



FILOSOFI MANAJEMEN : KETERAMPILAN PEMECAHAN MASALAH DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI

Abdul Wahid Mahsuni

Universitas Islam Malang

Puji Astutik

Universitas Islam Malang

Hofifatul Musyarrofah

Universitas Islam Malang

Azilul Akbar

Universitas Islam Malang

Korespondensi penulis: abdulwahid_fe@unisma.ac.id

***Abstrak.**Decisions that fail to solve problems because they identify the wrong problem are not unusual. The heat makes this worse. As a result, shifting circumstances produce risks that need to be appropriately assessed in order to quantify and support judgments made by decision-makers who represent the organization that will be impacted by the choice. This study aims to identify a clearer assessment of problem-solving and decision-making skills in the organization. in this article using library research by searching for sources and constructing from various sources such as books, journals, and research that has been done. And the results of this study are skills regarding problem-solving and decision-making that provide strategies and tactics in identifying problems, problem-solving processes, and decision-making.*

***Keywords:** decision making; management philosophy; problem solving*

Abstrak.Tidak jarang keputusan yang diambil tidak dapat memecahkan masalah, karena identifikasi masalah yang tidak tepat. Hal ini diperburuk dengan adanya ketidakpastian, sehingga situasi berubah-ubah membuat timbulnya risiko yang harus diperhitungkan dengan tepat, sehingga keputusan yang harus diambil dapat dikuantifikasi dan dapat ditanggung baik oleh pengambil keputusan yang mewakili organisasi yang akan terdampak dari keputusan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi mengkaji lebih jelas mengenai keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dalam organisasi. pada artikel ini menggunakan penelitian kepustakaan (library research) dengan mencari sumber dan menkontruksi dari berbagai sumber contohnya seperti buku, jurnal dan risetriset yang sudah pernah dilakukan. Dan hasil dari penelitian ini adalah keterampilan mengenai pemecahan masalah dan pengambilan keputusan memberikan strategis dan taktis dalam mengidentifikasi masalah, proses pemecahan, dan pengambilan keputusan.

***Kata Kunci:** pengambilan keputusan, filosofi manajemen, pemecahan masalah*

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan pasti ingin meningkatkan pendapatan mereka dengan berbagai macam cara agar tidak kalah dalam persaingan antar perusahaan yang sangat tinggi. Oleh sebab itu setiap perusahaan harus mampu menutupi setiap kekurangan lini perusahaan mulai dari kemampuan pemimpin untuk memimpin perusahaan dan bagaimana memberikan pengarahan kepada setiap karyawan untuk dapat memiliki kemampuan problem solving sendiri agar dapat memberikan pelayanan yang baik untuk meningkatkan mutu perusahaan tersebut (Talitha Elvina Desiana and Sri Ernawati, 2024). Pengambilan keputusan merupakan suatu cara dan ilmu dengan berbagai metode atau pendekatan tertentu yang bersifat sistematis, teratur juga terarah. Pendekatan atau langkah-langkah dalam pengambilan keputusan dikatakan sistematis, terarah, teratur, dan terdapat

kejelasan langkah, sehingga akan menghasilkan solusi serta tindakan yang tegas bagi pencapaian tujuan (Duhita Permata and Nurhayati, 2024).

Kemampuan memecahkan masalah merupakan prasyarat bagi manusia untuk melangsungkan kehidupannya. Banyak situasi yang kita temukan dalam kehidupan sehari-hari sebenarnya merupakan penerapan dalam memecahkan masalah (Wijayanto and Santoso, 2021). Pengambilan keputusan tersebut dilakukan oleh seorang manajer atau administrator. Kegiatan pembuatan keputusan meliputi pengidentifikasian masalah, pencarian alternatif penyelesaian masalah, evaluasi daripada alternatif-alternatif tersebut, dan pemilihan alternatif keputusan yang terbaik. Kemampuan seorang pimpinan dalam membuat keputusan dapat ditingkatkan apabila ia mengetahui dan menguasai teori dan teknik pembuatan keputusan. Dengan peningkatan kemampuan pimpinan dalam pembuatan keputusan maka diharapkan dapat meningkatkan kualitas keputusan yang dibuatnya, sehingga akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja organisasi (Maida dan saima, 2021).

Pengambilan keputusan untuk memecahkan masalah memerlukan kemampuan untuk berpikir secara terstruktur dan analitis. Proses tersebut dimulai dengan langkah yang paling dasar yaitu identifikasi akar permasalahan yang ada. Tidak jarang keputusan yang diambil tidak dapat memecahkan masalah, karena identifikasi masalah yang tidak tepat. Hal ini diperburuk dengan adanya ketidakpastian, sehingga situasi berubah-ubah membuat timbulnya risiko yang harus diperhitungkan dengan tepat, sehingga keputusan yang harus diambil dapat dikuantifikasi dan dapat ditanggung baik oleh pengambil keputusan yang mewakili organisasi yang akan terdampak dari keputusan tersebut (Mohammad Ichsan, 2020)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Kusuma *et al.*, 2023) dengan hasil temuan yang menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan suatu organisasi memerlukan perhatian terhadap tahapan-tahapan yang harus dilalui, teknik pengambilan keputusan yang tepat untuk diterapkan, perhatian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan untuk menghasilkan keputusan yang baik dan mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan permasalahan atau latar belakang masalah yang sudah dibahas di sebelumnya, dapat dipahami bahwa tujuan dari penulisan artikel ini ialah untuk mengidentifikasi mengkaji lebih jelas mengenai keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dalam organisasi.

KAJIAN TEORI

A. Pengertian Filosofi Manajemen

Filsafat manajemen merupakan pengetahuan tentang hakikat manajemen, serta prinsip-prinsip yang diterapkan dalam proses administrasi, dengan proses pemikiran yang mendalam, sistematis, radikal, rasional, terhadap sumber pengetahuan administrasi dan tujuan administrasi (Saebani, Beni Ahmad, 2012)

B. Pengertian Pemecahan Masalah

Pemecahan masalah dalam organisasi dapat diartikan awal dari kegiatan, baik kegiatan perorangan maupun organisasi”. Tanpa keputusan tanpa kegiatan dalam artian bahwa tidak kegiatan kalau tidak ada keputusan. Pengumpulan fakta dan data yang relevan dengan masalah yang dihadapi, analisis masalah dengan mempergunakan fakta dan data, mencari alternatif pemecahan, menganalisis setiap alternatif sehingga ditemukan alternatif yang paling rasional, dan penilaian dari hasil yang dicapai sebagai akibat keputusan yang diambil (Harbani Pasolong, 2023)

C. Pengertian Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah pembuatan pilihan atas dua atau lebih alternatif yang ada. Hal ini dilakukan sebagai reaksi terhadap suatu masalah yang dihadapi. Setidaknya, ada kesenjangan antara keadaan yang diinginkan yang menuntut pilihan tindakan yang dilakukan (Rochayati Febriarhamadini, 2024)

METODE PENELITIAN

Metode pada artikel ini menggunakan penelitian kepustakaan (*library research*), merupakan studi yang mempelajari berbagai buku referensi serta hasil penelitian sebelumnya yang sejenis yang berguna untuk mendapatkan landasan teori mengenai masalah yang akan diteliti. Pengumpulan data tersebut menggunakan cara mencari sumber dan menkontruksi dari berbagai sumber contohnya seperti buku, jurnal dan risetriset yang sudah pernah dilakukan. Bahan pustaka yang didapat dari berbagai referensi tersebut dianalisis secara kritis dan harus mendalam agar dapat mendukung proposisi dan gagasannya.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Pemecahan Masalah

A. Tujuan pemecahan masalah

Penyelesaian masalah merupakan bagian dari proses berpikir, sering dianggap merupakan proses paling kompleks diantara semua fungsi kecerdasan, pemecahan masalah telah didefinisikan sebagai proses kognitif tingkat tinggi yang memerlukan modulasi dan kontrol lebih dari keterampilan keterampilan rutin atau dasar. Menurut Polya (McMurtry dan Doris, 2010), pemecahan masalah merupakan suatu usaha mencari jalan keluar dari suatu kesulitan guna mencapai suatu tujuan yang tidak segera dapat dicapai. Sedangkan menurut Utari (McMurtry dan Doris, 2010) menegaskan bahwa pemecahan masalah dapat berupa menciptakan ide baru, menemukan teknik atau produk baru.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pemecahan masalah merupakan proses berpikir dalam menentukan usaha mencari jalan keluar dari suatu permasalahan.

B. Tahap-tahap dalam pemecahan masalah

Menurut McMurtry dan Doris (2010), tahap-tahap pemecahan masalah dapat dilakukan dengan cara:

1. Mengidentifikasi masalah sebenarnya Mengidentifikasi masalah dapat dilakukan dengan cara mengumpulkan informasi, kemudian menganalisis dan mengidentifikasi masalah, dalam hal ini pemecahan masalah membutuhkan pemeriksaan situasi secara mendalam.
2. Merangkum dengan Menggunakan Istilah Sederhana Dalam rangkuman masalah tersebut harus dijelaskan permasalahan dalam istilah yang sederhana, spesifik, singkat, dan diteliti dengan baik, perlu juga dalam membuat daftar hal-hal negatif yang perlu dipikirkan.
3. Beri Solusi Apabila telah selesai merangkum masalah, maka dalam menemukan solusi dapat menjadi hal yang mudah atau bahkan menjadi hal yang sulit. Apabila menemukan masalah yang berat maka dapat meminta bantuan pada orang lain. Dalam memperoleh solusi tidak dapat diperoleh begitu saja, diskusi atau bermusyawarah dengan teman atau guru merupakan hal yang efektif, karena dalam bermusyawarah akan menghasilkan berbagai solusi yang menarik sehingga dapat memaksimalkan ide-ide.
4. Membuat Keputusan Dalam membuat keputusan perlu pengembangan dua atau tiga solusi yang baik kemudian pilih salah satu yang merupakan hal paling baik dalam pemecahan masalah.
5. Mengambil Tindakan Setelah ditentukannya keputusan yang paling baik, maka langkah selanjutnya adalah mengambil tindakan sesuai dengan solusi yang telah diambil, setelah mengambil tindakan, perlu adanya evaluasi untuk mengetahui bahwa keputusan yang diambil tersebut .

2. Pengambilan keputusan

A. Tujuan dan Asumsi Pengambilan Keputusan

Dari (Rochayati Febriarhamadini, 2016) disampaikan bahwa tujuan terwujudnya perspektif pengambilan keputusan ialah mendukung pembangunan sebuah kondisi yang mampu memaksimumkan harapan. Jika kejadian yang diharapkan belum / tidak terwujud, maka muncullah masalah atau resiko. Teori pengambilan keputusan mencoba untuk meminimasi resiko yang mungkin muncul, dimana kelak harus dihadapi oleh pemimpin yang merumuskan keputusan. Asumsi disusun untuk penyederhaan kerumitan dalam teori dan model yang digunakan. Jika pemimpin ingin merepresentasikan hal yang eksplisit dalam definisi permasalahan, maka syarat asumsi harus terpenuhi sebagai “tolak ukur” dalam mewujudkan pemaksimalan kepuasan dan harapan, sekaligus untuk meminimasi resiko. Dalam mengambil sebuah keputusan, ditemukan sejumlah asumsi yang patut dipenuhi agar implementasi keputusan memberikan dampak yang diinginkan:

1. Keputusan wajib diambil dengan rasional.
2. Keputusan diimplementasikan untuk pengoptimalan hasil.
3. Keputusan berawal dari definisi dan menyatakan masalah.

4. Pengambilan keputusan merumuskan sebuah target yang lengkap
 5. Pencarian data dan informasi yang relevan dalam usaha menghasilkan beberapa kriteria.
 6. Kriteria yang dirumuskan dipergunakan dalam melahirkan beberapa solusi alternatif.
 7. Menimbang kecocokan setiap kriteria bersama setiap solusi alternatif
 8. Skoring untuk setiap alternatif solusi.
 9. Memilih solusi alternatif dengan skor terbesar
 10. Keputusan dihasilkan melalui mekanisme yang sistematis.
- B. Mengambil keputusan dapat dilakukan dengan pendekatan Menurut (Rochayati Febriarhamadini, 2016) pendekatan yang dapat dilakukan dalam pengambilan keputusan antara lain:
1. Rasional Analitis Mempertimbangkan semua alternatif dgn segala akibat dari pilihan yg diambilnya, menyusun segala akibat dan memperhatikan skala pilihan yg pasti dan memilih alternatif yg memberikan hasil maksimum.
 2. Intuitif Emosional Model ini lebih menyukai kebiasaan dan pengalaman, perasaan yg mendalam, pemikiran yg reflektif dan naluri dgn menggunakan proses alam bawah sadar.
 3. Perilaku Politis Model keputusan individu dgn melakukan pendekatan kolektif. Metode yg umum a.l.:
 - Tawar-Menawar Inkremental (Incremental Bargaining)
 - Mixed Scanning
 - Agregative
 - Keranjang Sampah (The Garbage Cane)
- C. Model Pengambilan Keputusan
Simon (1960); Mengajukan model yg menggambarkan proses pengambilan Keputusan. Terdiri dari 3 (tiga) fase:
1. Intelligence
Proses penelusuran dan pendeteksian dari lingkup problematika serta proses pengenalan masalah.
 2. Design
Proses menemukan, mengembangkan dan menganalisa alternatif tindakan yg bisa dilakukan.
 3. Choice
Proses pemilihan diantara berbagai alternatif tindakan yg mungkin dijalankan.
- D. Dasar – dasar Pengambilan Keputusan
1. Intuisi
Instuisi Pengambilan keputusan berdasarkan instuisi atau perasaan memiliki sifat objektif, sehingga mudah terkena pengaruh. Keputusan yang diambil berdasarkan intuisi atau perasaan lebih bersifat subjektif yaitu

mudah terkena sugesti, pengaruh luar, dan factor kejiwaan lain. Sifat subjektif dari keputusan intuitif ini terdapat beberapa keuntungan, yaitu :

(1) Pengambilan keputusan oleh satu pihak sehingga mudah untuk memutuskan.

(2) Keputusan intuitif lebih tepat untuk masalah-masalah yang bersifat kemanusiaan.

2. Pengalaman

Dalam hal tersebut, pengalaman memang dapat dijadikan pedoman dalam menyelesaikan masalah. Keputusan yang berdasarkan pengalaman sangat bermanfaat bagi pengetahuan praktis. Pengalaman dan kemampuan untuk memperkirakan apa yang menjadi latar belakang masalah dan bagaimana arah penyelesaiannya sangat membantu dalam memudahkan pemecahan masalah.

3. Fakta

Keputusan yang berdasarkan sejumlah fakta, data atau informasi yang cukup itu memang merupakan keputusan yang baik dan solid, namun untuk mendapatkan informasi yang cukup itu sangat sulit. Fakta Pengambilan keputusan berdasarkan fakta dapat memberikan keputusan yang sehat, dan baik. Dengan fakta, maka tingkat kepercayaan terhadap pengambilan keputusan dapat lebih tinggi, sehingga orang dapat menerima keputusan dengan rela dan lapang dada.

4. Wewenang

Keputusan yang berdasarkan pada wewenang semata maka akan menimbulkan sifat rutin dan mengasosiasikan dengan praktik diktatorial. Keputusan berdasarkan wewenang kadangkala oleh pembuat Keputusan sering melewati permasalahan yang seharusnya dipecahkan justru menjadi kabur atau kurang jelas. Pengambilan keputusan berdasarkan wewenang biasanya dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya atau orang yang lebih tinggi kedudukannya kepada orang lebih rendah kedudukannya.

5. Rasional

Keputusan yang bersifat rasional berkaitan dengan daya guna. Masalah – masalah yang dihadapi merupakan masalah yang memerlukan pemecahan rasional. Keputusan yang dibuat berdasarkan pertimbangan rasional lebih bersifat objektif. Dalam masyarakat, keputusan yang rasional dapat diukur apabila kepuasan optimal masyarakat dapat terlaksana dalam batas-batas nilai masyarakat yang di akui saat itu.

3. Keterampilan Pengambilan Keputusan dan Pemecahan Masalah

Dalam pemecahan masalah, pengambilan keputusan menjadi puncak dari proses. Tanpa keputusan yang diambil, solusi tidak akan pernah diimplementasikan. Sebaliknya, pengambilan keputusan yang efektif membutuhkan proses pemecahan masalah yang mendalam untuk memastikan bahwa keputusan didasarkan pada informasi yang akurat dan analisis yang kuat. Keputusan yang buruk sering kali merupakan hasil dari proses pemecahan masalah yang tidak matang. Sebaliknya,

pemecahan masalah yang efektif menghasilkan keputusan yang lebih strategis, meningkatkan efisiensi, dan meminimalkan risiko kesalahan.

Pengambilan keputusan *bergantung pada* hasil analisis dan alternatif yang dihasilkan dalam proses pemecahan masalah. Pemecahan masalah tidak dapat selesai tanpa adanya keputusan yang jelas untuk menyelesaikan situasi yang dihadapi. Maka dapat di simpulkan pengambilan keputusan adalah tahap akhir dalam proses pemecahan masalah, di mana individu atau kelompok memilih opsi terbaik dari berbagai alternatif yang tersedia. Sementara itu, pemecahan masalah adalah proses yang lebih luas yang mencakup identifikasi, analisis, dan pencarian solusi untuk suatu masalah.

Keterampilan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah saling berkaitan secara fungsional. Pemecahan masalah menyediakan kerangka kerja untuk menganalisis dan menghasilkan opsi, sedangkan pengambilan keputusan adalah langkah untuk memilih solusi terbaik dari opsi tersebut. Keduanya membutuhkan pendekatan yang sistematis, analitis, dan reflektif agar hasilnya efektif.

KESIMPULAN

Keterampilan mengenai pemecahan masalah dan pengambilan keputusan diperlukan bagi setiap organisasi yang ada dengan tujuan mampu mengenali masalah secara tepat, memberikan solusi alternatif dalam mengatasi masalah yang dihadapi, dan mengambil keputusan dengan berbagai pilihan modelnya. Alternatif solusi yang dapat dirumuskan dalam keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan mencakup kemajuan organisasi. Dengan adanya mengenali dan strukturisasi akar masalah secara sistematis memungkinkan para anggota dari organisasi menyadari pentingnya kemampuan diri untuk menguasai cara dan metode memahami masalah secara tepat beserta rumusannya. Selanjutnya pemahaman dan strukturisasi masalah berkait dengan struktur pemecahan masalah dan model pengambilan keputusannya, baik secara generik maupun tematik yang dihadapi dalam kegiatan organisasi.

Keterampilan mengenai pemecahan masalah dan pengambilan keputusan memberikan strategis dan taktis dalam mengidentifikasi masalah, proses pemecahan, dan pengambilan keputusan. Beberapa manfaat hasil pelatihan yang selanjutnya dapat ditindak lanjut mencakup membuat menyusun peta strategis penyelesaian masalah, penyediaan sistem informasi pendukung pengambilan keputusan, pengukuran proses dan indikator capaian hasil pengambilan keputusan. Komponen-komponen ini dapat digunakan untuk mengefektifkan pencapaian tujuan.

DAFTAR PUSTAKA

- ‘222-Article Text-762-3-10-20211226’ (no date).
- Duhita Permata, H. and Nurhayati, N. (no date) *KEPEMIMPINAN AGILE (AGILE LEADERSHIP) DAN PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN SUATU ORGANISASI, Educational Leadership*.
- Kusuma, R.A. *et al.* (2023) ‘Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi’, *ManBiz: Journal of Management and Business*, 3(1), pp. 80–88. Available at: <https://doi.org/10.47467/manbiz.v3i1.2940>.
- Talitha Elvina Desiana and Sri Ernawati (2024) ‘Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kemampuan Problem Solving Karyawan Pada Hotel Sahid Jaya

Surakarta', *Jurnal Sosial Humaniora dan Pendidikan*, 3(1), pp. 106–120.
Available at: <https://doi.org/10.55606/inovasi.v3i1.2681>.

Wijayanto, R. and Santoso, R.H. (no date) *PENGEMBANGAN BAHAN AJAR MATEMATIKA DENGAN PENDEKATAN PROBLEM SOLVING BERORIENTASI PADA KEMAMPUAN PEMECAHAN MASALAH DEVELOPING MATHEMATICS INSTRUCTIONAL MATERIALS BASED ON PROBLEM SOLVING WITH PROBLEM SOLVING ABILITY ORIENTED.*