dan Kemahasiswaan, Ditjen DIKTI.
- Expert Choice, Inc. 1995. *Expert Choice Decision Support Software Tutorial Version 9.0*. Virginia: Mc Leen.
- Fattah, F. 2002. *Pola Pendampingan dan Pengembangan Kemahasiswaan*. Lokakarya Nasional Pendamping Pembina Kemahasiswaan. Volume I No. 1 Januari 2002.
- Ibnu Syamsi, S.U. 1995. *Pengambilan keputusan dan sistem informasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Iqbal Hasan, M.M. 2002. *Pokok-pokok materi Teori Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Saaty, T. L. 1988. *The Analytical Hierarchy Process*. Pittsburg: University of Pittsburg.
- Van Fleet, J. K. 2002. *22 Kesalahan Paling Besar Para Manager dan Cara Memberbaikinya*. Alih Bahasa: Haris Munandar, cet. 4. Jakarta: Mitra Utama.