



LEADERSHIP & CHARACTER BUILDING



**UNIVERSITAS
INABA**

Modul 06

DECISION MAKING AND PROBLEM SOLVING

Ridlwan Muttaqin, S.Pd., M.M.

TIM DOSEN LEADERSHIP & CHARACTER BUILDING

Ezra Karamang, S.E., M.M.

Pertemuan-6

Deskripsi Mata Kuliah *Leadership & Character Building*:

Mata Kuliah *Leadership & Character Building* membahas mengenai cara untuk mengetahui *Learning Style, How to get to know yourself, The 7 Habits of Highly Effective People, Time Management, Memahami Communication Skills and Teamwork, Decision Making & Problem Solving, Basic Leadership, Leader vs Boss, Servant Leadership, Konsep E-Leadership* dan *Gibbs Reflective Cycle*.

Kemampuan Akhir Pertemuan-6:

Setelah menyelesaikan pokok bahasan ini mahasiswa mampu menjelaskan *Decision Making and Problem Solving*.

I. PENGAMBILAN KEPUTUSAN

1.1 PENDAHULUAN

Sirojudin (2019: 65) kepemimpinan berkaitan dengan Pembuatan keputusan merupakan salah satu unsur yang sangat esensial dalam organisasi dan manajemen. Pembuatan keputusan bukan hanya fungsi pimpinan, tapi juga suatu proses partisipasi seluruh anggota untuk meningkatkan fungsi-fungsi manajemen. Bagi pimpinan pembuatan keputusan itu merupakan salah satu fungsi untuk yang tidak dapat dihindari untuk tidak melakukannya, sebab tanpa pembuatan keputusan fungsi kepemimpinan tidak dapat dilaksanakan dan fungsi manajemen tidak dapat berjalan untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Herbert Simon (1978) mengemukakan bahwa keputusan itu adalah suatu manifestasi kewenangan pimpinan yang sangat diharapkan oleh bawahan, sebab tanpa pembuatan keputusan, seluruh kegiatan bawahan menjadi tidak pasti. Ketidakpastian ini menyebabkan lemahnya pimpinan yang dapat mengakibatkan labilnya organisasi. Kelabilan ini merupakan titik awal kehancuran organisasi.

Dalam bidang pendidikan, penyelenggaraan pendidikan hanya mungkin dilaksanakan bila didasarkan atas kebijakan dan perencanaan yang menyeluruh dan mantap untuk menghadapi masa depan. Kebijakan dan perencanaan pengembangan pendidikan ini adalah bentuk seperangkat keputusan-keputusan untuk mengendalikan dan merekayasa masa depan dalam upaya membangun manusia Indonesia untuk menghadapi masa depan. Pembuatan keputusan dengan demikian dalam pembangunan pendidikan memegang peran strategis dan karenanya kualitas pembuatan keputusan merupakan titik sentral dalam proses pembuatan keputusan. Ini mengandung arti bahwa untuk menghasilkan keputusan yang bermutu, keputusan itu menuntut dipenuhinya persyaratan profesional yang harus di miliki oleh setiap pemimpin atau manager yang profesional.

1.2 PENGERTIAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pengambilan Keputusan atau *Decision Making* adalah suatu proses pemikiran dalam pemilihan dari beberapa alternatif atau kemungkinan yang paling sesuai dengan nilai atau tujuan individu untuk mendapatkan hasil atau solusi mengenai prediksi kedepan.

Menurut Kamus Besar Ilmu Pengetahuan (Save, 2006:185), pengambilan keputusan (*Decision Making*) merupakan pemilihan keputusan atau kebijakan yang didasarkan atas kriteria tertentu. Proses ini meliputi dua alternatif atau lebih karena seandainya hanya terdapat satu alternatif tidak akan ada satu keputusan yang akan diambil. Pengambilan keputusan merupakan sebuah proses dinamis yang dipengaruhi oleh banyak kekuatan termasuk lingkungan organisasi dan pengetahuan, kecakapan dan motivasi. Pengambilan keputusan adalah ilmu dan seni pemilihan alternatif solusi atau alternatif tindakan dari sejumlah alternatif solusi dan tindakan yang tersedia guna menyelesaikan masalah (Dermawan, 2004).



GAMBAR 1. CARA PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Berikut ini beberapa pengertian pengambilan keputusan dari beberapa sumber buku:

1. Menurut Wang dan Ruhe (2007), pengambilan keputusan adalah proses yang memilih pilihan yang lebih disukai atau suatu tindakan dari antara alternatif atas dasar kriteria atau strategi yang diberikan.
2. Menurut Suharnan (2005), pengambilan keputusan adalah proses memilih atau menentukan berbagai kemungkinan diantara situasi-situasi yang tidak pasti.
3. Menurut Terry (2003), pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku dari dua alternatif atau lebih, tindakan untuk memecahkan masalah yang dihadapi melalui pemilihan satu diantara alternatif-alternatif yang memungkinkan.
4. Menurut Simon (1993), pengambilan keputusan merupakan suatu bentuk pemilihan dari berbagai alternatif tindakan yang mungkin dipilih, yang prosesnya melalui mekanisme tertentu dengan harapan akan menghasilkan suatu keputusan yang terbaik.
5. Menurut Baron dan Byrne (2008), pengambilan keputusan adalah suatu proses melalui kombinasi individu atau kelompok dan mengintegrasikan informasi yang ada dengan tujuan memilih satu dari berbagai kemungkinan tindakan.

1.3 DASAR PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Menurut Terry (Syamsi, 2000:16), pengambilan keputusan yang dilakukan seseorang umumnya didasari hal-hal sebagai berikut:

a. Intuisi

Keputusan yang diambil berdasarkan intuisi atau perasaan lebih bersifat subjektif yaitu mudah terkena sugesti, pengaruh luar, dan faktor kejiwaan lain. Pengambilan keputusan yang berdasarkan intuisi membutuhkan waktu yang singkat Untuk masalah-masalah yang dampaknya terbatas.

b. Pengalaman

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.

c. 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.

d. Wewenang

Keputusan yang berdasarkan pada wewenang semata-mata 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.

e. 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.

Sirojudin (2019: 69) menjelaskan sistem pembuatan keputusan adalah satu rangkaian dari unsur-unsur yang saling terkait, disatukan oleh desain untuk mencapai beberapa tujuan atau sasaran. pengambilan keputusan merupakan suatu sistem tindakan karena itu ada beberapa komponen di dalamnya. Menurut Atmosudirjo

sebagaimana dikutip oleh Syafaruddin menjelaskan kerangka kerja yang ada dalam sistem pengambilan keputusan yaitu:

- a. Posisi orang yang berwenang dalam mengambil keputusan;
- b. Problema (penyimpangan dari apa yang dikehendaki dan direncanakan atau dituju);
- c. Situasi pengambil keputusan itu berada;
- d. Kondisi pengambil keputusan (kekuatan dan kemampuan menghadapi problem); dan
- e. Tujuan (apa yang diinginkan atau dicapai dengan pembuatan keputusan).

Setiap level (tingkat) manajemen berperan dalam proses pembuatan keputusan, namun keputusan yang diambil sesuai dengan kewenangan yang diberikan kepada setiap manajer. Bagi manajemen puncak (*top management*), tingkat keputusan yang diambilnya terdiri dari menyusun strategi, kebijakan dan peraturan umum yang proporsinya berimbang dalam perencanaan, operasional, dan pengawasan. Misi dan visi serta sasaran organisasi disusun oleh manajemen puncak yang biasanya dipercayakan oleh pemilik organisasi atau perusahaan.

1.4 FAKTOR PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Menurut Syamsi (2000), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi seseorang dalam pengambilan keputusan, yaitu sebagai berikut:

1. Keadaan internal. Keputusan yang memerlukan biaya, tetapi keadaan yang tidak mendukung, akan mengurangi kualitas keputusan. Namun biasanya keputusan tetap diambil dengan mengingat dan menyesuaikan keadaan.
2. Tersedianya informasi yang diperlukan. Suatu keputusan diambil untuk mengatasi masalah di dalamnya. Untuk dapat memecahkan masalah yang dihadapi, maka lebih dahulu harus diketahui sebab dan akibat masalah tersebut, maka perlu pengumpulan data yang ada kaitan langsung dan tidak langsung dengan masalah itu. Data-data tersebut kemudian diolah sehingga akhirnya merupakan informasi. Informasi yang diperlukan harus lengkap sesuai

kebutuhan, terpercaya dan masih aktual. Berdasarkan informasi inilah pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan baik.

3. Keadaan Ekstern. Pengambilan keputusan harus mempertimbangkan lingkungan luar. Keadaan atau lingkungan di luar dapat berupa, ekonomi, sosial, politik, hukum, budaya dan lain-lain. Keputusan yang diambil tidak boleh bertentangan dengan peraturan hukum yang berlaku.
4. Kepribadian dan Kecakapan Pengambilan Keputusan. Tepat tidaknya keputusan yang diambil juga sangat tergantung pada kecakapan dan kepribadian pengambilan keputusan. Hal ini meliputi: penilaian, kebutuhan, tingkat inteligensi, kapasitas, kapabilitas, keterampilan, dan lain sebagainya.

1.5 GAYA PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Gaya pengambilan keputusan adalah bagaimana seseorang menginterpretasi, merespon dan cara seseorang bereaksi terhadap situasi yang dihadapinya. Menurut Kuzgun, terdapat empat gaya pengambilan keputusan, yaitu sebagai berikut (Bacanli, 2012):

1. *Rational* (rasional). Gaya rasional ditandai dengan strategi yang sistematis dan berencana dengan orientasi masa depan yang jelas. Para pembuat keputusan rasional menerima tanggung jawab untuk pilihan yang berasal dari internal locus of control dan aktif, disengaja dan logis.
2. *Intuitive* (intuisi). Gaya intuisi ditandai dengan ketergantungan pada pengalaman batin, fantasi, dan kecenderungan untuk memutuskan dengan cepat tanpa banyak pertimbangan atau pengumpulan informasi. Para pengambil keputusan intuisi menerima tanggung jawab untuk pilihan, tetapi fokus pada emosional kesadaran diri, fantasi dan perasaan, sering secara impulsif.
3. *Dependent* (dependen). Gaya pengambilan keputusan dependen, menolak tanggung jawab atas pilihan mereka dan melibatkan tanggung jawab kepada orang lain, umumnya figur otoritas. Dalam arti lain, gaya keputusan ini cenderung

atas keputusan orang lain yang mereka anggap sebagai figur otoritas (seperti orang tua, keluarga, teman).

4. *Indecisiveness* (keraguan). Gaya pengambilan keputusan *indecisiveness* (keraguan) cenderung menghindari situasi pengambilan keputusan atau tanggung jawab terhadap orang lain. Secara signifikan orang ragu-ragu perlu lebih banyak waktu ketika mereka harus memilih suatu pilihan, tetapi mereka juga lebih selektif dan kurang lengkap dalam pencarian informasi.

1.6 PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Menurut Kotler (2000:223), tahapan proses pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi masalah. Dalam hal ini diharapkan mampu mengidentifikasi masalah yang ada di dalam suatu keadaan.
2. Pengumpulan dan penganalisis data. Pengambil keputusan diharapkan dapat mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat membantu memecahkan masalah yang ada.
3. Pembuatan alternatif-alternatif kebijakan. Setelah masalah dirinci dengan tepat dan tersusun baik, maka perlu dipikirkan cara-cara pemecahannya.
4. Pemilihan salah satu alternatif terbaik. Pemilihan satu alternatif yang dianggap paling tepat untuk memecahkan masalah tertentu dilakukan atas dasar pertimbangan yang matang atau rekomendasi. Dalam pemilihan satu alternatif dibutuhkan waktu yang lama karena hal ini menentukan alternatif yang dipakai akan berhasil atau sebaliknya.
5. Pelaksanaan keputusan. Dalam pelaksanaan keputusan berarti seorang pengambil keputusan harus mampu menerima dampak yang positif atau negatif. Ketika menerima dampak yang negatif, pemimpin harus juga mempunyai alternatif yang lain.

6. Pemantauan dan pengevaluasian hasil pelaksanaan. Setelah keputusan dijalankan seharusnya seseorang dapat mengukur dampak dari keputusan yang telah dibuat.

1.7 LANGKAH-LANGKAH PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Sirojudin (2019: 71) Setiap manajer perlu memahami langkah-langkah pembuatan keputusan sebagaimana dikemukakan oleh Mondy dan Premeaux yang terdiri dari lima langkah yaitu:

a. Mengidentifikasi masalah atau peluang

Langkah ini dimaksudkan untuk mempelajari atau mengenali masalah yang dihadapi atau peluang apa sajakah yang harus ditangkap oleh organisasi dalam meningkatkan perannya di masa depan. Pada langkah ini diperlukan perumusan masalah sebagai bagian penting dalam proses pembuatan keputusan, karena hal ini menentukan tindakan yang akan diambil.

b. Membuat alternatif-alternatif

Membuat alternatif yang diperkirakan akan dapat menjadi jawaban dalam pemecahan masalah adalah sangat penting. Sebab sebagai alternatif yang dibuat akan dapat dipilih alternatif yang paling menguntungkan dalam memecahkan masalah yang dihadapi.

c. Mengevaluasi alternatif

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.

d. Memiliki dan Mengimplementasikan Alternatif

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 menetapkan untuk dilaksanakan sebagai keputusan yang diambil bagi organisasi.

e. Mengevaluasi Alternatif

Keputusan yang telah dilaksanakan haruslah dievaluasi apakah telah mencapai tujuan yang diinginkan atau belum. Sebab keputusan itu diyakini sebagai cara dalam memecahkan masalah atau mengisi peluang untuk menjawab kebutuhan organisasi.

Sebagai perbandingan tentang tahapan pembuatan keputusan seperti tersebut diatas, berikut dikemukakan tahap-tahap pembuatan keputusan dari ahli yang lain. Gibson, et.al. mengemukakan bahwa kemampuan mengelola keputusan merupakan ujung tombak dan sekaligus ukuran keefektifan seorang manajer. Dia mengklasifikasi tahapan pembuatan keputusan meliputi:

1. Memunculkan tujuan umum dan khusus untuk mengukur hasil organisasi.
2. Mengidentifikasi masalah yang menghambat terwujudnya tujuan organisasi.
3. Mengembangkan berbagai alternatif untuk pemecahan masalah.
4. Mengevaluasi alternatif dan memilih satu alternatif yang dianggap paling optimal mewujudkan tujuan organisasi.
5. Mengukur dan mengevaluasi keputusan secara periodik.

Pembuatan keputusan yang tidak efektif banyak penyebabnya, mulai dari kerumitan lingkungan usaha sampai gaya manajemen dan falsafah yang saling bertentangan. Tapi, salah satu penyebab yang paling umum adalah ketidakmampuan organisasi dalam mendesain proses keputusan, mengidentifikasi keputusan rinci, menentukan bagaimana mereka dibuat, dan berusaha agar proses tersebut tidak bertentangan dengan struktur organisasional dan mekanisme pendukung.

Sulit untuk menemukan organisasi yang keputusannya tidak melampaui tapal-batas organisasional, yang pembuatan keputusannya tidak melibatkan kelompok-kelompok dengan tujuan berbeda, yang tanggung jawab kelompok atau individu, staf dan lini-nya tidak pernah bertentangan. Di titik-titik temu inilah kemacetan cenderung terjadi. Organisasi cenderung berhenti, tidak pada substansi masalah tapi pada bagaimana sebuah keputusan diambil. Apabila organisasi mengejar implementabilitas, organisasi harus melakukan hal-hal berikut ini.

- a. Menentukan keputusan-keputusan kunci yang dibutuhkan untuk menerapkan suatu strategi.
- b. Mengidentifikasi masalah-masalah penting, data, dan analisis yang dibutuhkan.
- c. Memerinci peranan dan tanggung jawab setiap individu dan kelompok yang terlibat.
- d. Menjelaskan tentang proses dan waktu manakala orang dan informasi yang dibutuhkan akan bertemu.

Ada dua alat yang dapat digunakan dalam pembuatan keputusan, yaitu suatu form proses pemetaan untuk keputusan-keputusan kunci. Cara ini memperlihatkan secara visual catatan kronologis dari para pemain yang mengambil keputusan dan jalur yang sering kali menghambat, yang dijadikan dasar keputusan organisasi. Memetakan keputusan-keputusan masa lalu penting untuk menggali lagi ketidakefektifannya dan untuk mengevaluasi keefisienan proses pembuatan keputusan yang berlaku sekarang. Cara ini juga dapat menjadi data bagi eksekutif untuk memperbaiki persepsi mereka mengenai apa yang seharusnya dilakukan.

Alat kedua adalah matriks yang akan membantu mendesain proses pembuatan keputusan yang baik. Matriks ini mengidentifikasi keputusan-keputusan kunci organisasi pada salah satu sumbu matriks, dan pelaku-pelaku untuk setiap keputusan pada sumbu yang satu lagi, dan menggambarkan peranan rekomendasi, persetujuan, input, atau memutuskan (*recommend, agree, input, or decide-RAID*) di mana setiap individu atau kelompok akan berperan dalam setiap keputusan.

2. PEMIMPIN YANG PRODUKTIF DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Selama bertahun-tahun, banyak orang meragukan kemampuan CEO Amazon, Jeff Bezos. Itulah mengapa investor kawakan Warren Buffett tidak tertarik memborong saham Amazon saat perusahaan itu baru berdiri.

Namun saat ini, Jeff Bezos merupakan orang terkaya di bumi. Ia menjadi pribadi yang sangat terkenal dan dikagumi berkat perjuangannya membangun pundi-pundi

kekayaan. Citranya di mata media memang berubah-ubah setiap saat, kadang baik dan kadang buruk.

Namun satu hal yang pasti, tidak ada yang meragukan Jeff Bezos lagi. Perusahaan raksasa Amazon merupakan hasil karyanya yang tak terbantahkan.

Selama 30 tahun perjalanan Bezos membangun Amazon, perusahaan ini kurang diperhatikan. Bahkan Amazon nyaris tak pernah mendapat kritik yang berarti.



GAMBAR 1. JEFF BEZOS

Bezos dikenal memiliki sistem pengambilan keputusan sederhana, tetapi efektif yang hampir menjamin bahwa apa yang dia lakukan persis sama dengan apa yang seharusnya dia lakukan. Istilahnya, dunia sedang melihat papan catur saat Bezos bermain catur.

Rahasianya kesuksesan Bezos adalah ia berada di suatu zona waktu yang berbeda sama sekali. Ia tidak peduli untuk meraih kemenangan selama periode yang

ditentukan oleh orang lain. Apakah itu media atau Wall Street. Ia terus melakukan sendiri pekerjaannya sambil terus berfokus pada hari esok.

Hal yang membuat Bezos berbeda dengan CEO lainnya adalah kemampuannya membuat keputusan yang optimal untuk menghadapi masa depan yang tidak sepenuhnya ia pahami.

VISI UNTUK MENGARAHKAN ORIENTASI

Paradoks terbesar yang dihadapi ketika menyangkut pengambilan keputusan adalah bahwa kita dipaksa membuat keputusan sekarang tentang sesuatu yang tidak ada.

Namun Bezos memiliki keunggulan dalam hal menentukan visi. Ia mengatakan, fokuskan visi-mu pada hal-hal yang tidak akan berubah. Hal itu terlihat di Amazon. Mereka bekerja berdasarkan nilai obsesi pelanggan mereka.

Karyawan Amazon tidak mencoba mengikuti setiap tren baru, karena mereka tidak tahu mana yang masih penting. Namun mereka tahu dalam 30 tahun ke depan, pelanggan mereka akan tetap menginginkan pengiriman barang yang lebih cepat dan produk yang lebih murah.



GAMBAR 2. LOGO AMAZON

Nah di situlah mereka dapat membangun masa depan dengan menjadikan kepastian itu sebagai fokus utama mereka. Berikut tiga kunci Bezos menjadi produktif:

1. Tidur yang cukup

Selama bertahun-tahun, studi telah menunjukkan bahwa tidur yang baik membantu kita untuk berpikir jernih dalam mengelola informasi dan mengambil keputusan. Menurut The National Sleep Foundation, ketika seseorang tidak bisa mendapatkan tidur yang berkualitas, hal itu dapat merusak pikiran orang yang bersangkutan.

2. Tak perlu datang begitu pagi

Bagi setiap orang, memulai pekerjaan di pagi hari adalah jam terbaik untuk produktif. Namun, berbeda dengan Bezos yang percaya bahwa produktif tak selamanya harus pagi-pagi. "Bermain-main di pagi hari - membaca koran, minum secangkir kopi, dan sarapan bersama anak-anak - itu yang saya lakukan," ucapnya. Bezos mengatakan bahwa pagi hari adalah waktu yang cocok untuk melakukan aktivitas yang disenangi, sebab pikiran akan lebih fresh ketika memasuki siang hari. Untuk Bezos, waktu yang tepat memulai bekerja adalah mulai pukul 10 pagi. Dia mengatakan, itu membantu dirinya dan perusahaan bisa lebih inovatif.

3. Harus membuat keputusan yang cepat

Sebagai seorang eksekutif senior, Bezos mengatakan bahwa pekerjaan utamanya adalah membuat sejumlah keputusan berkualitas tinggi. Bezos mengatakan, bagi bisnis, mengambil keputusan dengan cepat adalah hal yang bagus, sebab di era persaingan saat ini semua perusahaan harus cepat menentukan arahnya. Dia sendiri mengakui memang tak mudah mengambil keputusan setiap harinya, apalagi untuk perusahaan besar.

Tim senior di Amazon bertekad untuk menjaga kecepatan pengambilan keputusan tetap tinggi. Kecepatan dalam pengambilan keputusan penting dalam bisnis, ditambah lingkungan pengambilan keputusan dengan kecepatan tinggi juga lebih menyenangkan. Bezos mengatakan, membuat beberapa keputusan penting akan membuat Amazon dan usaha-usaha lainnya bergerak maju. Meskipun Amazon adalah perusahaan besar, ia ingin memiliki hati dan semangat perusahaan kecil.

II. PROBLEM SOLVING

2.1 PENGERTIAN *PROBLEM SOLVING*

Mu'Qodin (2002) menjelaskan bahwa *problem solving* adalah merupakan suatu keterampilan yang meliputi kemampuan untuk mencari informasi, menganalisa situasi, mengidentifikasi masalah dengan tujuan untuk menghasilkan alternatif tindakan, kemudian mempertimbangkan alternatif tersebut sehubungan dengan hasil yang dicapai dan pada akhirnya melaksanakan rencana dengan melakukan suatu tindakan yang tepat.

Menurut John Dewey, sebagaimana dikutip oleh Saiful Bahri Djamarah, belajar memecahkan masalah itu berlangsung sebagai berikut: "Individu menyadari masalah bila ia dihadapkan kepada situasi keraguan dan kekaburan sehingga menemukan adanya semacam kesulitan."

Menurut Syaiful Bahri Djamarah (2006:103) bahwa: Metode *problem solving* (metode pemecahan masalah) bukan hanya sekedar metode mengajar tetapi juga merupakan suatu metode berpikir, sebab dalam *problem solving* dapat menggunakan metode lain yang dimulai dari mencari data sampai kepada menarik kesimpulan.

Menurut N. Sudirman (1987:146) metode *problem solving* adalah cara penyajian bahan pelajaran dengan menjadikan masalah sebagai titik tolak pembahasan untuk dianalisis dan disintesis dalam usaha untuk mencari pemecahan atau jawabannya oleh siswa. Sedangkan menurut Gulo (2002:111) menyatakan bahwa *problem solving* adalah metode yang mengajarkan penyelesaian masalah dengan memberikan penekanan pada terselesaikannya suatu masalah secara menalar.

Senada dengan pendapat diatas Sanjaya (2006:214) menyatakan pada metode pemecahan masalah, materi pelajaran tidak terbatas pada buku saja tetapi juga bersumber dari peristiwa-peristiwa tertentu sesuai dengan kurikulum yang berlaku.

Pada umumnya masalah merupakan sesuatu yang tidak kita harapkan terjadi. Sesuatu yang diinginkan sekarang berbeda dengan tujuan yang diharapkan. Masalah dapat dikatakan sebagai suatu hal yang tidak diinginkan tetapi datang secara tiba-tiba.

Problem solving dalam Bahasa Indonesia artinya adalah pemecahan masalah. Lebih luas lagi pengertian *Problem Solving* yaitu memecahkan suatu masalah yang menghasilkan suatu solusi atas permasalahan yang dihadapi dengan terlebih dahulu mengidentifikasi permasalahan berdasarkan data dan informasi yang akurat melalui suatu proses intelektual dan professional.

Selanjutnya *problem solving* adalah suatu proses mental dan intelektual dalam menemukan masalah berdasarkan data dan informasi yang akurat, sehingga dapat diambil kesimpulan yang tepat dan cermat. *Problem solving* merupakan suatu pendekatan dengan cara *identification* untuk ketahap sintesis kemudian dianalisis yaitu pemilihan seluruh masalah sehingga mencapai tahap *aplication*, selanjutnya *comprehension* untuk mendapatkan solusi dalam penyelesaian masalah tersebut.

2.2 SIKAP DALAM MENANGGAPI SUATU MASALAH

Masalah adalah kesenjangan antara suatu yang diharapkan dengan suatu kenyataan. Masalah pada hakikatnya tidak pernah berdiri sendiri atau terisolasi dengan faktor-faktor lainnya. Masalah selalu berkonstelasi dengan faktor lainnya, sehingga menjadi latar belakang suatu masalah.

Masalah adalah suatu situasi dimana seseorang dihadapkan pada suatu hal yang memerlukan suatu solusi dimana jalan menuju solusi tersebut tidak secara langsung diketahui. Dalam kehidupan sehari-hari suatu masalah biasanya, muncul dari segala sesuatu yang berasal dari masalah pribadi seperti cara terbaik untuk meyebrangi suatu jalan, sampai kepada permasalahan yang kompleks seperti bagaimana memasang sebuah sepeda baru. Masalah memiliki beberapa struktur diantaranya:

1. Masalah terstruktur yakni masalah yang terdiri dari elemen-elemen dan hubungan antara elemen yang hubungannya dipengaruhi oleh pemecah masalah.
2. Masalah terstruktur yakni masalah yang berisi elemen-elemen atau hubungan antar elemen yang tidak dipahami oleh pemecah masalah. Pemecah masalah

dilakukan oleh manajer. Karena manajer harus melakukan sebagian tugas besar untuk memecahkan masalah.

3. Masalah semi terstruktur yakni masalah yang berisi sebagian elemen atau hubungan elemen yang dimengerti oleh pemecah masalah.

Berikut merupakan sikap dalam menanggapi suatu masalah, diantaranya:

1. Tipe pemimpin

Orang bertipe pemimpin suka berangan-angan. Ia senang mencetuskan ide dan gagasan baru, namun jarang mengambil tindakan untuk mewujudkannya. Ia tidak pernah berusaha mencari tau bagaimana mengubah gagasan brilian menjadi tindakan nyata. Tentu saja ia juga tidak pernah berusaha menyelesaikannya. Ia puas dengan hanya sekedar memikirkan mimpi-mimpi hebatnya. Tipe pemimpin berani punya mimpi-mimpi hebat, tetapi tidak pernah menjadikan mereka kenyataan.

2. Tipe cepat beraksi

Tipe ini bukanlah orang yang kuatir menghadapi masalah, ia segera bertindak. Tentu saja, ia berinisiatif dan kegigihan tipe ini merupakan hal positif dan melakukan sesuatu dengan tidak terburu-buru. Ia pasti mampu menyelesaikan masalah lebih efektif dan efisien. Ia berpendapat bahwa setiap masalah bisa diselesaikan dengan bekerja lebih keras.

3. Tipe pengeluh

Tipe pengeluh adalah tipe orang yang cepat menyerah setiap kali menghadapi masalah. Ia berkata, saya tidak mampu melakukannya tidak jarang tipe orang ini sebenarnya memiliki gagasan hebat untuk menyelesaikan masalah. tipe pengeluh sulit mengendalikan kehidupannya sendiri. Menyalahkan semua orang termasuk dirinya sendiri.

4. Tipe pengkritik

Tipe pengkritik berada pada tipe pengeluh. Tipe ini lebih berani angkat bicara. Ia seakan-akan dilahirkan sebagai jawara penkritik. Adapun rencana penyelesaian masalah yang dibuat, ia siap mengkritik, menunjukkan kelemahan dan menjatuhkan ide orang lain, ia selalu menyalahkan orang lain setiap kali ada sesuatu yang salah. Ia senang membicarakan kesalahan orang lain tetapi ia

sendiri tidak pernah berbuat sesuatu. Tipe ini selalu takut memikul tanggung jawab dan menghadapi kenyataan bahwa ia sendiri juga bisa melakukan kesalahan.

5. Tipe pemecah masalah

Tipe pemecah masalah berada pada sikap berfikir dan melihat dunia dengan cara yang berbeda. Ketika sebagian orang melihat sesuatu masalah, mereka justru melihat peluang menuju kesuksesan, mereka berfokus pada tujuan dalam menyelesaikan setiap tantangan dan masalah. Mereka menanggapi suatu permasalahan dengan tenang, mereka menganalisis sesuatu, mencari tahu akar penyebab masalah, berani mengambil keputusan dan menyusun rencana yang baik, mengamankan setiap perencanaan, serta mampu mengesekusi dan memantau kemajuan setiap rencana mereka.

2.3 JENIS-JENIS SUATU MASALAH

1. Masalah yang Rumit

Suatu masalah yang tidak berdiri sendiri atau memiliki kaitan erat dengan masalah yang lainnya sehingga dapat kita sebut masalah dengan skala yang besar. Contohnya seperti krisis keuangan perusahaan yang berakibat akan timbulnya permasalahan yang lainnya, seperti masalah pengurangan karyawan, penjualan asset perusahaan untuk menutupi krisis tersebut.

2. Masalah Yang Terstruktur

Suatu masalah yang bersifat rutin dan terjadi berulang kali dan sudah jelas faktor penyebabnya. Contohnya seperti: masalah penggajian, mutasi, kepangkatan.

3. Masalah Yang Tidak Terstruktur

Suatu masalah yang bersifat tidak rutin, tidak jelas faktor penyebabnya, pemecahan masalahnya pun lebih rumit dan lebih lama.

2.4 PEMECAHAN MASALAH

1. Mengidentifikasi Masalah

Identifikasi masalah yang sangat jelas dan spesifik adalah langkah awal yang penting. Keberhasilan identifikasi akan mendukung akurasi dan validasi data dalam proses pemecahan masalah. Dalam mengidentifikasi masalah ada

beberapa teknik yang digunakan, yaitu: dengan teknik pengamatan langsung, teknik consensus seperti matrik prioritas dan Teknik Analisis data.

2. Mendefinisikan Masalah

Setelah masalah telah diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah mendefinisikan masalah yang kemudian akan menjadi informasi lebih rinci. Selanjutnya dapat ditetapkan signifikansi masalah dan prioritas masalah sehingga akan lebih efisien dalam pemecahan masalah. Ini juga merupakan langkah awal menuju mendapatkan pendanaan dan rencana untuk mengalokasikan sumber daya untuk proses pemecahan masalah.

3. Mengorganisir Informasi

Informasi yang tersedia akan lebih berkualitas, lebih maksimal dan akurat apabila diorganisir atau diatur dengan baik sehingga lebih siap dengan solusi yang akurat kedepannya.

4. Membentuk suatu Strategi

Selanjutnya adalah mengembangkan strategi untuk memecahkan masalah. Banyak strategi yang dapat digunakan tergantung pada jenis dan beratnya masalah yang dihadapi.

5. Mengalokasikan Sumber

Sebelum mulai untuk memecahkan masalah, Prioritas masalah yang telah ditetapkan pada langkah sebelumnya sangat diperlukan dalam mengalokasikan sumber daya yang dimiliki, baik itu SDM, anggaran atau sumber daya yang lain. Untuk masalah yang penting, mungkin selayanya mengalokasikan lebih banyak sumber daya untuk proses pemecahan masalah, karena supaya lebih cepat tuntas atau tidak berlarut-larut masalah tersebut dan tidak menimbulkan masalah lainnya yang berkaitan.

6. Membuat Keputusan

Setelah melalui beberapa tahapan dan menghasilkan berbagai macam opsi, langkah selanjutnya adalah mengambil keputusan melalui sikap realistis dan berfikir yang logis atas kelebihan dan kekurangan potensi masing-masing opsi untuk memilih beberapa opsi yang diinginkan.

7. Pemantauan Kemajuan (*Monitoring*)

Setelah Solusi telah diputuskan atau ditetapkan dan dalam proses pelaksanaan untuk pemecahan masalah, langkah berikutnya adalah melakukan pemantauan secara berulang dari waktu ke waktu untuk mengukur apakah menunjukkan pergerakan ke arah tujuan atau tidak sama sekali.

8. Mengevaluasi

Dari hasil pemantauan yang telah dilakukan dapat diperoleh beberapa informasi yang penting untuk dilakukan suatu evaluasi atau penilaian. Apakah solusi tersebut tetap dilanjutkan, menyarankan perbaikan, dilakukan revisi atau dihentikan sama sekali jika tidak ada kemajuan sedikitpun.

2.5 LANGKAH DALAM PEMECAHAN MASALAH

Ada tiga langkah yang dapat diterapkan:

1. Mengidentifikasi masalah secara tepat

Secara konseptual masalah didefinisi sebagai kesenjangan antara aktual dan target kerja yang diharapkan, sehingga secara simbolik dapat dituliskan persamaan berdasarkan konsep seorang problem solver yang profesional harus terlebih dahulu mampu mengetahui pada tingkat mana kinerja aktual serta kita harus mampu mendefinisikan secara tegas apa masalah utama kita kemudian menetapkan pada tingkat mana kinerja aktual kita sekarang dan kapan waktu pencapaian target kinerja itu.

2. Menentukan sumber dan akar penyebab masalah

Suatu solusi masalah yang efektif apabila kita berhasil menemukan sumber-sumber dan akar-akar dari masalah itu, kemudian mengambil tindakan untuk menghilangkan masalah-masalah tersebut.

3. Solusi masalah secara efektif dan efisien

Carilah penyelesaian masalah secara efektif dan efisien agar mampu menyelesaikan masalah secara baik.

Teknik yang paling efektif dalam mengidentifikasi suatu akar penyebab timbulnya permasalahan sebagaimana yang diterapkan dalam konteks manajemen Toyota yang dikenal dengan TPS adalah dengan menggunakan metoda PDCA (*Plan-Do-Check-Action*).

a) *PLAN* (Merencanakan)

Merencanakan langkah-langkah spesifik dari melakukan identifikasi masalah yang ada hingga menjadi tindakan untuk memperbaiki keadaan menjadi lebih baik.

b) *DO* (Melakukan tindakan)

Menetapkan tindakan-tindakan perbaikan yang di rencanakan. Kemudian menerapkan sesuai kesepakatan yang telah ditetapkan/dilakukan.

c) *CHECK* (memeriksa hasil)

Melakukan pemeriksaan untuk memastikan rencana tersebut berjalan dengan baik sehingga masalah penyimpanan yang sama tidak terulang kembali lalu fokus ke perbaikan yang berkelanjutan.

d) *ACT* (Tindakan)

Tindakan untuk mengimplementasikan, mendokumentasikan dan mempertahankan rencana kerja untuk menghindari rintangan yang timbul.

e) Adapun beberapa panduan dasar dalam mengelola pemecahan masalah, yaitu:

1. Mendefinisikan masalah yaitu dengan mengetahui akar permasalahan yang ada, sifatnya baik internal atau eksternal, dll.
2. Menemukan potensi utama terdapatnya sebuah masalah. Bisa jadi karena adanya salah paham atau kekurangtahuan tentang suatu perkara yang dapat menimbulkan masalah.
3. Mengembangkan solusi alternatif yang kreatif untuk menyelesaikan masalah. Disini kita dituntut aktif dalam berpikir, menalarkan berbagai peluang dan kemungkinan yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah.
4. Memilih solusi paling tepat untuk menyelesaikan masalah. Diantara sekian banyak cara penyelesaian masalah yang telah dipikirkan sebelumnya, maka dipilihlah satu cara yang menurut kita dapat dijadikan solusi jitu dalam pemecahannya. Dapat juga digunakan pertimbangan lain untuk mendukung pilihan kita.
5. Rencanakan pelaksanaan solusi tersebut. Segala sesuatu itu butuh rencana, maka berikanlah rencana/planning yang terbaik dari curahan pikiran kita.
6. Memonitor pelaksanaan rencana. Disini perlu sekali melakukan *follow up* guna mengawasi sejauh mana perkembangan dari pelaksanaan rencana tersebut, apakah perencanaan solusi berjalan dengan baik atau tidak.

Jadi, di dalam manajemen masalah diperlukan sikap kita bagaimana cara menanggapi. Sebab, terkadang masalah yang ringan pun dapat terasa berat jika kita tidak bisa mengatur tingkat stressingnya. Jangan sampai masalah menjadi beban hidup, tapi jadikanlah masalah sebagai wadah penempatan diri menuju pendewasaan, terutama bagi para aktivis da'wah. Sungguh, jalan ini akan penuh onak dan duri serta berbagai macam problematika yang tidak sepele. Untuk itu, selesaikan masalah dan cari penyelesaian yang tepat.

2.6 FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB TERJADINYA PERMASALAHAN

1. *Manpower* (tenaga kerja)

Berkaitan dengan kekurangan pengetahuan atau tidak terlatih, tidak berpengalaman, kekurangan dalam keterampilan dasar yang berkaitan dengan mental dan fisik, kelelahan, dan stres, ketidakpedulian dan lain-lain

2. *Machines* (mesin dan peralatan)

Berkaitan dengan tidak adanya sistem perawatan preventif terhadap mesin-mesin produksi, termasuk fasilitas dan peralatan lain, ketidaksesuaian mesin dengan spesifikasi tugas, mesin tidak dikalibrasi, terlalu *complicated*, terlalu panas dan lain-lain

3. *Methods* (Metode kerja)

Berkaitan dengan prosedur dan metode kerja yang tidak benar, tidak jelas, tidak diketahui, tidak terstandarisasi, tidak cocok dan lain-lain

4. *Materials* (bahan baku dan bahan penolong)

Berkaitan dengan ketiadaan spesifikasi kualitas bahan baku dan bahan penolong yang digunakan, ketidaksesuaian dengan spesifikasi kualitas bahan baku dan bahan penolong yang ditetapkan, ketiadaan penanganan yang efektif terhadap bahan baku dan bahan penolong dan lain-lain

5. Media

Berkaitan dengan tempat dan waktu kerja yang tidak memperhatikan aspek-aspek kebersihan, kesehatan dan keselamatan kerja, dan lingkungan kerja yang

kondusif, kekurangan dalam lampu penerangan, fertilasi yang buruk, kebisingan yang berlebihan dan lain-lain.

6. *Motivation* (motivasi)

Berkaitan dengan ketiadaansikap kerja yang benar dan profesional (tidak kreatif, bersikap rekreatif, tidak mampu bekerjasama dalam tim), yang dalam hal ini disebabkan oleh sistem balas jasa dan penghargaan yang tidak adil pada tenaga kerja.

7. *Money* (keuangan)

Yang berkaitan dengan ketiadaan dukungan finansial yang mantab guna memperlancar proyek peningkatan kualitas yang akan ditetapkan.

Masalah adalah kesenjangan antara target kerja dan hasil aktual, dapat kita terima, maka dari segi kognitif kita dapat mengelompokkan masalah sebagai berikut

1. Masalah yang diciptakan (*Problems to be created*) yaitu menetapkan target kinerja yang meningkat secara terus menerus kemudian berusaha untuk menyelesaikan melalui upaya giat terus menerus. Masalah yang diciptakan ini sering disebut, masalah potensial yang baru akan menjadimasalah aktual dimasa yang akan datang. Upaya menyelesaikan masalah ini melalui inovasi kreatif (peningkatan radikal dramatik) terus menerus. program lean six sigma yang sangat populer sekarang ini merupakan program inovatif untuk solusi masalah yang diciptakan ini
2. Masalah yang dirasakan (*Problems to be Perceived*), yang berkaitan dengan upaya peningkatan secara bertahap terus menerus yang bertujuan memperkuat posisi yang sekarang. Penerapan kaizen dalam organisasi merupakan contoh solusi masalah yang dirasakan ini
3. Masalah yang telah terjadi (*Problems Already occurred*), yang berkaitan dengan target-target masa llalu yang tidak tercapai atau deviasi dari standar-standar yang ditetapkan.

Orang-orang sukses pada umumnya selalu memecahkan masalah pertama, yaitu menetapkan target kinerja yang SMART kemudian berusaha secara kreatif dan inovatif untuk mencapai target itu.

Orang-orang gagal pada umumnya menghadapi jenis masalah ketiga, yaitu masalah yang telah terjadi. Namun sayangnya mereka tidak melakukan solusi masalah kreatif, tetapi mereka selalu mencari “kambing hitam” pada faktor-faktor yang tidak terkendali dan penyebab yang tidak dapat diprediksi seperti bencana alam, sunami, keadaan ekonomi yang buruk, dan faktor-faktor lain diluar diri mereka. Manusia cerdas seharusnya memfokuskan energi dan perhatiannya pada penyebab-penyebab yang dapat diperkirakan atau diprediksi.

Berikut ini adalah sikap yang dimiliki oleh pemecah masalah dan pengambil keputusan:

1. Keyakinan

Memiliki keyakinan positif membuat hidup anda gembira, senang, bahagia dan optimis dalam mengatasi masalah anda. Atau anda dapat memiliki keyakinan negatif, keyakinan yang membuat hidup anda sedih, murung, susah dan pesimis terhadap masalah yang anda hadapi sementara anda masih tetap berfikir tidak ada jalan keluar dari masalah yang anda sedang hadapi. Keyakinan mempunyai kuasa dan pengaruh yang luar biasa dalam kehidupan.

2. Proaktif

Menjadi proaktif berarti bertanggung jawab 100% atas hidup. Kita memiliki inisiatif dan tanggung jawab untuk membuat segala sesuatu terjadi. Orang proaktif tidak menyalahkan masalah, keadaan orang atau kondisi disekeliling mereka. Orang proaktif memfokuskan upaya mereka dalam lingkungan pengaruhnya. Mereka mengerjakan hal-hal yang terhadapnya mereka dapat melakukan sesuatu. Orang proaktif fokus pada hal-hal yang bisa mereka ubah, mereka fokus pada solusi dari setiap masalah yang mereka hadapi.

3. Tenang

Setiap orang tidak akan lepas dari masalah. Secara sederhana, masalah dapat diartikan tidak sesuai antara harapan dan kenyataan. Jika suatu permasalahan mendatangi kita tentu saja kita berusaha untuk menyelesaikan secepat mungkin. Namun, bagaimana jika masalah itu yang datang begitu pelik dan kita belum menemukan solusinya.

4. Komitmen

Komitmen adalah sebuah keputusan, bukan proses. Jadi kalau kita sudah mengambil keputusan itu, mari kita lakukan dengan sungguh-sungguh. Kalau kita tidak ada komitmen mungkin kita lebih baik sistem tidak dijalankan daripada jalannya setengah-setengah. Sudah buang-buang waktu, tenaga, uang dan lain-lain tetapi tidak ada hasilnya, karena tidak adanya komitmen

5. Senantiasa belajar

Jangan takut menghadapi masalah, apapun bentuk masalah kita besar ataupun kecil, percayalah ada pelajaran yang dapat kita ambil dari semua itu agar kita menjadi lebih dewasa dan bijaksana. Jangan anggap masalah sebagai batu sandungan, tetapi jadikan masalah sebagai kesempatan belajar untuk mengasah cara, metode, dan proses berfikir kita. Dengan memiliki sikap dan proses berfikir rasional yang tepat, tentu akan memberikan hasil yang tepat pula.

6. Konflik

Dalam makalah ini penulis sedikit menyinggung tentang konflik, hal ini dilakukan agar para pembaca mampu memahami apa itu masalah dan apa itu konflik. Pengertian konflik menurut bahasa dapat diartikan dengan perbedaan, pertentangan atau permasalahan. Konflik adalah suatu proses yang dimulai bila satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif atau akan segera memengaruhi secara negatif pihak lain.

Mencari solusi dari setiap konflik membutuhkan strategi

1. Konflik tahap satu dan konflik yang disertai emosi paling baik diselesaikan dengan strategi pengelolaan yang cermat.
2. Konflik tahap dua memerlukan lebih banyak pelatihan dan keahlian manajemen khusus.

Solusi dari permasalahan diantaranya:

1) **Bersaing**

Yang berciri Menang kalah Memperjuangkan kepentingan dengan mengorbankan pihak lain

2) **Kompromi**

Teknik penyelesaian konflik mengharuskan kedua belah pihak terlibat konflik, saling memberi kelonggaran dan konsesi dan saling bekerja sama menyelesaikan konflik

3) Kerjasama

Kedua belah pihak yang terlibat konflik bekerja sama dan mencari pemecahan konflik yang dapat memuaskan kepentingan kedua belah pihak

4) Menyesuaikan

Yang dilakukan oleh pihak-pihak terlibat konflik dengan cara salah satu pihak melepaskan atau mengesampingkan keinginan kelompoknya dan memenuhi keinginan pihak lain sehingga pihak harus merelakan kebutuhannya dan sepenuhnya mendapatkan hal yang diinginkan.

2.7 MANFAAT DARI *PROBLEM SOLVING*

1. Memberikan panduan yang kreatif bagi Anda untuk berfikir secara kreatif, solutif secara profesional, tepat sasaran, praktis serta menghasilkan kesimpulan yang benar dan realistis dan membuat keputusan yang tepat waktu.
2. Membimbing Anda untuk memiliki kecerdasan prioritas dalam mengambil setiap keputusan, sehingga hasilnya signifikan & dapat diterima pihak-pihak terkait.
3. Pemahaman tentang memahami setiap masalah serta merubah paradigma pemecahan masalah.
4. Mengulas tahapan yang harus dilakukan dalam menangani masalah termasuk menghindari kesalahan yang dapat terjadi selama proses penyelesaian masalah serta tahapan membuat keputusan solusi terbaik.
5. Memberikan panduan dalam mengimplementasikan alternatif solusi terbaik, menetapkan langkah efektif agar penyelesaian masalah dapat memberikan hasil terbaik dan mampu menghindari potensi masalah di kemudian hari.
6. Panduan dalam upaya menjadikan kegiatan penyelesaian masalah menjadi sebuah kegiatan/siklus permanen di area kerja.

3. TOKOH PEMIMPIN YANG *PROBLEM SOLVER*

Berikut ini ialah salah satu profil tokoh *problem solver*.



GAMBAR 2. ERIC YUAN

Selama pandemi Covid-19, Zoom menjadi aplikasi yang jamak digunakan. Aplikasi video conference ini menjadi andalan untuk memfasilitasi pekerjaan atau kegiatan belajar mengajar.

Adalah Eric Yuan merupakan *Problem Solver*, CEO sekaligus otak di balik hadirnya Zoom. Pria yang kini berusia 50 tahun ini memegang sekitar 22 persen saham Zoom, perusahaan yang ia dirikan. Yuan lahir dan dibesarkan di wilayah Provinsi Shandong, China. Ia merupakan lulusan dari Universitas Shandong. Di sana, ia banyak mempelajari matematika dan ilmu komputer. Sejak muda, Yuan selalu terkendala dengan jarak. Semasa muda, ia harus naik kereta selama 10 jam untuk menemui kekasihnya. Kendala jarak ini tak hanya dialami saat menjalin percintaan. Kendala ini justru menjadi solusi dan membuat Yuan semakin tekun dan berbuah manis seperti sekarang. Yuan punya ambisi, ia ingin bekerja di Silicon Valley. Namun, ia terkendala permohonan visa untuk dapat bekerja di sana. Butuh waktu hampir dua tahun dan sembilan kali permohonan agar ia bisa masuk ke Amerika Serikat.

Ia kemudian diterima dan bekerja di Webex. Pada akhir 1990-an, teknologi semakin berkembang pesat dan teknologi video conference yang awalnya hanya ada di cerita fiksi sains, semakin menjadi kenyataan. Webex adalah salah satu perusahaan

yang bergerak di bidang tersebut. Yuan menjadi salah satu dari 10 insinyur yang bergabung dengan Webex pada tahun 1997.

Satu dekade kemudian, Webex Diakuisisi Cisco dan Eric Yuan menjadi salah satu wakil presiden di sana dan mengelola lebih dari 800 pegawai. Di sinilah Yuan menemukan jalannya untuk membangun Zoom sampai sekarang. Pengaruh iPhone Pada 2007 silam, saat Cisco mengakuisisi Webex, Apple untuk pertama kalinya memperkenalkan iPhone. Yuan, dengan jeli melihat bahwa lahirnya iPhone akan menjadi sebuah peluang besar. Ia meyakini bahwa perusahaan, akan membutuhkan sebuah produk atau aplikasi yang dapat berfungsi di dalam sebuah ponsel, bukan hanya PC. Ditolak para petinggi Cisco ia kemudian memaparkan pendapatnya kepada para pimpinan Cisco. Alih-alih dukungan, idenya malah ditolak oleh para petinggi Cisco. Para pemimpin tidak setuju dan pada tahun 2011, Yuan memutuskan untuk pergi dan mulai membangun Zoom. Ia tidak sendiri. Yuan membawa satu gerbong ahli dari perusahaan sebelumnya untuk mulai mendirikan Zoom.

Yuan memilih wilayah San Jose, California, Amerika Serikat, sebagai lokasi kantor pusat. Meski demikian, ia juga memiliki tim peneliti dan pengembang di China. Usahanya mengembangkan Zoom tidak mudah. Setelah Zoom lahir, ia harus mencari klien yang mau menggunakan aplikasi tersebut. Dengan cara persuasif, ia menghubungi setiap perusahaan yang mulai mempertimbangkan untuk menggunakan Zoom. Namun tak jarang usahanya sia-sia. Sebenarnya, nilai jual utama Zoom adalah sifatnya yang "netral". Dia tidak terikat dengan platform tertentu, seperti FaceTime milik Apple, Hangouts milik Google, atau Skype milik Microsoft. Bahkan, siapa pun bisa menggunakan Zoom meski ia tak memiliki akun. Cukup dengan mengklik tautan yang diberikan oleh "host", semua orang dapat bergabung dalam sebuah video *conference*.

Belakangan, nilai jual ini justru menjadi bumerang bagi Zoom. Banyak orang yang tak dikenal dapat masuk dengan leluasa dan mengganggu jalannya rapat. Gangguan tersebut kemudian dikenal dengan istilah "Zoombombing". Setelah Ada Insiden Serius Popularitas Zoom yang kian meroket, popularitas Zoom mulai menanjak saat pandemi Covid-19. Meski tak sedikit pihak yang menentang penggunaan Zoom karena dinilai tidak aman.

Zoom terus berupaya memperbaiki sisi keamanannya. Baru-baru ini, Zoom menambahkan fitur enkripsi keamanan di platform-nya. Namun, fitur keamanan enkripsi end-to-end di layanan konferensi video, Zoom hanya akan diberikan bagi pengguna Premium atau yang pelanggan yang membayar saja. Zoom membatasi ketersediaan standar keamanan tersebut hanya untuk pelanggan berbayar, dengan tujuan untuk mencegah penyalahgunaan aplikasi. Eric Yuan pun membeberkan alasan di balik kebijakan tersebut. Yuan mengatakan bahwa kebijakan ini didasari dengan keinginan Zoom untuk bekerja sama dengan pihak penegak hukum. "Kami tidak memberikan fitur keamanan itu kepada pengguna gratisan, karena kami ingin bekerja sama dengan FBI dan penegak hukum apabila terdapat penyalahgunaan aplikasi Zoom."

Yuan pun mengaku tak pernah mengira Zoom menjadi infrastruktur yang paling dibutuhkan sejak awal pandemi Covid-19 hingga era new normal saat ini. Berdasarkan trafik perusahaannya, pengguna aplikasi Zoom terus meningkat setiap hari. Pada Desember 2019, jumlah penggunanya hanya mencapai 10 juta. Kemudian pengguna Zoom semakin meningkat hingga mencapai 200 juta pengguna. Peningkatan yang signifikan itu tidak pernah dibayangkan oleh Yuan. Yuan sebelumnya hanya membayangkan aplikasi Zoom sebagai aplikasi konferensi video biasa yang bisa menjadi pilihan dari beberapa aplikasi semacamnya. Karena itu, Yuan mulai tidak cukup tidur, dia hanya bisa tidur selama tiga sampai empat jam setiap harinya. Setiap bangun tidur, Yuan langsung melanjutkan kerjanya dan memastikan server Zoom tidak kewalahan karena jumlah penggunanya yang membludak.

UNIVERSITAS
INABA



DAFTAR PUSTAKA

- Atmosudirjo, S. Prajudi. 2006. *Administrasi dan Manajemen Umum*. Jilid II. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Save, M Dagun. 2006. *Kamus Besar Ilmu Pengetahuan*. Jakarta: HIPN.
- Baron, R A dan Byrne, D. 2008. *Social Psychology*. Boston: Pearson Education.
- Dermawan, Rizqi. 2004. *Pengambilan Keputusan*. Bandung: Alfabeta.
- Kotler P, dkk. 2000. *Manajemen Pemasaran Perspektif Asia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Robbins, S.P dan Judge T.A. 2017. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Suharnan. 2005. *Psikologi Kognitif*. Surabaya: Srikandi.
- Simon, Herbert A. 1993. *Decision Making: Rational, Nonrational and Irrational*. Jurnal Educational Administration Quarterly Vol.29 No.3.
- Sirojudin. 2019. Relevansi pembuatan keputusan dalam organisasi pendidikan islam. Universitas KH. A. Wahab Hasbullah: E-ISSN: 2548-6896, P-ISSN: 2597-4858 Vol. 4(2).
- Syamsi, Ibnu. 2000. *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Terry, George R. 2003. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara
- Bacanli, F. 2012. *An Examination of the Relationship Amongst Decision-Making Strategies and Ego Identity Statuses*. Journal Education and Science Gazi University Vol.37 No.163. s
- Wang, Y dan Ruhe, G. R. 2007. *The Cognitive Process of Decision Making*. International Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence.

INTERNET:

<https://internasional.kontan.co.id/news/bagaimana-jeff-bezos-membuat-keputusan-yang-tepat-30-tahun-lalu>

DAFTAR PUSTAKA

Berny Gomulya. 2012. *Problem Solving and Decision Making for Improvement*. Jakarta: PT Gramedia.

Dedi Mulyadi. 2011. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada.

Ibnu Samsi. Pengambilan Keputusan Dan sistem Informasi. Jakarta: Bumi Aksara, 2001.

Robbins, S.P dan Judge T.A. 2017. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat

Sutarto. 2006. *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Thoha, Miftah. 2003. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Vincent Gaspersz. 2007. *Team Oriented Problem Solving*, Jakarta: Gramedia.

William Hendricks. 2012. *Bagaimana Mengelola Konflik*. Jakarta, Bumi Aksar.

Wahyudi. *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*, Hlm 62-63

Yasril Yazid. 2009. *Metode Penelitian*. Pekanbaru: UIN Suska Riau.

INTERNET:

<https://tekno.kompas.com/read/2020/06/15/19530067-kisah-eric-yuan-yang-mendirikan-zoom-setelah-idenya-ditentang-cisco?page=all>