



Analisis Model Pengambilan Keputusan: Pendekatan Rasional dan Normatif

Annisa Fitri Maharani*, Danas Marici Fawaz, Ruth Larissa B. Y, Indah Respati Kusumasari, Rusdi Hidayat Nugroho

Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis seberapa besar dampak metode pengambilan keputusan terhadap penyelesaian masalah di dalam organisasi dan memperluas pemahaman tentang penerapan model rasional dan normatif dalam konteks pengambilan keputusan. Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode kualitatif karena mendapatkan informasi dan data-data yang berasal dari hasil wawancara, karya ilmiah, jurnal, maupun ensiklopedia. Model pengambilan keputusan rasional dan normatif memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Di mana model rasional menekankan pada analisis logis, sedangkan model normatif memberikan petunjuk bagaimana keputusan seharusnya diambil dan mempertimbangkan dampak dari setiap alternatif pilihan. Model rasional sangat efektif dalam situasi di mana informasi lengkap tersedia, tetapi bisa terhambat oleh keterbatasan kognitif individu. Sedangkan model normatif, dapat meningkatkan efisiensi pengambilan keputusan tetapi sering kali memerlukan waktu dan sumber daya yang lebih banyak. Pentingnya bagi organisasi memahami konteks masing-masing model. Efektivitas pengambilan keputusan dalam organisasi dapat ditingkatkan dengan kombinasi kedua model untuk menghasilkan proses pengambilan keputusan yang fleksibel dan menyeluruh. Memberikan pelatihan kepada pemimpin dan manajer mengenai teknik analisis data dan evaluasi alternatif untuk memperkuat kemampuan pengambilan keputusan. Dapat didukung dengan menggunakan teknologi perangkat lunak dan alat analisis data untuk mengurangi beban kognitif. Kemudian lakukan evaluasi rutin terhadap proses pengambilan keputusan untuk menganalisis apa yang perlu diperbaiki dan memastikan metode yang diaplikasikan tetap relevan.

Kata kunci: Pengambilan Keputusan, Model Rasional dan Normatif, Efektivitas Organisasi, Analisis Data, Kepemimpinan dalam Organisasi

*Correspondence: Annisa Fitri Maharani

Email:

23042010129@student.upnjatim.ac.id

Received: 20-12-2024

Accepted: 22-12-2024

Published: 31-12-2024



Copyright: © 2024 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract: The purpose of this study is to analyze how much impact decision-making methods have on problem solving in organizations and expand understanding of the application of rational and normative models in the context of decision making. The method used in the research is a qualitative method because it gets information and data from interviews, scientific papers, journals, and encyclopedias. Rational and normative decision-making models have their own advantages and disadvantages. Where the rational model emphasizes logical analysis, the normative model provides guidance on how decisions should be made and considers the impact of each alternative choice. The rational model is very effective in situations where complete information is available, but can be hampered by individual cognitive limitations. Normative models, on the other hand, can improve the efficiency of decision-making but often require more time and resources. It is important for organizations to understand the context of each model. The effectiveness of decision-making in organizations can be improved by

combining both models to produce a flexible and comprehensive decision-making process. Provide training to leaders and managers on data analysis and alternative evaluation techniques to strengthen decision-making capabilities. This can be supported by using software technology and data analysis tools to reduce cognitive load. Then conduct regular evaluations of the decision-making process to analyze what needs to be improved and ensure the methods applied remain relevant.

Keywords: Decision Making, Rational and Normative Models, Organizational Effectiveness, Data Analytics, Leadership in Organizations

Pendahuluan

Keberhasilan, peluang, dan tantangan yang dihadapi oleh suatu organisasi, baik besar maupun kecil, sangat bergantung pada keputusan yang diambil oleh individu. Proses pengambilan keputusan ini memiliki peranan yang krusial, karena hasil dari keputusan tersebut akan menentukan arah perkembangan organisasi di masa depan. Keputusan yang baik dan efektif mencerminkan kinerja serta kesuksesan organisasi. Secara sederhana, pengambilan keputusan adalah proses memilih alternatif terbaik dari beberapa pilihan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Saat ini, organisasi menghadapi banyak tantangan baru dalam proses pengambilan keputusan, baik itu di sektor bisnis kecil maupun besar.

Seringkali, seseorang dihadapkan pada berbagai masalah yang memerlukan pertimbangan matang sebelum mengambil keputusan. Semua keputusan ini harus didasarkan pada analisis mendalam dari berbagai kemungkinan agar pilihan yang diambil bisa menjadi yang terbaik. Hal ini juga berlaku bagi perusahaan. Ketika dihadapkan pada keputusan yang kompleks dan berisiko tinggi, seperti merumuskan kebijakan, pengambil keputusan sering kali membutuhkan alat bantu berupa analisis yang ilmiah, logis, dan terstruktur. Salah satu alat analisis yang dapat digunakan adalah *decision-making model* (model pengambilan keputusan), yang membantu dalam menyelesaikan masalah yang rumit.

Pengambilan keputusan memiliki hubungan yang erat dengan sistem kepemimpinan dan manajerial. Eksistensi seorang pemimpin dapat diukur dari kemampuannya dalam mengambil keputusan dan menetapkan kebijakan. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu membuat keputusan dan kebijakan yang relevan. Keberhasilan sebuah organisasi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam mengkoordinasikan anggota sesuai dengan tanggung jawab dan tugas masing-masing serta mengambil keputusan yang tepat.

Seorang pemimpin perlu mempertimbangkan konsekuensi dari setiap tindakan sebelum membuat keputusan. Jika kebijakan atau keputusan dimulai dengan baik, hasilnya pun cenderung positif. Namun, banyak pemimpin melakukan kesalahan dalam menentukan kebijakan dan pengambilan keputusan, baik secara sadar maupun tidak. Kesalahan ini sering kali disebabkan oleh kurangnya informasi dan strategi dalam proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu, pemimpin perlu memiliki pengetahuan yang luas untuk menentukan kebijakan dan pengambilan keputusan yang tepat.

Namun, kenyataannya banyak pemimpin yang tidak berhasil dalam menentukan kebijakan dan pengambilan keputusan. Hal ini dapat menyebabkan dampak negatif akibat kesalahan dalam pengambilan keputusan. Kesalahan tersebut umumnya disebabkan oleh minimnya pemahaman pemimpin mengenai hakikat pengambilan keputusan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis seberapa besar dampak metode pengambilan keputusan terhadap penyelesaian masalah di dalam organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk memperluas pemahaman tentang penerapan model rasional dan normatif dalam konteks pengambilan keputusan. Selain itu, penelitian ini juga ingin memberikan

informasi yang berguna bagi penulis dan pembaca mengenai manfaat positif dari penggunaan metode yang tepat dalam proses pengambilan keputusan.

Literatur Review

Pengambilan keputusan adalah proses memilih dari sejumlah alternatif yang tersedia dan memiliki peran yang sangat penting bagi pemimpin, terutama dalam konteks birokrasi. Hal ini dikarenakan pengambilan keputusan tidak hanya menjadi bagian penting dari proses organisasi, tetapi juga berfungsi sebagai alat untuk memotivasi individu, membangun komunikasi yang efektif, mengoordinasi berbagai aktivitas, serta menciptakan perubahan yang signifikan dalam suatu organisasi. Menurut Perron dalam Salusu menegaskan bahwa pengambilan keputusan adalah "kunci dari kepemimpinan," karena keputusan menjadi dasar yang menentukan arah tindakan seorang pemimpin. Gore (2019) memperkuat pandangan ini dengan menyebut pengambilan keputusan sebagai inti dari kepemimpinan. Sementara itu, menurut Moore menggambarkan proses pengambilan keputusan sebagai jantung administratif, yang menjadi pusat keberlangsungan sistem administrasi organisasi.

Berbeda dari perspektif di atas, menurut Siagian menawarkan pandangan yang lebih teknis, menyebut bahwa pengambilan keputusan adalah pendekatan yang sistematis dalam menghadapi masalah. Pendekatan sistematis tersebut mencakup pemahaman yang mendalam terhadap berbagai alternatif yang ada, sehingga pemimpin dapat membuat keputusan yang rasional dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dari sudut pandang ini, pengambilan keputusan dapat dipahami sebagai awal dari setiap kegiatan, baik dalam konteks individu maupun organisasi. Tanpa adanya keputusan, tidak ada tindakan yang dapat dilakukan, yang artinya kegiatan organisasi akan berhenti jika tidak diawali oleh sebuah keputusan.

Proses pengambilan keputusan yang efektif memerlukan serangkaian langkah yang jelas dan terstruktur. Langkah pertama adalah mengumpulkan fakta dan data yang relevan dengan masalah yang dihadapi. Setelah data terkumpul, pemimpin perlu melakukan analisis yang mendalam terhadap masalah tersebut, menggunakan informasi yang telah diperoleh. Langkah berikutnya adalah mencari dan mengevaluasi alternatif solusi, kemudian memilih alternatif yang paling rasional dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Setelah keputusan diambil, hasilnya perlu dievaluasi untuk memastikan bahwa keputusan tersebut memberikan dampak yang diinginkan dan memenuhi tujuan organisasi.

Salah satu aspek yang ditekankan oleh Brinckloe (2020) dalam konteks pengambilan keputusan adalah pentingnya kerangka kerja yang tepat. Brinckloe menyatakan bahwa ketika kerangka pengambilan keputusan sudah dirancang dengan baik, dan keputusan telah diambil, maka tindakan harus segera dilakukan. Pandangan ini diperkuat oleh Hill (2020), yang menyatakan bahwa keputusan bukan hanya sekadar akhir dari proses berpikir, melainkan awal dari tindakan nyata. Keputusan, menurut Hill, mendorong tindakan dan perubahan yang tidak bisa ditunda. Dengan kata lain, keputusan yang tidak segera

diterapkan sebenarnya bukanlah keputusan yang nyata, melainkan hanya sebatas hasrat atau niat baik tanpa implementasi konkret.

Dalam kajian yang lebih mendalam, Inbar (2020) menjelaskan bahwa pengambilan keputusan memiliki dua dimensi utama. Dimensi pertama adalah penetapan tujuan, yang merupakan perwujudan dari cita-cita, visi, atau aspirasi suatu organisasi. Dimensi kedua adalah implementasi keputusan, yang bertujuan untuk mencapai hasil yang diinginkan melalui tindakan nyata. Kedua dimensi ini saling berkaitan dan menjadi inti dari keberhasilan proses pengambilan keputusan. Selain itu, Inbar juga menekankan bahwa inti dari pengambilan keputusan yang sukses terletak pada hubungan antar-manusia. Oleh karena itu, sepuluh prinsip hubungan kemanusiaan menjadi pedoman yang penting dalam setiap pengambilan keputusan, untuk memastikan keputusan tersebut diterima dan dilaksanakan dengan baik oleh semua pihak yang terlibat.

Intinya, pengambilan keputusan adalah proses fundamental yang menjadi dasar bagi setiap aktivitas dalam organisasi. Proses ini tidak hanya membutuhkan pendekatan yang sistematis dan rasional, tetapi juga memerlukan tindakan yang cepat dan terkoordinasi untuk memastikan keputusan yang dibuat dapat diimplementasikan dengan efektif. Selain itu, keberhasilan pengambilan keputusan juga sangat bergantung pada pemahaman dan penerapan prinsip-prinsip hubungan kemanusiaan, yang memastikan bahwa keputusan tidak hanya logis secara teknis, tetapi juga dapat diterima secara sosial. Tanpa pengambilan keputusan yang baik, organisasi tidak akan mampu mencapai tujuan atau melakukan perubahan yang diperlukan untuk terus berkembang.

Metode

Dalam jurnal ini penulis menggunakan metode penelitian kualitatif karena mampu mendapatkan informasi dan data-data yang berasal dari hasil wawancara, karya ilmiah, studi literatur, jurnal, maupun ensiklopedia. Metode penelitian studi literatur adalah pendekatan yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data dari sumber-sumber tertulis, seperti buku, jurnal, dan artikel. Proses ini melibatkan kegiatan membaca, mencatat, dan mengolah informasi yang relevan dengan topik penelitian. Wawancara merupakan metode tanya jawab yang dilakukan secara lisan untuk mengumpulkan informasi dari narasumber. Proses ini dapat berlangsung secara langsung atau melalui media, seperti telepon atau video conference. Penelitian ini berfokus pada teori pengambilan keputusan dengan model rasional dan model normatif.

Hasil dan Pembahasan

Teori Pengambilan Keputusan

Keputusan merupakan hasil dari pemecahan masalah yang dihadapi secara tegas. Menurut Davis, keputusan dibuat untuk mengatasi masalah atau penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan kata lain, keputusan adalah hasil dari proses berpikir yang melibatkan pemilihan satu dari beberapa alternatif untuk menyelesaikan masalah. Setelah suatu keputusan diambil, semua pihak harus mematuhi dan mengikuti keputusan tersebut dengan konsisten.

Pengambilan keputusan adalah proses mental yang melibatkan pemilihan tindakan dari berbagai alternatif. Menurut James A. F. Stoner mendefinisikan keputusan sebagai pemilihan di antara alternatif-alternatif, yang mencakup tiga aspek penting: pertama, pilihan harus didasarkan pada logika atau pertimbangan; kedua, ada beberapa alternatif yang harus dipilih; dan ketiga, keputusan tersebut bertujuan untuk mendekatkan pada pencapaian tujuan tertentu. Dalam konteks organisasi, pengambilan keputusan mencerminkan perilaku kolektif yang lebih penting daripada kepentingan individu. Dari berbagai definisi, dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan adalah proses sistematis untuk menetapkan keputusan terbaik berdasarkan fakta dan informasi dari sejumlah alternatif, dengan tujuan mencapai sasaran yang telah ditetapkan dengan risiko yang minimal dan efisiensi dalam pelaksanaan.

Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan juga menjelaskan bahwa pengambilan keputusan adalah proses menentukan pilihan terbaik dari beberapa alternatif untuk aktivitas di masa depan. Menurut Kamus Oxford Advanced Learner, pengambilan keputusan adalah tindakan atau proses membuat keputusan yang penting. Proses ini melibatkan penilaian berdasarkan nilai, preferensi, dan keyakinan pembuat keputusan. Keputusan yang tepat adalah kunci kepemimpinan yang baik. Keputusan tersebut harus memiliki bobot dan dapat diterima oleh bawahan, menciptakan keseimbangan antara disiplin dan sikap manusiawi. Dalam situasi ketidakpastian atau krisis, pemimpin perlu mengumpulkan data sebelum memutuskan tindakan dan sering kali harus mengandalkan intuisi.

Pengambilan keputusan dapat tampak sederhana tetapi sering kali melibatkan dilema yang dapat menghasilkan kesalahan yang merugikan organisasi. Oleh karena itu, seorang pemimpin perlu mendengarkan pandangan anggota timnya. Seiring dengan meningkatnya jabatan seseorang, tanggung jawab dalam pengambilan keputusan juga semakin besar. Menurut G.R. Terry, pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku tertentu dari dua atau lebih pilihan yang ada. Pada dasarnya, proses ini adalah pendekatan sistematis terhadap alternatif yang dihadapi untuk mengambil tindakan yang paling tepat berdasarkan perhitungan. Secara keseluruhan, pengambilan keputusan adalah proses memilih alternatif terbaik dari beberapa pilihan untuk menyelesaikan masalah dengan cara yang paling efektif dan efisien.

1. Model Rasional

Model pengambilan keputusan rasional berasumsi bahwa individu atau kelompok akan mengambil keputusan yang logis dan realistis untuk mendapat hasil yang terbaik. Model ini sangat bermanfaat bagi pengambil keputusan untuk membuat keputusan yang terinformasi dan rasional, juga meminimalkan risiko kesalahan. Model ini memiliki beberapa langkah penting:

- a. Identifikasi Masalah: Mengidentifikasi masalah yang perlu dipecahkan
- b. Pengumpulan Informasi: Mengumpulkan data yang dibutuhkan
- c. Evaluasi Alternatif: Menganalisis pilihan yang tersedia
- d. Pemilihan Alternatif Terbaik: Memilih pilihan yang memberikan hasil terbaik berdasarkan analisis realistis yang dilakukan

Menurut Herbert A Simon, orang-orang memiliki keterbatasan dalam pemikiran rasional di mana individu mempertimbangkan dan mengevaluasi menyeluruh terhadap seluruh opsi dan memilih yang terbaik. Proses pengambilan keputusan dengan model rasional pada hakikatnya mengikutsertakan pemilihan alternatif terbaik agar dapat memaksimalkan nilai dari keputusan yang diambil. Dalam organisasi, seorang manager dapat menggunakan kemampuan kognitif untuk mengidentifikasi suatu permasalahan mengenai keputusan yang rumit kemudian mencari dan mempertimbangkan alternatif terbaik untuk memecahkan masalah.

Dalam individu, saat individu mempertimbangkan untuk membeli gadget, mereka akan melakukan analisis terhadap berbagai opsi yang ada dengan mengumpulkan berbagai informasi mulai dari harga, fitur, merek, dan model dari setiap gadget. Kemudian, mempertimbangkan preferensi individu untuk mengevaluasi dan mengetahui konsekuensi dan keuntungan dari setiap opsi dan memilih gadget yang memberikan nilai manfaat terbaik. Pendekatan ini sudah selaras dengan teori pengambilan keputusan model rasional.

2. Model Normatif

Model normatif yang juga dikenal sebagai model preskriptif adalah sebuah kerangka kerja yang memberikan panduan bagi pengambil keputusan untuk memilih cara terbaik dalam membuat keputusan. Model ini berfokus pada langkah-langkah ideal yang harus diambil, dengan mempertimbangkan tujuan organisasi dan dampak dari setiap pilihan yang tersedia. Model normatif memiliki beberapa kelebihan. Salah satunya adalah rasionalitas, di mana model ini membantu manajer membuat keputusan berdasarkan analisis objektif, sehingga dapat mengurangi risiko kesalahan. Selain itu, model ini meningkatkan efisiensi dalam proses pengambilan keputusan dengan mengikuti langkah-langkah yang terstruktur. Namun, ada juga beberapa kekurangan dalam penerapan model ini. Keterbatasan muncul dalam situasi yang sangat dinamis atau kompleks, di mana banyak faktor subjektif dan emosional berperan. Selain itu, penerapan model normatif sering kali memerlukan waktu dan sumber daya yang cukup besar untuk melakukan analisis mendalam.

Dalam praktiknya, model normatif sering digunakan dalam berbagai konteks. Misalnya, dalam pemrograman linier, model ini digunakan untuk mengoptimalkan

penggunaan sumber daya dalam proyek tertentu. Dalam teori permainan, strategi optimal diterapkan dalam situasi kompetitif. Selain itu, model ini juga berguna dalam penganggaran modal untuk membantu dalam pengambilan keputusan investasi. Sebagai contoh konkret penerapan model normatif dapat dilihat pada sebuah perusahaan manufaktur mobil yang menghadapi penurunan penjualan akibat meningkatnya biaya produksi. Dalam tahap orientasi, manajer akan menganalisis penyebab utama kenaikan biaya tersebut dan menetapkan tujuan untuk menurunkan biaya tanpa mengorbankan kualitas produk. Selanjutnya, pada tahap evaluasi alternatif, mereka mungkin mempertimbangkan beberapa opsi seperti mengubah *supplier* bahan baku atau meningkatkan efisiensi proses produksi melalui teknologi baru.

Setelah mengevaluasi semua alternatif tersebut dan memilih opsi terbaik berdasarkan analisis biaya-manfaat serta risiko-risiko terkaitnya, perusahaan kemudian akan melanjutkan ke tahap implementasi sambil terus memantau hasilnya melalui kontrol pelaksanaan untuk memastikan bahwa tujuan awal tercapai. Model normatif menawarkan pendekatan sistematis untuk pengambilan keputusan dan membantu manajer serta pemimpin organisasi mencapai hasil yang diinginkan dengan cara terstruktur dan rasional. Meskipun memiliki beberapa keterbatasan, penerapan model ini dapat meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan jika diterapkan dengan tepat sesuai konteks organisasi. Oleh karena itu, penting bagi setiap organisasi untuk memahami dan menerapkan model ini secara efektif demi menciptakan lingkungan bisnis yang stabil dan berkembang pesat.

Simpulan

Pengambilan keputusan adalah prosedur yang penting yang mengaitkan dengan adanya pemilihan alternatif untuk memecahkan masalah dan mencapai tujuan terbaik. Model pengambilan keputusan rasional dan normatif adalah pendekatan yang saling melengkapi meskipun berbeda. Model rasional berfokus pada analisis yang logis dan realistis, sedangkan model normatif memberikan panduan tentang bagaimana keputusan seharusnya diambil, berfokus pada langkah ideal dan sistematis yang mempertimbangkan tujuan organisasi dan dampak dari setiap pilihan yang akan diambil. Penting bagi organisasi untuk mengerti konteks di mana masing-masing model paling efektif diterapkan.

Efektivitas pengambilan keputusan dalam organisasi dapat ditingkatkan dengan kombinasikan kedua model untuk menghasilkan proses pengambilan keputusan yang fleksibel dan menyeluruh. Memberikan pelatihan kepada pemimpin dan manajer mengenai teknik analisis data dan evaluasi alternatif untuk memperkuat kemampuan pengambilan keputusan. Dapat didukung dengan menggunakan teknologi perangkat lunak dan alat analisis data untuk mengurangi beban kognitif. Kemudian lakukan evaluasi rutin terhadap proses pengambilan keputusan untuk menganalisis apa yang perlu diperbaiki dan memastikan metode yang diaplikasikan tetap relevan.

Referensi

- Aulia, R. N. (2020). Analisis Proses Pengambilan Keputusan di UKM Menggunakan Model Pengambilan Keputusan Strategis. *Jurnal Syntax Transformation*, 1(6), 285-290.
- Ansori, A., Angelya, A. A., Amani, N., Ainunnisa, S., & Sudirman, S. (2024). Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi. *OPTIMAL Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 4(2), 256-268.
- Harlina, S. (2022). BAB III INFORMASI SIMON'S MODEL. *Sistem Pendukung Keputusan Pada Teknologi Informasi*, 25.
- Hayati, F., Zulvira, R., & Gistituati, N. (2021). Lembaga pendidikan: kebijakan dan pengambilan keputusan. *JRTI (Jurnal Riset Tindakan Indonesia)*, 6(1), 100-104.
- Kusuma, R. A., Samsudin, A., Kristanti, K., Nimas, A., Destiana, M., & Rochmah, A. (2024). Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi. *ManBiz: Journal of Management and Business*, 3(1), 80-88.
- Pasolong, H. (2023). Teori Pengambilan Keputusan.
- Pramudita, N. S., Maftukha, S. R. I. I., & Al-Amin, M. N. F. (2024). ANALISIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN MENGGUNAKAN TEORI MODEL RASIONAL MENGENAI KEBIJAKAN PEMBENTUKAN LABAN CENTRAL PARK OLEH PEMERINTAH KABUPATEN GRESIK. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(5).
- Sitanggang, R., & Sibagariang, S. (2019). Model Pengambilan Keputusan Dengan Teknik Metode Profile Matching. *Computer Engineering, Science and System Journal*, 4(1), 44.
- 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.