

PENDEKATAN SISTEM DALAM MEMECAHKAN MASALAH DAN MEMBUAT KEPUTUSAN

PENDAHULUAN

Suatu pendekatan sistematis untuk pecahan masalah telah diciptakan yang terdiri dari tiga jenis usaha :

- persiapan
- definisi
- solusi

Dalam mempersiapkan pemecahan masalah, manajer memandang perusahaan sebagai suatu sistem dengan memahami lingkungan perusahaan dan mengidentifikasi subsistem-subsistem dalam perusahaan. Dalam mendefinisikan masalah, manajer bergerak dari tingkat sistem ke subsistem dan menganalisis bagian-bagian sistem menurut suatu urutan tertentu. Dalam memecahkan masalah manajer mengidentifikasi berbagai solusi alternatif, mengevaluasinya, memilih yang terbaik, menerapkannya, dan membuat tindak lanjut untuk memastikan bahwa solusi itu berjalan sebagai mana mestinya.

□ PEMECAHAN MASALAH

Dengan kenyataan tersebut, kita mendefinisikan masalah sebagai suatu kondisi yang memiliki potensi untuk menimbulkan kerugian luar biasa atau menghasilkan keuntungan luar biasa. Jadi pemecahan masalah berarti tindakan memberi respon terhadap masalah untuk menekan akibat buruknya atau memanfaatkan peluang keuntungannya. Pentingnya pemecahan masalah bukan didasarkan pada jumlah waktu yang dihabiskan tetapi pada konsekuensinya. Keputusan adalah pemilihan suatu strategi atau tindakan.

Pengambilan keputusan adalah tindakan memilih strategi atau aksi yang manajer yakini akan memberikan solusi terbaik atas masalah tersebut. Salah satu kunci pemecahan masalah adalah identifikasi berbagai alternatif keputusan. Solusi bagi suatu masalah harus mendayagunakan sistem untuk memenuhi tujuannya, seperti tercermin pada standar kinerja sistem. Standar ini menggambarkan **keadaan yang diharapkan**, apa yang harus dicapai oleh sistem.

Selanjutnya manajer harus memiliki informasi yang terkini, Informasi itu menggambarkan **keadaan saat ini**, apa yang sedang dicapai oleh sistem. Jika keadaan saat ini dan keadaan yang diharapkan sama, tidak terdapat masalah dan manajer tidak

mengambil tindakan. Jika kedua keadaan itu berbeda, sejumlah masalah merupakan penyebabnya dan harus dipecahkan.

Perbedaan antara keadaan saat ini dan keadaan yang diharapkan menggambarkan **kriteria solusi** (*solution criterion*), atau apa yang diperlukan untuk mengubah keadaan saat ini menjadi keadaan yang diharapkan. Setelah berbagai alternatif diidentifikasi, sistem informasi dapat digunakan untuk mengevaluasi tiap alternatif. Evaluasi ini harus mempertimbangkan berbagai **kendala** (*constraints*) yang mungkin, baik intern maupun extern / lingkungan.

1. **Kendala intern** dapat berupa sumber daya yang terbatas, seperti kurangnya bahan baku, modal kerja, SDM yang kurang memenuhi syarat, dan lain lain.
2. **Kendala lingkungan** dapat berupa tekanan dari berbagai elemen lingkungan, seperti pemerintah atau pesaing untuk bertindak menurut cara tertentu. **Gejala** adalah kondisi yang dihasilkan oleh masalah. Sangat sering para manajer melihat gejala dari pada masalah. Gejala menarik perhatian manajer melalui lingkaran umpan balik. Namun gejala tidak mengungkapkan seluruhnya, bahwa suatu masalah adalah penyebab dari suatu persoalan, atau penyebab dari suatu peluang.

□ **STRUKTUR MASALAH**

Masalah terstruktur terdiri dari elemen-elemen dan hubungan-hubungan antar elemen yang semuanya dipahami oleh pemecah masalah. **Masalah tak terstruktur** berisikan elemen-elemen atau hubungan-hubungan antar elemen yang tidak dipahami oleh pemecah masalah.

Sebenarnya dalam suatu organisasi sangat sedikit permasalahan yang sepenuhnya terstruktur atau sepenuhnya tidak terstruktur. Sebagian besar masalah adalah masalah semi-terstruktur, yaitu manajer memiliki pemahaman yang kurang sempurna mengenai

elemen-elemen dan hubungannya. **Masalah semi-terstruktur** adalah masalah yang berisi sebagian elemen-elemen atau hubungan yang dimengerti oleh pemecah masalah.

□ **PENDEKATAN SISTEM**

Proses pemecahan masalah secara sistematis bermula dari John Dewey, seorang profesor filosofi di Columbia University pada awal abad ini. Dalam bukunya tahun 1910, ia mengidentifikasi tiga seri penilaian yang terlibat dalam memecahkan masalah suatu kontroversi secara memadai yaitu:

1. Mengenali kontroversi
2. Menimbang klaim alternatif
3. Membentuk penilaian

Kerangka kerja yang dianjurkan untuk penggunaan komputer dikenal sebagai **pendekatan sistem**. Serangkaian langkah-langkah pemecahan masalah yang memastikan bahwa masalah itu pertama-tama dipahami, solusi alternatif dipertimbangkan, dan solusi yang dipilih bekerja.

□ **TAHAP PEMECAHAN MASALAH**

Dalam memecahkan masalah kita berpegangan pada tiga jenis usaha yang harus dilakukan oleh manajer yaitu usaha persiapan, usaha definisi, dan usaha solusi / pemecahan.

- **Usaha persiapan**, mempersiapkan manajer untuk memecahkan masalah dengan menyediakan orientasi sistem.
- **Usaha definisi**, mencakup mengidentifikasi masalah untuk dipecahkan dan kemudian memahaminya.
- **Usaha solusi**, mencakup mengidentifikasi berbagai solusi alternatif, mengevaluasinya, memilih salah satu yang tampaknya terbaik, menerapkan solusi itu dan membuat tindak lanjutnya untuk menyakinkan bahwa masalah itu terpecahkan.

Sistem informasi berbasis komputer atau CBIS dapat digunakan sebagai sistem dukungan (*support systems*) saat menerapkan pendekatan sistem.

1. Usaha persiapan

Tiga langkah persiapan tidak harus dilaksanakan secara berurutan, karena ketiganya bersama-sama menghasilkan kerangka pikir yang diinginkan untuk mengenai masalah. Ketiga masalah itu terdiri dari:

- a) Memandang perusahaan sebagai suatu sistem
- b) Menenal sistem lingkungan
- c) Mengidentifikasi subsistem-subsistem perusahaan

2. Usaha definisi

Usaha definisi mencakup pertama-tama menyadari bahwa suatu masalah ada atau akan ada (identifikasi masalah) dan kemudian cukup mempelajarinya untuk mencari solusi (pemahaman masalah). Usaha definisi mencakup dua langkah yaitu :

- a) Bergerak dari tingkat sistem ke subsistem
- b) Menganalisis bagian-bagian sistem dalam suatu urutan tertentu

3. Usaha pemecahan

Usaha pemecahan meliputi pertimbangan berbagai alternatif yang layak (*feasible*), pemilihan alternatif terbaik, dan penerapannya.

□ FAKTOR MANUSIA YANG MEMPENGARUHI PEMECAHAN MASALAH

Tiap manajer memiliki gaya pemecahan masalah yang unik. Gaya mereka mempengaruhi bagaimana mereka terlibat dalam merasakan masalah, mengumpulkan informasi, dan menggunakan informasi.

◆ Merasakan masalah

Manajer dapat dibagi dalam tiga kategori dasar dalam hal **gaya merasakan masalah** (*problem solving styles*) mereka, yaitu bagaimana mereka menghadapi masalah.

- **Penghindar masalah** (*problem avoider*), manajer ini mengambil sikap positif dan menganggap bahwa semua baik-baik saja. Ia berusaha menghalangi kemungkinan masalah dengan mengabaikan informasi atau menghindarinya sepanjang perencanaan.
- **Pemecah masalah** (*problem solver*), manajer ini tidak mencari masalah juga tidak menghalanginya. Jika timbul suatu masalah, masalah tersebut dipecahkan.
- **Pencari masalah** (*problem seeker*), manajer ini menikmati pemecahan masalah dan mencarinya.

- ◆ Mengumpulkan informasi

Para manajer dapat menunjukkan salah satu dari dua gaya mengumpulkan informasi (*information-gathering styles*) atau sikap terhadap total volume informasi yang tersedia bagi mereka.

- ✓ **Gaya teratur** (*preceptive style*), manajer jenis ini mengikuti management by exception dan menyaring segala sesuatu yang tidak berhubungan dengan area minatnya.
- ✓ **Gaya menerima** (*receptive style*), manajer jenis ini ingin melihat semuanya, kemudian menentukan apakah informasi tersebut bernilai baginya atau orang lain dalam organisasi.

- ◆ Menggunakan informasi

Manajer juga cenderung lebih menyukai salah satu dari dua **gaya menggunakan informasi** (*information-using styles*), yaitu cara-cara menggunakan informasi untuk memecahkan suatu masalah.

- ✓ Gaya sistematis (*systematic style*), manajer memberi perhatian khusus untuk mengikuti suatu metode yang telah ditetapkan, misalnya pendekatan sistem.
- ✓ Gaya intuitif (*intuitive style*), manajer tidak lebih menyukai suatu metode tertentu tetapi menyesuaikan pendekatan dengan situasi.