

Tahapan Pengambilan Keputusan *(Kajian Teoritis dari James A. F. Stoner)*

Johanna Tina Maylanie
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pemnas Indonesia
johanatina.pemnas@gmail.com

Abstrak

Tujuan penelitian untuk mendeskripsikan tahapan pengambilan keputusan dalam organisasi yang dikembangkan dari teori James A. F. Stoner. Metode penelitian ini kualitatif dengan pendekatan Grounded Theory. Teknik pengumpulan data dengan studi dokumentasi. Teknik pengalohan data dengan reduksi, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan: (1) pengambilan keputusan adalah cara organisasi memilih dan menggunakan keputusan dengan berlandaskan pada Analisa organisasi. (2) tahapan pengambilan keputusan: (a) Analisa situasi: dengan menganalisis kondisi internal dan eksternal organisasi. (b) pengembangan alternatif keputusan: dengan merumuskan beberapa (lebih dari satu) keputusan yang mungkin dapat menyelesaikan masalah organisasi. (c) evaluasi alternatif keputusan: dengan menilai dan menimbang dampak positif dan negatif masing-masing keputusan terhadap organisasi dan sumber dayanya. (4) pemilihan alternatif keputusan: dengan menetapkan keputusan terbaik yang akan digunakan untuk memperbaiki ataupun mengatasi masalah organisasi. (5) melaksanakan keputusan: dengan melibatkan seluruh sumber daya manusia organisasi sebagai penggerak sistem organisasi.

Kata Kunci: Pengambilan Keputusan, Tahapan, James A. F. Stoner

Abstract

The aim of this research is to describe the stages of decision making in an organization which was developed from the theory of James A. F. Stoner. This research method is qualitative with a Grounded Theory approach. Data collection techniques with documentation studies. Data transfer techniques with reduction, data presentation and drawing conclusions. The results showed: (1) decision making is the way organizations choose and use decisions based on organizational analysis. (2) stages of decision making: (a) Situation analysis: by analyzing the internal and external conditions of the organization. (b) development of alternative decisions: by formulating several (more than one) decisions that might solve organizational problems. (c) evaluation of decision alternatives: by assessing and weighing the positive and negative impacts of each decision on the organization and its resources. (4) selection of decision alternatives: by determining the best decision that will be used to improve or overcome organizational problems. (5) implementing decisions: by involving all of the organization's human resources as drivers of the organizational system.

Keywords: Decision Making, Stages, James A. F. Stoner

PENDAHULUAN

Keputusan merupakan sebuah interuksi tindakan yang diputuskan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang dikelaurkan oleh setiap lini pada tatanan organisasi. Keputusan dapat pula juga diartikan sebagai proses penelusuran masalah yang berawal dari latar belakang masalah, identifikasi masalah hingga kepada terbentuknya kesimpulan atau rekomendasi (Prastyawan & Lestari, 2015, p.03). Keputusan dikelompokkan menjadi dua kategori: pertama, keputusan yang terprogram yaitu keputusan yang terstruktur dan atau muncul dalam frekuensi tertentu. Kedua, keputusan yang tidak terprogram, keputusan yang secara relatif tidak terstruktur, tidak muncul dalam frekuensi tertentu dan lebih jarang muncul dari pada keputusan yang terprogram (Zahroh, 2019).

Konsekuensi dari keputusan adalah setiap sumber daya manusia dalam organisasi wajib menaati dan melaksanakannya. Hal ini dilakukan agar masalah dalam organisasi dapat segera teratasi dengan adanya kuputusan. Selian itu, dampak karena kuputusan adalah organisasi wajib menerima segala risiko negative ataupun positif atas pengaplikasian keputusan yang diambilnya. Oleh sebab itu, para pembuat keputusan diharapkan mampu merumuskan dan memutuskan keputusan yang tidak bagus namun juga keputusan tersebut tidak merugikan sistem produksi dan sistem kerja organisasi serta sumber daya manusianya.

Proses pengambilan keputusan yang baik, teratur dan terukur menjadi tolok ukur bagaimana seorang pembuat keputusan dapat merumuskan keputusan yang menguntungkan dan mampu meminimalisir kerugian. Dalam kondisi ini pembuat keputusan harapkan mampu mengelola keputusan dengan baik dan melibatkan seluruh sumber daya manusia untuk menemukan keputusan yang strategis bagi organisasi. Pengelolaan terhadap keputusan akan mampu menghasilkan keputusan terbaik dan disepakati oleh semua pihak. Pengelolaan tersebut dapat dilakukan melalui pengelolaan pengambilan keputusan, artinya keputusan diambil dengan berdasarkan pada pola-pola pengambilan keputusan atau tahapan pengambilan keputusan yang terukur dan tepat.

Pengambilan keputusan dalam organisasi memerlukan proses dan tahapan agar keluar keputusan yang seleras dengan keinginan organisasi sehingga dapat menghasilkan keputusan yang optimal dengan didukung Teknis yang baik (Rizky, 2020). Pengambilan keputusan adalah usaha untuk menciptakan kejadian-kejadian masa depan dengan mengevaluasi berbagai alternatif yang berhubungan dengan tujuan individu atau organisasi (Drummond 1993; Harrison 1992;, Muhdi et al., 2017).

Pada hakiktnya, pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan data, penentuan yang matang

dari alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat (Siagian, Rohayuningsih & Handoyo, 2015). pengambilan keputusan merupakan serangkaian proses pemilihan berbagai alternatif yang dilakukan oleh pihak-pihak tertentu organisasi dengan tujuan untuk memperoleh keputusan yang tepat dan mampu menjawab permasalahan, diperlukan keakuratan, kecermatan dan rasionalitas yang tinggi dari para pengambil keputusan *stakeholder* dalam mengikuti berbagai tahapan dalam proses pengambilan keputusan (Sola, 2018).

Berdasarkan urai di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian Pustaka dengan tema tahapan pengambilan keputusan yang dilakukan dengan tujuan untuk memberikan pengetahuan yang luas kepada pembaca khususnya para pembuat keputusan dalam organisasi agar mampu membuat keputusan yang baik dan menguntungkan dengan memperhatikan tahapan-tahapan proses pengambilan keputusan yang dijelaskan dalam penelitian kajian Pustaka ini.

KAJIAN TEORITIS

Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan suatu proses yang digunakan untuk memilih suatu tindakan sebagai cara pemecahan masalah (Stoner, Rohayuningsih & Handoyo, 2015). Pengambilan keputusan merupakan pemilihan aktual dari antara alternatif tindakan atau pemilihan tindakan yang disukai dari dua alternatif atau lebih ataupun yang dilakukan dengan proses mengenali masalah, menghasilkan dan menimbang alternatif, mengambil keputusan, mengambil tindakan dan menilai hasilnya (Robbin; Bovee, Sola, 2018). Pengambilan keputusan secara sederhana adalah tindakan memilih antara dua atau lebih yang tersedia alternatif dengan melibatkan mengidentifikasi opsi dan memilih tindakan tertentu yang pikirkan terbaik (Bedeian & Glueck, Anco, 2017).

Pengambilan keputusan merupakan suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakekat suatu permasalahan, pengumpulan fakta-fakta dan data penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan berdasarkan perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat (Awanda, 2021). Pengambilan keputusan senantiasa berkaitan dengan problem atau masalah dalam organisasi, sifat hakiki dari pengambilan keputusan adalah memilih satu dua atau lebih alternatif pemecahan masalah menuju satu situasi yang diinginkan, melalui keputusan atau penetapannya orang berharap akan tercapai suatu pemecahan masalah dari problem yang terjadi (Anwar, 2014).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses memilih dan menggunakan keputusan yang diambil berdasarkan pada analisa faktor internal dan eksternal organisasi. Pengambilan keputusan perlu dilakukan ketika organisasi dalam kondisi yang penuh risiko. Kondisi pengambilan keputusan pada umumnya adalah suatu kondisi yang berisiko. Dalam kondisi yang berisiko (*state of risk*), ketersediaan dari setiap alternatif serta potensi hasil biayanya, semuanya dihubungkan dengan estimasi kemungkinan; dan organisasi dalam kondisi ketidakpastian. Pengambilan keputusan tidak mengetahui semua alternatif, risiko yang terkait dengan semua alternatif, atau kemungkinan konsekuensi dari setiap alternatif (Zahroh, 2019).

Dasar pengambilan keputusan antara lain intuisi yang didasarkan atas perasaan yang memiliki sifat subjektif sehingga mudah terpengaruh, pengalaman dengan memperhitungkan untung ruginya keputusan yang akan diambil, fakta untuk menghasilkan keputusan yang akurat dan sangat valid, wewenang yang biasanya dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya serta berdasarkan logika dengan memperhatikan semua unsur pada setiap sisi dalam proses pengambilan keputusan (Terry, Amelia, 2019). Faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan antara lain faktor internal organisasi seperti ketersediaan dana, kemampuan karyawan, kelengkapan peralatan, struktur organisasinya, tersedianya informasi yang dibutuhkan pimpinan, dan lainnya; faktor tersedianya informasi terkait dengan masalah organisasi, organisasi lebih dahulu harus diketahui apa yang menjadi penyebabnya dan apa akibatnya kalau masalah itu tidak segera dipecahkan; faktor eksternal organisasi seperti keadaan ekonomi, sosial, politik, hukum, budaya dan lainnya; dan terakhir faktor pribadi pengambil keputusan seperti tingkatan intelegensinya, kapasitasnya, kapabilitasnya, keterampilannya, dan lainnya (Sukatin et al., 2022).

METODE PENELITIAN

Metode penelitian dalam kajian ini dilakukan secara kualitatif karena peneliti berusaha menjelaskan dan mendeskripsikan hasil penelitian tentang tahapan pengambilan keputusan dari James A. F. Stoner ini ke dalam bentuk tulisan atau kalimat yang jelas. Pendekatan kualitatif dalam penelitian ini dilakukan dengan *Grounded Theori* yang artinya tulisan ini dilakukan melalui pendekatan teoritis sebagai pegangan dalam mengembangkan hasil penelitian yang berupa bacaan atau kalimat hingga menjadi penelitian teoritis yang utuh, lengkap dan jelas.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan studi dokumentasi yang mana peneliti dalam mencari datanya memanfaatkan dokumen bacaan yaitu buku, artikel ilmiah serta laman *wibesite* yang membahas tentang tahapan pengambilan keputusan. Teknik

pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan reduksi data yaitu mengumpulkan data sesuai dengan fokus atau rumusan masalah penelitian ini yaitu tahapan pengambilan keputusan. Kemudian dilakukan penyajian data dalam bentuk tulisan atau kalimat yang mudah dipahami dan dimengerti oleh peneliti dan pembaca. Dan terakhir penarikan kesimpulan yang dilakukan dengan menyimpulkan data berdasarkan dengan teori pengambilan keputusan yang digunakan untuk mendapatkan data baru yang sesungguhnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tahapan pengambilan keputusan merupakan langkah-langkah yang dilakukan oleh pemimpin dalam memutuskan dan menggunakan keputusan terbaik untuk keberlangsungan hidup perusahaan. Tahapan pengambilan keputusan tersebut seperti yang dijelaskan oleh Stoner (1990) sebagai berikut:

1. Analisis Situasi

Analisis situasi merupakan proses menganalisa kondisi lingkungan internal dan eksternal organisasi untuk yang dilakukan untuk menggali, menilai dan mengevaluasi segala bentuk permasalahan organisasi sebelum pembuat dan pengguna keputusan memutuskan suatu alternatif perbaikan masalah organisasi. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui masalah dalam organisasi diukur dengan perbedaan antara level hasil karya yang telah diuraikan dalam tujuan dan sasaran dengan tingkat hasil karya yang dicapai yang dijadikan bahan untuk pengambilan keputusan (Rohayuningsih & Handoyo, 2015). Analisis situasi juga berkenaan dengan pengenalan masalah atau kesempatan muncul dan diagnosis dibuat. Diketahui bahwa masalah yang berat mendapatkan diagnosis yang ekstensif dan sistematis, tetapi masalah yang sederhana tidak (Kusnadi, 2015).

Analisa situasi juga dijelaskan sebagai kegiatan intelegensi yaitu menyelidiki lingkungan bagi kondisi mengambil keputusan, data mentah diperoleh, diproses, dan diperiksa untuk pertunjukan yang dapat mengidentifikasi masalah (Simon, Noor, 2020). Pengambilan keputusan yang dilakukan atas nama suatu organisasi harus memperhatikan juga faktor eksternal atau internal atau keduanya sekaligus, sebab persoalan suatu organisasi penyebabnya bisa dari luar dan dari dalam organisasi (Rosemarie, n.d). Analisis situasi organisasi dibagi atas dua analisis yaitu analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi yang dijelaskan sebagai berikut:

Pertama analisis internal organisasi sebelum membuat keputusan berkenaan dengan kompetensi, sumber daya, kekuatan dan kelemahan dari organisasi itu sendiri

(Yulianti, 2014). Analisis internal perusahaan bertujuan untuk mengidentifikasi sejumlah kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada sumber daya dan proses bisnis internal yang dimiliki organisasi (Susanthi, 2017). Analisis situasi internal organisasi terdiri dari: struktur adalah bagaimana perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang dan arus kerja; budaya merupakan pola keyakinan, pengharapan, dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi dan sumber daya adalah aset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi (Wheelen & Hunger, Riyanto, 2018).

Kedua analisis lingkungan eksternal organisasi berkaitan dengan kondisi politik, sosial, ekonomi, teknologi dan lain sebagainya (Yulianti, 2014). Analisis ini dilakukan untuk mengidentifikasi peluang yang dihadapi suatu organisasi sehingga manajer dapat merumuskan strategi guna mengambil keuntungan dari berbagai peluang tersebut dan menghindari atau meminimalkan dampak dari ancaman potensial yang muncul (Susanthi, 2017). Pada tahap ini organisasi harus mengaitkan informasi dengan ketidakpastian lingkungan dengan mengacu pada kondisi lingkungan eksternal yang sulit diramalkan perubahannya yang sangat berhubungan dengan kemampuan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan (Clark, Riyanto, 2018).

2. Pengembangan Alternatif

Setelah melakukan Analisa situasi organisasi, maka langkah selanjutnya adalah pengembangan alternatif keputusan yang dilakukan dengan Menyusun dan mengumpulkan beberapa alternatif keputusan yang memungkinkan untuk menyelesaikan masalah organisasi dan berdampak positif terhadap kinerja organisasi. Pengembangan alternatif dilakukan dengan mengembangkan beberapa alternatif yang dapat dilaksanakan dan harus dipertimbangkan konsekuensi yang mungkin dari tiap-tiap alternatif (Rohayuningsih & Handoyo, 2015). tahap ini juga dikatakan sebagai *pencarian* prosedur atau solusi standar yang ada a s *mendesain solusi* yang baru yang diketahui bahwa proses desain merupakan proses pencarian d percobaan di mana pembuat keputusan hanya mempunyai ide solusi ideal yang tidak jelas (Kusnadi, 2015).

Pengembangan alternatif merupakan kegiatan menemukan, mengembangkan, dan menalisis kegiatan yang mungkin dilakukan yang mana hal ini mencakup proses memahami masalah, membangkitkan cara pemecahan, dan menguji pemecahan untuk mengetahui mungkin tidaknya dilaksanakan (Simon, Noor, 2020). *Develop alternatives* dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai cara yang mungkin bagi pemecahan masalah tanpa melupakan rentang waktu untuk membuat keputusan (Sola, 2018). Pada

tahap ini pembuat keputusan selalu mengusahakan alternatif-alternatif yang baik beserta konsekuensinya, baik positif maupun negative terhadap organisasi sehingga pembuat keputusan harus dapat mengadakan perkiraan sebaikbaiknya dengan mengarah pada kecenderungan dari data yang telah terkumpul dan tersusun secara kronologis, menggunakan analisis sebab akibat dan didasarkan pada kekuatan intuisi (Anwar, 2014). Pembuat keputusan harus menimbang kriteria yang telah diidentifikasi sebelumnya guna memberi mereka prioritas yang tepat dalam keputusan tersebut (Robbins & Judge, Rizky, 2020).

Pengebangan keputusan hendaknya selalu diusahakan adanya alternatif-alternatif beserta konsekuensinya, baik positif maupun negative, oleh sebab itu, seorang pimpinan harus dapat mengadakan perkiraan sebaik-baiknya (Sukmawati, 2021). Alternatif-alternatif ini diperlukan untuk sampai kepada pilihan keputusan yang tepat dengan resiko yang sangat minimal. Identifikasi alternatif solusi ini ditentukan oleh: latar belakang pendidikan, pengalaman hidup, tingkat kecerdasan, kemampuan antisipatif, kemampuan berfikir kedepan, imaginasi, cita-cita, kreativitas, dan kemampuan untuk melihat secara jeli setiap resiko dan dampak serta peluang yang mungkin diciptakan oleh suatu alternatif keputusan tertentu (Suryadi, n.d).

3. Evaluasi Alternatif

Setelah berbagai alternatif keputusan terumuskan, maka berikikutnya adalah mengevaluasi masing-masing alternatif dengan mempertimbangkan urutan urgensitas alternatif yang telah dibuat dengan memperhatikan dampak negative dan positif yang akan ditimbulkan oleh masing-masing alternatif. Setelah alternatif dikembangkan, maka alternatif tersebut harus dievaluasi dan dibandingkan dengan memperhatikan bahwa alternatif terpilih nanti memberikan hasil yang paling menguntungkan dan paling kecil kerugiannya (Rohayuningsih & Handoyo, 2015). Mengevaluasi setiap alternatif dengan seksama, hal ini dilakukan dengan menilai setiap alternatif dalam setiap kriteria melalui kelebihan dan kekurangan setiap alternatif menjadi jelas ketika alternatif tersebut di evaluasi (Robbins & Judge, Rizky, 2020).

Evaluate alternatives memberikan penilaian pada setiap alternative. Penilaian tersebut memperhatikan kelebihan dan kelemahan masing-masing alternative dengan cara menilai kelebihan dan kelemahan alternatif, seperti membuat daftar pro dan kontra masing-masing alternative, menilai manfaat tiap alternative, termasuk aspek dana yang harus dikeluarkan jika alternative solusi memerlukan (Sola, 2018). Dalam menilai alternatif, harus memperhatikan alternatif solusi itu harus tepat untuk mencapai tujuan

yang telah ditentukan; alternatif solusi itu harus jelas dampak; resiko dan peluang yang mungkin diciptakan; alternatif solusi itu harus feasible untuk dilaksanakan; alternatif solusi itu harus tidak bertentangan dengan nilai, etika, moral yang dipegang oleh anggota organisasi dan oleh organisasi; serta alternatif solusi itu harus membawa perubahan bagi organisasi menuju yang lebih baik dari keadaan sekarang (Suryadi, n.d).

Tahap ini mulai berlangsung analisis terhadap berbagai alternatif yang sudah dikemukakan pada tahapan sebelumnya dan juga disusun juga kriteria tentang alternatif yang sesuai dengan tujuan dan sasaran pengambilan keputusan dengan hasil berupa beberapa alternatif yang dipandang layak untuk dilaksanakan (Gibson, Suseno, 2017). Evaluasi terhadap alternatif keputusan dilakukan untuk mengantisipasi akibat pemilihan alternatif ini barangkali merupakan aspek yang paling menyulitkan dalam proses pemecahan masalah dan hal ini disebabkan karena banyak faktor yang harus dipertimbangkan (Winrich, Noor, 2020). Dalam mengevaluasi alternatif keputusan dapat dilakukan dengan menilai keuntungan dan kerugian atau kekuatan dan kelemahan dari masing-masing alternatif di dalam memecahkan masalah dan menjawab peluang yang ada merupakan langkah yang akan menentukan pilihan (Mondy & Premeaux, Sirojudin, 2019).

4. Pemilihan Alternatif Terbaik

Memilih alternatif adalah proses menetapkan penggunaan alternatif untuk memecahkan masalah organisasi supaya dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya (Rohayuningsih & Handoyo, 2015). Pemilihan satu alternatif yang dianggap paling tepat untuk memecahkan masalah tertentu dilakukan atas dasar pertimbangan yang matang atau rekomendasi karena akan menentukan alternatif yang dipakai akan berhasil atau sebaliknya (Anwar, 2014). Penentuan pilihan solusi atau keputusan ini dalam tahapan pembuatan keputusan merupakan tahapan yang sangat kritis dan sangat menentukan yang mana pembuat keputusan atas dasar semua pilihan yang tersedia, dengan berbagai resiko, dampak dan peluang akhirnya harus sampai pada suatu titik pilihan keputusan. Pilihan ini harus diambil dengan kecermatan, kejelian, keberanian, tanggung jawab, dan komitmen yang besar (Suryadi, n.d).

Tahap ini memungkinkan beberapa alternatif yang layak tersebut di atas harus dipilih satu alternatif yang terbaik dengan mempertimbangkan ketersediaan sumberdaya, keefektifan alternatif dalam memecahkan persoalan, kemampuan alternatif untuk mencapai tujuan dan sasaran, dan daya saing alternatif pada masa yang akan datang (Gibson, Suseno, 2017). Pemilihan alternatif pemecahan masalah,

pemimpin perlu melibatkan semua pihak yang terlibat dalam organisasi karena kekuasaan pimpinan tidak dapat dioperasionalkan apabila tidak didukung dan dibantu oleh seluruh personal yang memiliki pengetahuan dan pengalaman yang berbeda-beda yang mana pimpinan harus mengembangkan konsep kerja sama antar personal agar pelaksanaan alternatif pemecahan masalah lebih cepat dan mudah (Sukmawati, 2021).

Apabila orang yang menentukan alternatif atau pilihan itu tidak sendirian dan jumlah alternatif yang diajukan cukup banyak, maka harus diadakan penentuan berdasarkan tujuan yang mendasar dan skala prioritas dari lembaga itu sendiri. Jika satu alternatif sudah dipilih, maka sebaiknya segera dilaksanakan (Winrich, Noor, 2020). Adapun tindakan memilih alternatif terbaik dari sejumlah alternatif yang diajukan dalam mendukung keberhasilan pemecahan masalah dan menjawab peluang yang ada dalam organisasi merupakan langkah keempat. Pemilihan alternatif itu sekaligus menetapkannya untuk dilaksanakan sebagai keputusan yang diambil bagi organisasi (Mondy & Premeaux, Sirojudin, 2019).

5. Melaksanakan Alternatif

Pelaksanaan keputusan terpilih merupakan tahap dimana pembuat dan pelaksana keputusan mulai mengaplikasikan keputusan terpilih dan sudah disepakati bersama. Pengaplikasian keputusan ini agar berjalan dengan sukses, maka perlu melibatkan seluruh sumber daya manusia dalam organisasi untuk saling bahu-membahu mensukseskan keputusan terpilih untuk mencapai sasaran organisasi. Pelaksanaan keputusan berarti seorang pemimpin harus mampu menerima dampak yang positif atau negative ketika menerima dampak yang negatif, pemimpin harus juga mempunyai alternatif yang lain (Anwar, 2014). Dalam melaksanakan keputusan seluruh stakeholder harus sama-sama menerima konsekuensi negative dan positif yang akan ditimbulkan selama proses pelaksanaan keputusan terpilih.

Dalam melaksanakan keputusan, maka terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu menentukan keputusan-keputusan kunci yang dibutuhkan untuk menerapkan suatu strategi; mengidentifikasi masalah-masalah penting, data, dan analisis yang dibutuhkan; memerinci peranan dan tanggung jawab setiap individu dan kelompok yang terlibat; menjelaskan tentang proses dan waktu manakala orang dan informasi yang dibutuhkan akan bertemu (Hesselbein, Sirojudin, 2019). Keputusan yang baik harus dilaksanakan yang merupakan abstraksi dari keputusan, sedangkan baik tidaknya baru dapat dilihat dari pelaksanaannya yang mana dalam pelaksanaannya

perlu dilakukan pengendalian dan evaluasi untuk menjaga agar pelaksanaan keputusan tersebut sesuai dengan yang sudah diputuskan (Gibson, Suseno, 2017).

KESIMPULAN

Pengambilan keputusan oleh seorang pemimpin (pembuat sekaligus pelaksana keputusan) mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu, keputusan yang akan diambil dan diaplikasikan pada organisasi harus memuat unsur kepercayaan, memberikan dampak yang positif bagi organisasi dan sumber daya manusianya serta mampu memberikan perubahan yang berarti bagi organisasi dan pelaksanaannya. Pengambilan keputusan merupakan cara organisasi merumuskan dan melaksanakan alternatif keputusan sebagai upaya pemecahan masalah dengan berlandaskan pada analisis kondisi internal dan eksternal organisasi.

Adapun langkah yang dapat dilakukan dalam membuat keputusan adalah sebagai berikut: pertama Analisa situasi yang diartikan sebagai analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi. Analisis internal dilakukan dengan menganalisis kompetensi, potensi sumber daya, kekuatan dan juga kelemahan yang ada dalam organisasi sebelum merumuskan keputusan. Sedangkan analisis eksternal organisasi adalah dengan menganalisa situasi atau kejadian di luar organisasi seperti kondisi sosial masyarakat, kondisi politik, kondisi ekonomi dan termasuk perkembangan sains dan teknologi. Kedua pengembangan alternatif keputusan yaitu dengan merumuskan beberapa alternatif keputusan yang dapat digunakan untuk menyelesaikan masalah organisasi. Tahap ini, alternatif masalah yang akan dimunculkan lebih dari satu alternatif karena pada tahap ini pembuat keputusan akan dihadapkan dengan banyak alternatif keputusan. Ketiga evaluasi alternatif keputusan yang dilakukan untuk menilai baik buruknya, keuntungan dan kerugian dari masing-masing alternatif yang telah dirumuskan pada tahap pengembangan alternatif. Keempat pemilihan alternatif yaitu pembuat keputusan mulai menentukan dan menetapkan alternatif yang dianggap terbaik bagi organisasi berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang telah dilakukan. Kelima melaksanakan alternatif keputusan terpilih dengan memperhatikan memperhatikan sumber daya manusia sebagai pelaksana utama keputusan dan dampak yang akan dihasilkan oleh keputusan tersebut.

UCAPAN TERIMAKASIH

Terimakasih saya sampaikan kepada pihak-pihak yang telah membantu dan memotivasi saya menyelesaikan tulisan ini yaitu: kepada Ketua STIE Pemnas yang telah memberi kesempatan saya untuk berkarir, ketua prodi manajemen yang telah memberi kesempatan saya untuk menulis serta rekan dosen yang telah menyumbangkan ide dan pikirannya dalam penyempurnaan tulisan ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Amelia, R. (2019). Dasar Pengambilan Keputusan (Studi Literatur).
Online. <https://osf.io/a4t5e/download/?format=pdf>
- Anco. (2017). Budaya Organisasi dan Pengambilan Keputusan. *Shautut Tarbiyah*, 36, 1-18.
- Anwar, H. (2014). Proses Pengambilan Keputusan untuk Mengembangkan Mutu Madrasah. *Nadwa: Jurnal Pendidikan Islam*, 08(01), 37-56.
- Awanda. (2021). Pengambilan Keputusan Manajerial Dalam Meningkatkan Kualitas Produk Perusahaan (Studi Kasus Pada CV. Mandiri Dua Satu Makassar). *Skripsi*. Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar Makassar. https://digilibadmin.unismuh.ac.id/upload/20047-Full_Text.pdf
- Kusnadi, D. (2015). Pengambilan Keputusan Dalam Perilaku Organisasi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 15(02), 52-62.
- Muhdi, Nurkolis, & Widodo, S. (2017). Teknik Pengambilan Keputusan Dalam Menentukan Model Manajemen Pendidikan Menengah. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 04(02), 135-145.
- Noor, S. (2020). Pengambilan Keputusan Dalam Perencanaan Program Kepala Sma Negeri 1 Danau Sembuluh. *Tesis*. Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam. <http://digilib.iain-palangkaraya.ac.id/3558/1/Supian%20Noor.pdf>
- Prastyawan, A., & Lestari, Y. (2015). *Pengambilan Keputusan*. Surabaya: UnesaUniversity Press
- Riyanto, S. (2018). Analisis Pengaruh Lingkungan Internal Dan Eksternal Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) Di Madiun. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Inovasi*, 05(03), 159-168.
- Rizky, A. S. (2020). Proses Pengambilan Keputusan Kelompok: Fenomenologi Penggunaan Teknik Rasional SDIT Muhammadiyah Pasar Kemis Tangerang. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara*, 01(01), 33-40.
- Rohayuningsih, H., & Handoyo, E. (2015). Berpikir Kreatif Dalam Pengambilan Keputusan. *Forum Ilmu Sosial*, 42(01), 106-113.

- Rosemarie, S. (n.d). Pengambilan Keputusan Menentukan Kelangsungan Hidup Setiap Organisasi. *Online*, <https://media.neliti.com/media/publications/112696-ID-pengambilan-keputusan-menentukan-kelangs.pdf>
- Sirojudin, D. (2019). Relevansi Pembuatan Keputusan Dalam Organisasi Pendidikan Islam. *Dinamika*, 04(02), 65-78.
- Sola, E. (2018). *Decision Making: Sebuah Telaah Awal*. *Jurnal Idaarah*, 02(02), 208-215.
- Sukatin, S., Astuti, A. ., Rohmawati, A., Ananta, A. ., Aprianti, A. ., & As-Sodiq, I. . (2022). Pengambilan Keputusan Dalam Kepemimpinan. *Humantech: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 1(9), 1156–1167. <https://doi.org/10.32670/ht.v1i9.2029>
- Sukmawati, H. (2021). Pengantar Manajemen Syariah: Proses Pengambilan Keputusan Dalam Manajemen. *Modul*. Program Studi Ekonomi Syariah Fakultas Agama Islam Universitas Siliwangi. <https://himaeksyar.unsil.ac.id/wp-content/uploads/2022/04/Modul-6-MPSy.pdf>
- Suryadi. (n.d). Pembuatan Keputusan : Konsep, Prinsip Dan Proses. *Online*. http://file.upi.edu/Direktori/FIP/JUR._ADMINISTRASI_PENDIDIKAN/196807291998021-SURYADI/BAHAN_AJAR_P_K.pdf
- Susanthi, P. R. (2017). Analisis Lingkungan Internal Dan Eksternal Dalam Mencapai Tujuan Perusahaan (Studi Kasus Stie Galileo Batam). *REKAMAN (Riset Ekonomi Bidang Manajemen dan Akuntansi)*, 01(01), 30-42.
- Suseno, G. P. (2017). Teknik Pengambilan Keputusan Dalam Kepemimpinan. *Online*. <http://repository.ikopin.ac.id/526/1/%5BBB1.16%5D%20-TEKNIK%20PENGAMBILAN%20KEPUTUSAN%20DALAM%20KEPEMIMPINAN.pdf>
- Yulianti, D. (2014). Analisis Lingkungan Internal Dan Eksternal Dalam Pencapaian Tujuan Perusahaan (Studi Kasus di PT. Perkebunan Nusantara VII Lampung). *Jurnal Sosiologi*, 12 (02), 103-114.
- Zahroh, A. (2019). Strategi Pengambilan Keputusan Personal Dan Bersama Di Pesantren. *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Islam*, 12(01), 1-19.