

Pertemuan 6: Tipe Keputusan dan Teknik Pengambilan Keputusan

Tipe - Tipe Keputusan

Ada beberapa tipe keputusan organisasi dan manajemen yakni :

1. Keputusan perorangan dan organisasi,
2. Perbedaan Keputusan pribadi (Perseorangan) dan organisasi
3. Keputusan dasar dan rutin.

Keputusan-keputusan Perseorangan dan Organisasi

Pengambilan keputusan biasanya dilakukan oleh perseorangan (individual decisions) maupun oleh organisasi. Keputusan oleh perseorangan berupa keputusan berpartisipasi dan keputusan berproduksi demi organisasi. Dalam hal keputusan berpartisipasi seorang melakukan perhitungan tentang dorongan serta sumbangannya pada organisasi.

Ini berarti orang menanggapi hadiah dari organisasi dan harapan organisasi terhadap fungsi seseorang. Bila hadiah dari organisasi lebih sedikit daripada sumbangannya kepada organisasi orang akan selalu mencari alternatif lain yaitu tidak ikut serta dalam organisasi, bila hadiah organisasi sama dengan sumbangan seseorang, orang tersebut akan mencari informasi tambahan untuk memutuskan ya atau tidak ikut dalam organisasi dan bila sumbangannya lebih kecil dari hadiah organisasi maka orang akan memutuskan untuk ikut serta dalam organisasi.

Orang mengambil keputusan untuk berkontribusi demi organisasi biasanya mempunyai motivasi yang tergantung pada karakter/sifat alternatif yang menghadapi konsekuensi alternatif dan tujuan perorangan. Apabila alternatif yang dihadapi itu terlalu banyak maka biasanya orang telah mempunyai kerangka pengambilan keputusan tersendiri sesuai dengan kepribadiannya. Kepribadian ini mendapatkan rangsangan eksternal sehingga mengadakan reaksi yang kemudian merupakan jalan yang ia tempuh. Konsekuensi alternatif pun banyak sekali. Orang memiliki sistem harapan dan nilai tersendiri dan dihadapkan pada konsekuensi alternatif yang ada. Ada beberapa alternatif yang dapat lebih diterima oleh seseorang dibandingkan dengan alternatif lain dan alternatif tersebut digunakan sebagai dasar melakukan tindakan.

Selanjutnya keputusan untuk memproduksi atau berkarya tergantung pada tujuan perseorangan. Bagaimanapun juga orang terpengaruh oleh orang lain,

kelompoknya, organisasinya dan pimpinan sehingga tujuan perseoranganpun dapat berubah dan sama dengan tujuan orang lain, kelompok, organisasi dan pimpinan. Dengan demikian orang dapat dengan mudah dipengaruhi dan mendasarkan keputusan-keputusannya pada tujuannya yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Keputusan organisasi berupa usaha organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi. Penyesuaian ini bisa bersifat rutin bisa inovatif. Dalam hal pertama organisasi bisa memiliki program atau rencana. Bila terjadi perubahan yang mempengaruhi sistem, maka sistem tersebut mengadakan tanggapan terhadap sifat perubahan dan mengadakan pilihan program yang sudah ada untuk bertindak agar menanggulangi perubahan tersebut. Pada situasi penyesuaian inovatif organisasi dihadapkan pada situasi dimana organisasi tidak memiliki program untuk menghadapi perubahan, sehingga harus menemukan cara baru untuk menanggulangi perubahan tersebut. Dalam hal ini organisasi perlu mencari informasi tambahan agar dapat sampai pada keputusan untuk menanggulangi perubahan yang ada.

Oleh karena itu sistem komunikasi dan informasi yang baik akan dapat lebih cepat membantu memperlancar proses adaptasi organisasi terhadap perusahaan yang timbul. Selanjutnya di dalam organisasi harus ada sistem pengingat informasi yang baik agar organisasi dapat memperoleh data yang diperlukan dengan mudah. Bank data dari bagian penelitian dan pengembangan organisasi sangat membantu penyediaan data yang diperlukan untuk dasar pengambilan keputusan menghadapi perubahan ini.

Perbedaan Keputusan-Keputusan Pribadi dan Organisasional

Perbedaan antara keputusan pribadi dan organisasi dijelaskan oleh *Chester Barnard*. Menurut pendapatnya perbedaan dasarnya adalah bahwa keputusan-keputusan pribadi (*personal decisions*) biasanya tidak dapat didelegasikan kepada orang lain, sedangkan keputusan-keputusan organisasi (*organizational decisions*) sering didelegasikan. Jadi manajer membuat keputusan organisasi yang ditujukan pada pencapaian tujuan organisasi dan keputusan pribadi yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan pribadi. Dalam kenyataannya sering sulit bahkan tidak mungkin untuk memisahkan kedua aspek keputusan manajemen ini. Terkadang keputusan pribadi dan organisasi sesuai sehingga mempermudah pencapaian masing-masing tujuan dan terkadang tidak sesuai sehingga saling menghambat masing-masing tujuan.

Keputusan-keputusan Dasar dan Rutin

Satu lagi cara umum untuk mengklasifikasikan berbagai tipe keputusan adalah dengan kategori dasar (*basic*) dan rutin. **Mc Farland** mengemukakan bahwa keputusan-keputusan dasar merupakan keputusan-keputusan unit, investasi dalam jumlah besar, keputusan satu kali yang menyangkut komitmen (keterikatan) jangka panjang dan relatif permanen dan tinggi derajat pentingnya karena suatu kesalahan pengambilan keputusan akan mencelakakan organisasi secara serius. Berbagai contoh keputusan dasar dalam suatu organisasi perusahaan antara lain keputusan yang berkaitan dengan lokasi pabrik, struktur organisasi, negosiasi pengupahan, lini produk dan integrasi vertikal. Dengan kata lain hampir semua keputusan kebijaksanaan (*policy*) manajemen puncak dapat dianggap sebagai keputusan keputusan dasar.

Keputusan-keputusan rutin adalah keputusan-keputusan yang sangat berlawanan dengan keputusan dasar. Tipe keputusan ini merupakan setiap hari, bersifat sangat repetitif (berulang-ulang) dan mempunyai sedikit dampak pada organisasi keseluruhan. Bagaimanapun juga digabungkan dengan keputusan dasar, keputusan rutin memainkan peranan sangat penting dalam menentukan sukses tidaknya suatu organisasi. Contohnya seorang manajer personalia menarik karyawan baru, seorang akuntan membuat keputusan tentang suatu rekening baru, seorang tenaga penjualan memutuskan daerah yang akan didatangi. Tentu saja proporsi keputusan yang dibuat dalam organisasi sebagian besar merupakan berbagai macam keputusan rutin, meskipun proporsi yang tepat tergantung pada tingkatan organisasi mana keputusan dibuat. Contoh, penyelia (lini) pertama membuat hampir semua keputusan rutin, sedangkan manajer puncak membuat keputusan rutin lebih sedikit tetapi lebih banyak dasar.

Disamping faktor-faktor organisasi juga ada faktor-faktor pribadi yang menentukan apakah suatu keputusan adalah dasar atau rutin. Pengalaman, motivasi dan kepribadian mungkin mempunyai pengaruh pada tipe mana keputusan akan diambil. Seorang manajer tingkat bawah yang dihadapkan dengan suatu keputusan rutin secara non formal bila mengubahnya menjadi suatu keputusan dasar yang mempunyai dampak jangka panjang terhadap organisasi secara keseluruhan.

Teknik Pengambilan Keputusan

Pengantar

Dalam aplikasi teknik pengambilan keputusan dapat dikelompokkan dalam dua pendekatan yaitu :

1. Pendekatan Kuantitatif
2. Pendekatan Kualitatif

Pendekatan Kuantitatif adalah pendekatan yang didasari dengan analisis perhitungan matematis, Teknik atau metode kuantitatif telah memberikan kontribusi secara ilmiah dalam pengambilan keputusan.

Pendekatan Kualitatif adalah pendekatan yang didasari oleh analisis social non matematis yang tidak sampai melakukan perhitungan secara nominal, tetapi keputusan yang dibuat tetap mampu mendapatkan kualitas mendekati ilmiah.

Bagaimanapun juga banyak masalah keputusan dalam organisasi modern yang membutuhkan kreativitas, motivasi dan penerimaan. Untuk memecahkan masalah seperti itu para manajer memerlukan berbagai teknik lain selain dengan perhitungan kuantitatif, meskipun mungkin memberikan derajat rasionalisasi dan bantuan tertentu kepada pembuat keputusan, sering menyebabkan hasil yang tidak efektif dan salah arah. Berikut ini disampaikan beberapa teknik untuk membantu proses pengambilan keputusan kreatif, teknik partisipatif dan teknik pengambilan keputusan modern.

Teknik Pengambilan Keputusan Kreatif

Pendekatan tipe ini mencoba untuk memanfaatkan semua hal yang tersedia untuk membantu individu dalam pengambilan keputusan kreatif. Berbagai upaya telah dilakukan untuk merumuskan pedoman umum untuk merangsang kreativitas individual. Empat pedoman sebagai alat bantu kreatifitas yang cukup refresentatif dikemukakan oleh **Newman** dan **Warren** sebagai berikut :

- a) Sadari berbagai hambatan psikologis, terutama rintangan budaya dan persepsual
- b) Coba merubah atribut dengan pemusatan perhatian pada satu atribut masalah pada waktu tertentu terutama atribut kunci.

- c) Waspada terhadap penemuan-penemuan tak sengaja
- d) Sadari bahwa komputer mempunyai potensi untuk menjadi pelengkap otak manusia dalam tahapan tertentu proses kreatif.

Ada dua teknik dalam kelompok teknik kreatif yang dikenal dan digunakan secara luas yaitu **brainstorming** dan **synectics** :

- **Brainstorming** yang dikembangkan oleh **Alex F Osborn** untuk membantu memacu gagasan dalam bidang pengiklanan. Pada pokoknya teknik ini berusaha untuk menggali dan mendapatkan kreatifitas maksimum dari kelompok dengan memberikan kesempatan para anggota untuk melontarkan ide-idenya. Meskipun mula-mula digunakan dalam masalah pengiklanan tetapi kemudian brainstorming telah diterapkan dalam banyak tipe masalah keputusan lainnya. Gagasan-gagasan yang telah dilontarkan mungkin “liar” dan tidak praktis tetapi hal ini sering menimbulkan penyelesaian kreatif masalah-masalah keputusan. Ada beberapa kritik terhadap brainstorming antara lain bahwa teknik ini : (1) hanya dapat diterapkan pada keputusan-keputusan sederhana (2) sangat memakan waktu dan biaya (3) hanya menghasilkan ide-ide dangkal. Di lain pihak brainstorming dapat sangat membantu untuk tipe keputusan tertentu, seperti pemberian nama produk baru atau sekedar menciptakan suatu lingkungan kreatif. Teknik ini bagaimanapun juga terlalu dangkal dan terbatas sebagai teknik bantu bagi para pengambil keputusan dasar dan dengan resiko atau ketidakpastian.
- **Synectics** yang dikembangkan oleh **Willam J Gordon**, memang tidak sepopuler brainstorming tetapi mempunyai nilai potensial lebih besar sebagai teknik kreatif dalam pengambilan keputusan. Synectics di dasarkan pada asumsi bahwa proses kreatif dapat dijabarkan dan diajarkan, dan dimaksudkan untuk meningkatkan keluaran (output) kreatif individual dan kelompok. Teknik ini mencakup dua tahap dasar , pertama membuat yang aneh menjadi lazim dan kedua membuat yang lazim menjadi yang aneh. Tahap aneh –lazim terutama bersifat analitis dan biasanya tidak ada penyelesaian. Sedangkan tahap kedua membuat yang lazim menjadi aneh suatu upaya sengaja dilakukan untuk melihat masalah dari sudut pandangan yang sepenuhnya berbeda.

Ada 4 tipe analogi umum yang digunakan untuk menstimulasi kreatifitas pada pembuatan yang lazim menjadi aneh yaitu :

- 1) analogi pribadi
- 2) Langsung
- 3) Simbolik
- 4) Fantasi

Tidak semua manajer harus secara otomatis menganggap bahwa mereka dapat menggunakan synectics untuk membantu dalam pengambilan keputusan kreatif. Untuk mengimplementasikan synectics secara tepat memerlukan seleksi hati-hati terhadap kemampuan personalia, latihan yang memadai untuk penguasaan teknik dan integrasi dengan lingkungan pengambilan keputusan. Meskipun synectics seperti hanya brainstorming sangat memakan waktu dan mahal, teknik ini lebih cocok untuk masalah keputusan yang kompleks. Synectics sangat membantu dalam pengambilan keputusan dasar atau mengandung resiko dan ketidak pastian yang memerlukan penyelesaian kreatif.

Teknik Partisipatif

Partisipasi sebagai suatu teknik berarti bahwa individu atau kelompok dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Ini dapat bersifat formal atau informal dan menyangkut keterlibatan intelektual dan emosional seperti halnya keterlibatan phisik. Besarnya partisipasi dalam pengambilan keputusan bervariasi dari satu sisi ekstrim dimana ada partisipasi berarti setiap orang yang berhubungan dengan dan dipengaruhi oleh keputusan dilibatkan.

Dalam praktek derajat partisipasi ditentukan oleh beberapa faktor seperti :

- (1) siapa yang mengajukan gagasan,
- (2) berapa proporsi bawahan melaksanakan setiap tahap pengambilan keputusan diagnosis, pengembangan alternatif, evaluasi dan estimasi konsekuensi masing masing alternatif dan pembuatan pilihan
- (3) berapa bobot seorang pelaksana mempengaruhi gagasan yang dia terima. Semakin besar adanya masing-masing faktor ini, akan semakin tinggi besarnya partisipasi.

Ada aspek positif dan negatif pada teknik pengambilan keputusan partisipatif misalnya kecenderungan terjadinya partisipasi semu (*pseudo participation*) dimana manajer mencoba untuk melibatkan bawahan dalam tugas tetapi bukan pada proses pengambilan keputusan. Ini dapat menjadi bumerang yang terpengaruh pada kepuasan karyawan. Bila atasan menyatakan ingin memperoleh partisipasi dari bawahan tetapi

tidak pernah membiarkan mereka terlibat secara intelektual dan emosional dan memanfaatkan saran mereka, hasilnya mungkin berupa “malapetaka”.

Partisipasi juga dapat sangat memakan waktu bertele-tele dan sebagainya. Tetapi, bagaimanapun juga keuntungan dengan adanya partisipasi jauh lebih besar dibanding kejelekannya. Barangkali keuntungan terbesar adalah bahwa teknik partisipasi menyadari bahwa setiap orang dapat memberikan sumbangan (kontribusi) yang sangat berarti kepada pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Teknik Pengambilan Keputusan Modern

Dalam era komputer saat ini dimana berbagai metode kuantitatif untuk pengambilan keputusan telah sangat berkembang dengan canggih dan banyak diterapkan pada berbagai tipe keputusan rutin dan terkadang mengandung resiko. Bagaimanapun juga hasil perhitungan kuantitatif seharusnya digunakan hanya sebagai salah satu pertimbangan atau informasi dalam pengambilan keputusan terutama untuk keputusan dasar dan mengandung resiko atau ketidakpastian.

Teknik modern menawarkan bantuan bagi manajemen dalam menghadapi tantangan yang memerlukan tipe-tipe keputusan tersebut. Dimana hal ini dapat sepenuhnya didasarkan pada metode kuantitatif.

Teknik Delphi

Meskipun pertama kalinya dikembangkan oleh **N.C Dalkey** dan rekan-rekannya dalam tahun 1950, namun baru pada dekade ini mulai terkenal sebagai suatu teknik untuk membantu pengambilan keputusan yang mengandung resiko dan ketidakpastian, misal forecasting jangka panjang. Teknik ini banyak digunakan dalam berbagai tipe organisasi seperti bisnis, pendidikan, pemerintahan, kesehatan dan militer.

Teknik Delphi mempunyai banyak variasi tetapi pada umumnya bekerja sebagai berikut :

- Suatu panel para ahli tentang masalah tertentu diambil baik dari dalam maupun dari luar organisasi
- Setiap ahli diminta untuk membuat prediksi-prediksi anonim.
- Setiap penulis kemudian memperoleh umpan balik gabungan jawaban para ahli terhadap pertanyaan yang diajukan

- Berdasarkan pada umpan balik itu estimasi-estimasi baru dibuat dan proses ini diulangi beberapa kali sampai tercapai konsensus.

Teknik Delphi dapat diterapkan pada berbagai macam program perencanaan dan masalah keputusan dalam berbagai tipe organisasi. Contohnya prediksi mengenai dampak kebijaksanaan pemanfaatan tanah baru terhadap penduduk, pertanian, polusi dan sebagainya.

Teknik kelompok nominal (nominal group tehnikue)

Sering disebut proses pengambilan keputusan kelompok NGT. Pengelompokan nominal telah banyak digunakan oleh para psikologi sosial selama beberapa dekade ini. Suatu kelompok nominal secara sederhana merupakan “kelompok makalah” (*paper group*) . Diberi nama kelompok nominal karena tidak ada pertukaran verbal yang diijinkan diantara para anggota.

Dalam hal ini jumlah gagasan, keunikan dan kualitas gagasan, penelitian telah menunjukkan bahwa kelompok nominal lebih baik daripada kelompok nyata. Kesimpulan umum yang dapat ditarik adalah bahwa kelompok yang saling berinteraksi akan merintangi kreativitas ini tentu saja hanya menyangkut pengembangan gagasan, karena pengaruh interaktif para anggota kelompok jelas mempunyai pengaruh signifikan pada variabel-variabel lainnya.

Bila pendekatan pengelompokan nominal digunakan sebagai satu teknik khusus untuk pengambilan keputusan dalam organisasi, maka pendekatan ini lebih dikenal dengan nama NGT yang terdiri atas beberapa langkah :

- 1) Pengembangan gagasan secara diam dalam bentuk tulisan
- 2) Umpan balik yang berupa usulan dari para anggota kelompok terhadap setiap gagasan dicatat dalam kalimat singkat.
- 3) Pembahasan setiap gagasan yang dicatat untuk memperoleh penjelasan dan evaluasi
- 4) Pemungutan suara individual dilaksanakan untuk memperoleh gagasan-gagasan prioritas dengan keputusan kelompok diambil secara sistematis atas dasar susunan ranking atau rating.

Perbedaan antara pendekatan ini dengan Delphi adalah bahwa para anggota NGT biasanya saling mengenal satu dengan yang lain, mempunyai kontak tatap muka dan berkomunikasi secara langsung satu dengan yang lain. Kenyataan membuktikan

bahwa teknik NGT menimbulkan lebih banyak gagasan dibanding kelompok-kelompok yang berinteraksi secara tradisional. Tipe teknik ini memberikan perbaikan keputusan manajemen dasar kreatif.

Proses Minaut

Proses Minaut pada dasarnya merupakan proses rasional dalam pengambilan keputusan. Proses ini dikembangkan oleh Kepner dan Tregoe, dengan menerapkan empat proses dasar yang rasional dalam penggunaan dan penyebaran Informasi mengenai masalah organisasi. Lebih lanjut proses minaut adalah prosedur yang sistematis bagi pemanfaatan sebaik mungkin empat pola berfikir manusia :

- (1) Menilai dan menjelaskan
- (2) Sebab akibat
- (3) Melakukan pilihan
- (4) Mengantisipasi masa depan

Oleh karena itu prosesnya juga dibedakan menjadi empat tipe (Charles H Kepner, 1965) :

- 1) Analisis situasi,
- 2) Analisis persoalan,
- 3) Analisis keputusan dan
- 4) Analisis persoalan potensial

Analisis situasi.

Analisis penilaian situasi didasarkan pola pikir rasional yang pertama. Analisis ini lebih sebagai teknik evaluatif yang memungkinkan para manajer menggunakan sebaik mungkin analisis-analisis lainnya, bukan sebagai teknik analitis. Analisis situasi dirancang untuk mengenali persoalan yang harus dipecahkan dan keputusan yang harus diambil dan persoalan dimasa depan yang harus dianalisa dan direncanakan.

Teknik ini penting karena biasanya permasalahan managerial menyangkut berbagai informasi yang campur aduk baik antara informasi yang tidak penting dan tambahan. Secara ringkas tahap-tahap penilaian situasi adalah sebagai berikut :

- a) Pengenalan masalah. Manajer yang berhadapan dengan masalah “tinggi”.
Situasi masalah yang dihadapi biasanya kompleks dan rumit. Langkah ini

bermaksud untuk mengenali masalah yang terjadi sekarang dan di waktu yang akan datang apakah bentuk penyimpangan, ancaman atau kesempatan.

- b) Pemisahan masalah, yaitu pemecahan masalah kompleks menjadi masalah yang lebih terbatas dan jelas sampai merupakan sejumlah masalah tunggal. Juga perlu diidentifikasi masalah-masalah tambahan yang harus diselesaikan.
- c) Penetapan prioritas. Setelah kita mempunyai sejumlah masalah tunggal, langkah berikutnya adalah menentukan urutan penanganan masalah tersebut atas dasar mendesak dan perkembangannya.
- d) Penempatan. Dengan urutan prioritas yang disebabkan kita memilih proses yang sesuai untuk menangani setiap masalah.

Analisis persoalan

Analisis ini merupakan proses rasional kedua yang didasarkan pada pola berfikir sebab akibat. Proses ini memungkinkan kita dengan cermat mengenali, menguraikan, menganalisa dan memecahkan masalah, dimana terjadi suatu penyimpangan dari standar (seharusnya) yang belum diketahui penyebabnya. Analisis persoalan menunjukan cara untuk mencari informasi yang penting dan menyingkirkan informasi yang tidak relevan. Proses ini secara ringkas terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut :

- a) Merumuskan persoalan atau pernyataan terjadinya penyimpangan
- b) Menguraikan persoalan dalam empat dimensi : identitas, lokasi, waktu dan luasnya masalah
- c) Mencari informasi penting dan relevan di dalam tempat dimensi tersebut untuk menggali sebab-sebab yang mungkin
- d) Menguji sebab-sebab yang mungkin untuk menemukan sebab yang paling mungkin
- e) Melakukan verifikasi terhadap sebab yang paling mungkin

Analisis keputusan

Analisis ini didasarkan pada pola berfikir penentuan pilihan. Dengan proses ini kita dapat mengevaluasi berbagai alternatif yang ada dan memilih alternatif terbaik. Langkah-langkah analisis keputusan dapat diuraikan sebagai berikut :

- a) Merumuskan pernyataan keputusan (*decision statement*), menentukan sasaran – sasaran yaitu hal-hal atau persyaratan penting yang harus dipenuhi alternatif demi hasil yang diharapkan dengan memperhatikan sumber daya yang membatasi dan ketersediaan data. Sasaran ini kemudian dikategorikan menjadi berbagai sasaran mutlak yang harus dipenuhi (*must*) dan berbagai sasaran keinginan (*wants*) dengan bobot yang berbeda-beda.
- b) Mengembangkan dan mengevaluasi alternatif-alternatif. Berbagai alternatif dievaluasi terhadap sasaran mutlak dan sasaran keinginan. Alternatif yang tidak memenuhi sasaran mutlak digugurkan dan tidak dimasukkan dalam pertimbangan selanjutnya. Pilihan sementara ditentukan atas dasar apakah alternatif memenuhi sasaran mutlak atau tidak dan nilai total tertinggi hasil perkalian bobot masing-masing sasaran keinginan dan hasil penilaian alternatif terhadap sasaran-sasaran tersebut.
- c) Menganalisa konsekuensi atau resiko yang merugikan untuk setiap alternatif, yang menyangkut kegawatan resiko. Pilihan terakhir ditentukan atas dasar hasil evaluasi alternatif dan analisis konsekuensinya.

Analisis persoalan potensial

Analisis persoalan potensial adalah proses rasional yang didasarkan pada antisipasi kita terhadap peristiwa yang mungkin terjadi dan yang dapat terjadi dimasa yang akan datang. Memang tak seorangpun dapat mengetahui dengan pasti apa masalah yang akan terjadi tetapi juga tak seorangpun dapat menjamin bahwa tidak akan terjadi masalah diwaktu yang akan datang.

Proses ini memungkinkan organisasi bertindak lebih aktif menentukan masa depannya, dengan menggunakan apa yang kita ketahui atau dapat kita asumsikan untuk menghindari konsekuensi negatif yang mungkin timbul. Analisis persoalan dilandasi pemikiran bahwa mencegah timbulnya persoalan adalah lebih efisien daripada memecahkan suatu persoalan yang dibiarkan berkembang.

Langkah-langkah proses analisis persoalan potensial secara ringkas dapat diuraikan sebagai berikut :

- a) Mengidentifikasi daerah-daerah kritis, atau bagian-bagian dalam rencana yang dianggap lemah atau menurut dugaan kita kemungkinan terjadinya penyimpangan adalah lebih besar. Penentuan daerah kritis ini dapat berdasarkan

pengalaman dan informasi dari pihak lain atau faktor-faktor lain yang relevan. Kemudian kita menentukan prioritas di antara daerah-daerah kritis tersebut dan memusatkan perhatian pada daerah yang paling kritis.

b) Mengidentifikasi persoalan-persoalan potensial yaitu meramalkan hal-hal yang mungkin menyimpang dalam daerah kritis prioritas. Berdasarkan tingkat kegawatannya, kita menyusun persoalan potensial menurut prioritas

c) Mengidentifikasi sebab-sebab yang mungkin. Dari persoalan potensial diidentifikasi masalahnya dan ditentukan penyebab yang kemungkinannya sangat tinggi. Dalam tahap ini kita juga mengidentifikasi tindakan pencegahan agar persoalan tidak terjadi.

d) Mengidentifikasi tindakan-tindakan penanggulangan. Bila tindakan pencegahan gagal atau tidak mungkin dilakukan, tindakan penanggulangannya harus dilakukan untuk mengurangi akibat penyimpangan.