

# PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN INTERNAL DI KANTOR INSPEKTORAT KABUPATEN MAMUJU

Supriadi<sup>1</sup> Abd. Khalik<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Prodi Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan  
Universitas Al Asyariah Mandar  
Email: [supriadi2012@gmail.com](mailto:supriadi2012@gmail.com)

<sup>1</sup>Prodi Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan  
Universitas Al Asyariah Mandar  
Email: [abd\\_khalik@gmail.com](mailto:abd_khalik@gmail.com)

## ABSTRACT

*The research used is descriptive. Data collection is done using technical field research (field research), library research and tracking data on line. Data collected from various sources to obtain sufficient data. Data obtained then analyzed qualitatively by explaining or describing the data being studied or obtained from the field, both primary data obtained from interviews, as well as from secondary data. The results of this study indicate that the internal decision-making process in the municipal inspectorate office has not been running optimally due to lack of proactive community to come directly inspectorate prepare what things are the requirements to take care of decision-making.*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana proses pengambilan keputusan secara internal yang dilakukan di Kantor Inspektort Kabupaten Mamuju. Pengumpulan data dilakukan melalui riset lapangan, riset pustaka dan pelacakan data on line. Data yang diperoleh kemudian dianalisis secara kualitatif dengan menjelaskan atau memberi deskripsi, baik data primer data sekunder. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan internal di Kantor Inspektorat Kabupaten Mamuju belum berjalan secara optimal karena kurang proaktif untuk datang langsung melakukan inspeksi, kurang menyiapkan sejumlah hal seperti fasilitas dan akomodasi untuk pengambilan keputusan.

**Kata Kunci:** *Pengambilan Keputusan, Keputusan Internal.*

## PENDAHULUAN

Pada dasarnya setiap organisasi, baik organisasi yang sifatnya publik maupun swasta jelas dihadapkan dengan pengambilan keputusan. Dalam pergeseran personalia timbul pertentangan-pertentangan, terjadi kesalahan-kesalahan yang perlu dibetulkan dan muncul hal-hal yang tidak terduga sama sekali sebelumnya. Menghadapi perkembangan atau masalah semacam itu memerlukan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat, agar roda organisasi beserta administrasinya dapat berjalan terus dengan lancar.

Salah satu tugas pokok para manager dalam birokrasi publik adalah mengambil keputusan. Dapat dijelaskan bahwa efektif tidaknya seorang pemimpin yang menduduki jabatan dalam birokrasi akan sangat tergantung bukan pada keterampilan melakukan kegiatan-kegiatan teknis atau tugas operasional, akan tetapi ditentukan oleh kemampuannya mengambil keputusan. Oleh karena itu, salah satu persyaratan kepemimpinan birokrasi yang harus dipenuhi oleh setiap yang menduduki jabatan pimpinan dalam birokrasi adalah harus berani untuk mengambil keputusan yang efisien, efektif, rasional. Dan pemimpin harus berani memikul tanggungjawab, dampak atau resiko yang muncul sebagai konsekuensi dari pada keputusan yang diambilnya.

Semua kegiatan pengambilan keputusan mengandung keputusan politik. Setiap tindakan, setiap jengkal informasi, setiap pendapat yang disuarakan, dan setiap jalur pemikiran boleh jadi pencerminan motif yang lebih dalam. Di dalam penambilan kerangka pengambilan keputusan, seorang harus sadar akan posisinya, apakah sebagai *decision maker* (pembuat keputusan), *decision taker* (pengambil keputusan/penentu keputusan), atau *staffer*. Selain itu harus sadar akan tingkatan (*level*) posisinya: strategi, *policy*, peraturan, organisasional, operasional, teknis.

Dalam organisasi-organisasi yang cukup besar, seperti administrasi negara, perusahaan-perusahaan besar, dan lain sebagainya, pimpinan tidak jarang dihadapkan kepada masalah-masalah. Maka di kalangan instansi pemerintah pada umumnya terdapat dua pengertian yang perlu dibedakan satu sama lainnya, yakni: kemampuan mengambil keputusan dan kewenangan mengambil keputusan. Yang mempunyai kewenangan untuk mengambil keputusan adalah kepala yang diangkat secara resmi

dengan suatu surat keputusan dari pejabat yang berwenang, serta diambil sumpah jabatannya, namun belum tentu dia mampu mengambil keputusan. Pengambilan keputusan merupakan suatu proses yang berlangsung dalam suatu system. Hal ini perlu disadari terutama dalam upaya untuk mengembangkan kemampuan dalam rangka pengambilan keputusan mengenai masalah-masalah yang menghendaki keputusan. Semakin mampu seseorang mengenali masalah-masalah yang dijumpai, semakin mampu pula mengatasi dan memecahkan masalah-masalah tersebut, maka akan semakin besar kemungkinan tercapainya keberhasilan.

Administrasi (termasuk di dalamnya juga administrasi Negara) pada hakikatnya adalah proses pengambilan keputusan. Wewenang yang ada di dalamnya pada hakikatnya adalah tanggung jawab untuk pengambilan keputusan, serta menjamin agar keputusan-keputusan yang telah dibuat itu dapat dilaksanakan. Unsur utama yang terpenting dalam pengambilan keputusan adalah masalah atau problem yang dihadapi dan menghendaki adanya keputusan. Menghadapi perkembangan atau masalah semacam itu memerlukan pengambilan keputusan yang cepat. Di samping itu, keputusan-keputusan harus diambil dengan tepat agar roda organisasi beserta administrasinya dapat berjalan dengan lancar. Pimpinan harus cekatan dalam mengambil keputusan mengenai apa yang harus dilakukan, harus diketahui mengapa itu dilakukan, kapan, dimana, bagaimana dan siapa yang harus melaksanakannya.

## **METODE PENELITIAN**

Tipe penelitian ini adalah tipe deskriptif yang dimaksudkan untuk memberikan gambaran secara jelas mengenai masalah-masalah yang diteliti, menginterpretasikan serta menjelaskan data secara sistematis. Dasar penelitian yang digunakan adalah study kasus yang bertujuan menyimpulkan data/informasi yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan internal di Kantor Inspektorat Kabupaten Mamuju.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Identifikasi Masalah

Keterlibatan berbagai pihak dalam proses pengambilan keputusan akan berpengaruh terhadap tahap pelaksanaan. Sondang P. Siagian mengatakan, bahwa tahap pelaksanaan suatu keputusan akan berjalan lancar apabila para pelaksana sejak semula dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Ini berarti bahwa bersikap demokratis dalam proses pengambilan keputusan akan menjamin keberhasilan pelaksanaan suatu program.

Dari ulasan singkat sebelumnya menunjukkan bahwa tahap identifikasi masalah tentunya melibatkan pihak-pihak tertentu yang mempunyai bidang dinas terkait dengan karakteristik masalah yang akan diproses. Berkenaan dengan pelibatan staf yang terkait dengan masalah diperoleh informasi (informan 1) bahwa:

“Dalam identifikasi masalah yang terkait dengan bidang tugas, keterlibatan kami senantiasa dilibatkan dalam pembahasan tentang masalah-masalah yang dihadapi. Pelibatan kami diwujudkan dalam bentuk menyediakan berbagai data yang relevan dan *up to date* untuk disajikan kepada pimpinan melalui kepala bagian. Memang harus diakui bahwa terkadang data yang telah diberikan kepada pimpinan belum lengkap sehingga kami harus bekerja lembur untuk melengkapi data dan informasi sesuai dengan kebutuhan pimpinan. Serta menyusun bahan rapat, memberi masukan buat pimpinan mengenai hal-hal apa yang perlu di rapatkan, dalam hal ini mengenai kelemahan-kelemahan kinerja atau pelaksanaan kerja supaya efisien dan efektif, paling tidak begitu terus baru diadakan rapat tiap bidang. Biasanya ada yang memberikan perkembangan pengawasannya sudah sampai di mana. Setelah itu dibahas masalah-masalah lain, setiap bidang memberikan laporannya. Nantinya dirapatkan mengenai perkembangan pengawasan. Itu pun kalau ditanya sama pimpinan.” (*Wawancara*, 09 Januari 2017)

Hal serupa dengan yang diungkapkan oleh informan (2) yang mengatakan bahwa:

“Keterlibatan saya dalam mengidentifikasi masalah yaitu melakukan koordinasi untuk mendapatkan data, menghimpun data/masalah, mengadakan rapat untuk menentukan masalah serta menyimpan

hasil rapat yang akan ditindak lanjuti oleh pimpinan.” (*Wawancara*, 14 Januari 2017)

Tidak berbeda dengan yang diungkapkan oleh informan (3) yang mengatakan bahwa:

“Dalam menyelesaikan kendala atau hambatan yang mempengaruhi pelaksanaan tugas organisasi maka langkah yang saya tempuh adalah menginventarisasi masalah, melakukan rapat intern dalam lingkup masing-masing, melakukan pembagian tugas dan penanggung jawab pekerjaan dalam mengidentifikasi masalah, membuat format tabulasi yang digunakan dalam kegiatan identifikasi masalah serta menyiapkan sarana pendukung lainnya untuk menunjang kegiatan.” (*Wawancara*, 14 Januari 2017)

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga informan di atas, keterlibatan aparat di kantor Inspektorat Kabupaten Mamuju berpengaruh terkait dengan memberikan informasi atau masukan kepada pimpinan dengan melakukan pertemuan. Tujuannya agar perkembangan dalam pengawasan dapat dipantau sebagaimana mestinya. Selain itu, dalam mengidentifikasi masalah para aparat melakukan tugasnya sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing. Seperti yang diutarakan oleh informan (4) bahwa:

“Kalau pun terlibat para staf dalam identifikasi masalah, keterlibatannya sebatas perolehan informasi terkait masalah, masukan informasinya pun sesuai kapasitasnya sebagai staff.” (*Wawancara*, 11 Januari 2017)

Berdasarkan hasil wawancara di atas para pelaksana sejak semula dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan cukup dengan memberikan informasi kepada pimpinan sesuai tugas dan fungsinya. Berarti bahwa pimpinan Inspektorat bersikap demokratis dalam proses pengambilan keputusan. Oleh karenanya dalam proses pengambilan keputusan dibutuhkan transparansi dan partisipasi berbagai pihak. Hal ini sejalan dengan informasi yang diberikan informan (5) yang mengatakan bahwa:

“Sebelum melakukan pengambilan keputusan, langkah awal yang dilakukan adalah memahami masalah secara lebih baik. Apakah masalah itu adalah masalah pemeriksaan bahkan masalah fasilitas

dalam kantor. Kemudian memahami akar persoalan.” (*Wawancara*, 11 Januari 2017)

Dari penuturan informan di atas bahwa dalam mengambil keputusan harus ada langkah dini yang dilakukan yaitu memahami masalah agar keputusan yang diambil sesuai keputusan bersama yang didasari oleh masalah yang dihadapi dan didasari oleh peraturan daerah yang berlaku. Dalam pengambilan keputusan juga harus ada transparansi dan partisipasi berbagai pihak agar tidak ada ketimpangan dalam pelaksanaannya.

### **Pengumpulan dan Pengolahan Data**

Pemecahan masalah secara efektif dapat dilakukan dengan penggabungan yang tepat antara pendekatan ilmiah dengan daya pikir yang kreatif dan inovatif disertai situasi keterlibatan emosional. Dalam rangka untuk memperoleh informasi maka langkah pertama yang dilakukan oleh aparat organisasi yang ada di Kantor Inspektorat adalah mengumpulkan data yang merupakan bahan mentah bagi terciptanya suatu informasi.

Sebelum mengumpulkan data perlu diketahui sumber informasinya karena data yang akurat diperoleh dari sumber-sumber data yang akurat pula, dalam artian dapat dipertanggung jawabkan. Data yang berasal dari sumber yang akurat akan memungkinkan perolehan data yang *up to date* dan relevan. Selanjutnya akan menghasilkan informasi yang penting bagi Kantor Inspektorat dalam menentukan berbagai langkah untuk pemecahan masalah yang dihadapi.

Pengolahan data menunjukkan suatu kegiatan yang harus dilaksanakan sebaik-baiknya. Informasi tidaklah dapat diperoleh begitu saja, akan tetapi melalui suatu proses yang makan waktu, tenaga dan juga biaya. Berdasarkan hasil pengamatan, kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam proses pengolahan data di Kantor Inspektorat Kabupaten Mamuju adalah sebagai berikut:

#### **a. Pencatatan**

Data yang diperoleh di lapangan atau data yang masuk ditulis dan dicatat untuk dijadikan dasar pengolahan selanjutnya pencatatan ini dilakukan dengan ditulis dalam selebaran kertas maupun buku catatan. Pencatatan ini dilakukan apabila memperoleh data di lapangan, maupun pada saat dilakukannya pengawasan. Pencatatan ini biasanya

bersifat sementara, kemudian dipindahkan atau diolah melalui komputer. Seperti yang dipaparkan oleh informan (1) mengatakan bahwa:

“Memang dalam pengumpulan dan pengolahan informasi selain dari campur tangan manusia dalam hal ini pegawai, dibutuhkan juga perangkat penunjang seperti komputer/laptop untuk efektifnya pengambilan keputusan tetapi yang menjadi kendala di kantor kami kurangnya fasilitas sehingga dalam pengolahan informasi tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan.” (*Wawancara*, 15 Januari 2017)

#### b. Klasifikasi

Data yang sudah dipindahkan ke dalam komputer, diolah dengan cara mengklasifikasikan berdasarkan jenis masalah. Langkah ini dimaksudkan untuk memberikan suatu identitas di dalam data yang akan diolah menurut sumber. Pengklasifikasian ini untuk lebih mudah dibuat folder dan diberi nama sesuai keinginan.

#### c. Penyusunan

Setelah pemberi identitas, maka langkah selanjutnya adalah penyusunan kembali data tersebut menurut kode klasifikasinya. Penyusunan ini dilakukan untuk memudahkan pegawai dalam menemukan data-data yang diinginkan.

#### d. Perhitungan

Perhitungan di sini adalah menyangkut seberapa besar pengaruh data untuk proses pengambilan keputusan.

#### e. Penyusunan laporan

Setelah dianalisa maka dibuatkan rekapitulasi berdasarkan masalah yang ingin dipecahkan. Dalam pengumpulan dan pengolahan data yang nantinya akan menjadi suatu informasi, selain membutuhkan informasi yang lengkap juga membutuhkan waktu, tenaga dan sarana penunjang lainnya untuk mendapat informasi yang akurat. Karena dalam pengumpulan dan pengolahan data merupakan langkah kedua untuk memilih masalah yang benar-benar masalah. Kemudian diolah menjadi informasi tentang penyebab timbulnya masalah. Seperti yang diungkapkan oleh informan (2) yang mengatakan:

“Untuk memperoleh data-data yang akan diolah memerlukan beberapa proses dan itu memakan waktu dan tenaga. Seperti melakukan konsolidasi dan komunikasi dengan masyarakat dan para SKPD dalam ruang tugas kami. Serta mengumpulkan laporan-laporan dari bawahan yang sudah direkap yang kemudian akan dibahas dalam rapat koordinasi interen.” (*Wawancara*, 10 Januari 2017)

Hal yang sama diutarakan oleh informan (3) bahwa:

“Dalam hal pengawasan saya mempunyai tugas mempersiapkan bahan penyusunan kebijakan teknis, membina, mengkoordinasikan dan melaksanakan pengawasan dan pemeriksaan dalam rangka pengawasan pemerintah daerah di bidangnya masing-masing. Ini didahului dengan mencari informasi baik yang sifatnya intern yakni Pemda sendiri dan ekstern yakni pengaduan dari masyarakat. Kemudian kita validasi dengan cara turun ke lapangan. Data dan informasi yang diperoleh kita kordinasikan kepada atasan dalam bentuk rapat koordinasi intern.” (*Wawancara*, 10 Januari 2017)

Berdasarkan hasil penelitian di atas, bahwa dalam pengumpulan dan pengolahan informasi selalu melibatkan para pegawai. Dalam hal ini informasi yang bersifat intern dan ekstern dari masyarakat dengan turun langsung ke lapangan agar mendapatkan informasi yang akurat dan dapat dipercaya sehingga dalam pemecahan masalah dapat berjalan secara efektif. Untuk lebih menjamin jalinan kerja yang lebih terarah pada suatu organisasi.

Untuk mengolah data dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan cara manual dan elektro-mekanikal. Pengolahan data secara manual adalah para pegawai dalam mengolah data dibantu dengan berbagai macam buku petunjuk atau aturan-aturan yang merupakan pegangan untuk melaksanakan tugas pekerjaan. Karena dalam menyelesaikan masalah para pegawai tidak lepas dari peraturan-peraturan yang berlaku. Sedangkan secara elektro-mekanikal ini merupakan metode yang dapat membantu mempercepat penyelesaian pengolahan tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian di atas bahwa dalam pengumpulan dan pengolahan informasi bukan hanya mencari data yang akurat tetapi juga membutuhkan alat penunjang untuk mengolah informasi dalam



kelancaran tugas pokok yang bisa mempengaruhi proses pengambilan keputusan.

Kondisi sarana penunjang yang dimiliki oleh Inspektorat saat ini relatif masih terbatas sehingga masih minim dalam menunjang pelaksanaan tugas-tugas perkantoran seperti komputer/laptop. Selain sarana penunjang masih minim, SDM yang ada di Kantor Inspektorat juga belum memiliki kualitas yang maksimal dalam menjalin tupoksinya sehingga dapat menghambat kelancaran proses pengambilan keputusan.

Dalam mengembangkan kemampuan pegawai Inspektorat salah satu upaya yang dilakukan dengan mengadakan pelatihan. Kegiatan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan dasar keterampilan (*basic skill*) pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten Mamuju. Salah satunya dalam pengoperasian komputer. Namun berbeda dengan kenyataan yang ada saat ini di Kantor Inspektorat berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu informan yang mengatakan bahwa:

“Di sini memang pernah ada pelatihan-pelatihan yang dilakukan kantor ini, namun tidak terealisasikan dengan baik, disamping itu SDM yang kurang. Sedangkan potensi kerja yang terlalu banyak sehingga tidak semua pelatihan yang diadakan diikuti dengan pegawai dan biasanya pelatihan itu dilaksanakan hanya sejajaran sekertariat serta kepala bidang.” (*Wawancara*, 10 Januari 2017)

Berdasarkan hasil wawancara dari informan di atas bahwa dalam pengembangan kemampuan para pegawai tidak relevan dengan peningkatan pegawai di Kantor Inspektorat. Salah satu faktor pendukungnya perlu diadakan pelatihan-pelatihan untuk para staf bawahan untuk menambah keterampilan. Karena ini merupakan kegiatan yang dapat mengembangkan kemampuan para pegawai dalam hal pengumpulan dan pengolahan data yang nantinya menjadi informasi yang merupakan tugas dari staf atau bawahan.

### **Identifikasi Alternatif**

Alternatif solusi atau pemecahan untuk suatu masalah sangat penting karena setiap masalah tidak mungkin dipecahkan hanya oleh suatu cara pemecahan saja. Alternatif-alternatif ini diperlukan untuk sampai kepada pilihan keputusan yang tepat dengan risiko yang sangat minimal. Identifikasi alternatif ini ditentukan oleh latar belakang pendidikan, pengalaman hidup, tingkat kecerdasan, kemampuan

antisipatif, kemampuan berfikir ke depan, imajinasi, cita-cita, kreativitas, dan kemampuan untuk melihat secara jeli setiap resiko dan dampak serta peluang yang mungkin diciptakan oleh suatu alternatif keputusan tertentu.

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 oleh pimpinan diyakini 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. Alternatif yang bisa dikenali dapat hadir sebagai solusi tunggal namun bisa juga muncul dalam rangkaian bersama solusi yang lain karena itu pengenalan pada alternatif-alternatif solusi merupakan hal yang penting. Pada awal proses ini hendaklah dijaga agar tidak ada suara/pendapat yang diredam atau diabaikan. Kriteria ini akan dipergunakan untuk memahami alternatif-alternatif tersebut, alternatif yang dikenali dapat disaring lebih lanjut berdasarkan kriteria yang disepakati bersama. Untuk memiliki kesempatan ini, tentunya diperlukan suatu proses tersendiri.

Menurut Neimark seorang ahli dalam pola pikir, dalam menghadapi masalah lebih baik terlebih dulu kita meneliti dan menangkap struktur masalahnya dari pada isi masalah. Struktur ini dapat dikenali dengan kita mengenali masalah ini masuk di dalam kelas mana. Dari masalah-masalah yang ada para ahli mengusulkan bahwa masalah itu berbeda-beda. Seperti yang diutarakan informan (1) yang mengatakan bahwa:

“Saya melakukan identifikasi alternatif dengan cara, mengklasifikasikan masalah berdasarkan dampak/pengaruhnya serta ditelaah sesuai peraturan daerah yang berlaku yang kemudian dibicarakan dalam rapat kordinasi internal. Di dalam rapat ini saya juga diberikan masukan yang merupakan informasi dari sinilah saya mengetahui keinginan para staf selaku yang akan menjalani hasil keputusan nanti.” (*Wawancara*, 11 Januari 2017)

Hal yang sama diutarakan oleh informan (2) yang mengatakan bahwa:

“Untuk mengidentifikasi alternatif hal yang saya lakukan adalah mentabulasi data-data yang sudah diolah menjadi informasi yang kemudian akan disampaikan atau dibahas dalam rapat kordinasi intern.” (*Wawancara*, 11 Januari 2017)

Selanjutnya seorang pimpinan 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, maka tidak terdapat masalah, dan pimpinan tidak mengambil tindakan. Jika kedua keadaan itu berbeda, sejumlah masalah merupakan penyebabnya dan harus dipecahkan. Seperti yang diutarakan oleh informan (2) yang mengatakan bahwa:

“Dalam identifikasi alternatif saya terlibat dengan memberikan masukan seperti data yang telah diolah dalam hal ini informasi yang akurat serta pendapat kepada atasan dalam rapat internal, itu pun kalau di tanya sama pimpinan.” (*Wawancara*, 13 Januari 2017)

Pentingnya peran serta bawahan dalam mengambil keputusan juga diakui oleh Alutto dan Belasco (1972), karena dengan demikian ada jaminan bahwa peran serta bawahan tetap mempunyai kontrol atas keputusan-keputusan yang diambil. Apabila pemeran serta tidak dapat mengontrolnya maka organisasi akan mengalami kerugian sama dengan tidak ada peran serta sama sekali. Para pimpinan akan sulit untuk membuat keputusan tanpa melibatkan para bawahannya, keterlibatan ini dapat formal seperti penggunaan kelompok dalam pembuatan keputusan atau informal seperti permintaan akan gagasan-gagasan.

Berdasarkan hasil wawancara di atas bahwa dalam identifikasi alternatif, pimpinan selalu melakukan rapat kordinasi untuk mendapatkan informasi terkini dari para bawahannya karena dalam identifikasi alternatif pimpinan masih membutuhkan informasi yang akan diklasifikasikan selanjutnya. Oleh karena itu, bawahan masih turut serta dalam mengidentifikasi alternatif dari setiap permasalahan yang dihadapi agar keputusan yang diambil oleh pimpinan tidak merugikan aparat dengan maksud untuk mencapai tujuan bersama.

## **Analisis Alternatif**

Pada tahap ini, data yang sudah terkumpul kemudian diolah secara sistematis. Data yang telah terkumpul kemudian disaring berdasarkan kepentingannya. Alternatif-alternatif yang akan ditindak lanjuti disesuaikan dengan kondisi intern dan ekstern, sehingga untuk menganalisis alternatif ini diperlukan partisipasi dari para stakeholder yaitu masyarakat dan pemda. Menumbuhkan berbagai alternatif yang patut diperhitungkan, bukanlah hal yang mudah. Untuk melakukannya dengan baik diperlukan berbagai jenis keterampilan seperti mengidentifikasi beberapa cara pemecahan yang mungkin ditempuh sehingga masalah yang dihadapi terpecahkan dengan cara yang paling efektif.

Untuk menyeleksi cara-cara yang patut dipertimbangkan merupakan keterampilan tersendiri pada setiap pimpinan. Setiap alternatif terpilih harus dianalisis bukan hanya sekedar mengetahui kebaikan dan kekurangannya tetapi sejauh mungkin dapat mengantisipasi hasil yang mungkin diraih dengan menggunakan alternatif tertentu beserta masalah-masalah baru yang mungkin timbul karena pemilihan alternatif itu. Menganalisis beberapa alternatif yang baik yang nantinya akan dipilih lagi memerlukan keterampilan mempertimbangkan setiap alternatif berdasarkan informasi yang dikumpulkan mengenai kemungkinan keberhasilan yang dikaitkan dengan keadaan yang akan timbul apabila masalah yang sedang dihadapi terpecahkan.

Menumbuhkan berbagai alternatif yang patut diperhitungkan, jelas bukanlah hal yang mudah. Untuk melakukannya dengan baik diperlukan berbagai jenis keterampilan seperti: Mengidentifikasi berbagai kemungkinan bertindak atau cara-cara pemecahan yang mungkin ditempuh sehingga masalah yang dihadapi terpecahkan dengan cara yang paling efektif. Dalam hubungan ini, seperti setelah ditekankan di muka adalah hal yang tidak mungkin dan tidak perlu untuk mengidentifikasi semua cara yang mungkin ditempuh karena itu keterampilan untuk menyeleksi cara-cara yang patut dipertimbangkan merupakan keterampilan tersendiri yang perlu didapatkan oleh pimpinan. Dapat memperkirakan hasil yang mungkin diperoleh dengan menggunakan suatu alternatif tertentu. Tersirat dalam pernyataan di atas ialah, bahwa setiap alternatif terpilih harus dianalisis bukan hanya

sekedar mengetahui kebaikan dan kekurangannya akan tetapi sejauh mungkin dapat mengantisipasi hasil yang mungkin diraih dengan menggunakan alternatif tertentu beserta masalah-masalah baru mungkin timbul karena pemilihan alternatif itu. Sudah jelas bahwa pilihan akan jatuh pada alternatif yang menurut perhitungan akan mendatangkan hasil yang paling optimal dengan permasalahan baru yang minimal. Keterampilan memperhitungkan setiap alternatif berdasarkan informasi yang dikumpulkan mengenai kemungkinan keberhasilan informasi yang dikumpul mengenai kemungkinan keberhasilan dikaitkan dengan berbagai keadaan yang akan timbul apabila masalah yang sedang dihadapi dipecahkan.

Tak ada jalan atau alat analisis untuk memeriksa langkah demi langkah untuk menentukan apakah keputusan tersebut merupakan suatu konsekuensi logis dari pilihan-pilihan, informasi yang tersedia dan preferensi pengambil keputusan. Semuanya itu hanya berlangsung dalam pikiran si pengambil keputusan saja dan tidak dapat menerangkan secara jelas kepada orang lain. Dalam kehidupan modern, di mana saling ketergantungan antar banyak unsur makin meningkat, maka makin pentinglah bagi seorang untuk dapat menerangkan bagaimana ia dapat sampai pada suatu keputusan. Seperti yang diutarakan oleh informan (1) yang mengatakan bahwa:

“Untuk menganalisis alternatif saya hanya mengamati dan memahami pengaruh-pengaruh berbagai alternatif serta memperhitungkan kemungkinan yang terjadi dan potensi wilayah yang tersedia untuk mendukung efektivitas dan efisiensi keputusan dalam pelaksanaan kegiatan dan kemudian mempertimbangkan berdasarkan informasi yang dikumpulkan untuk dijadikan bahan yang akan dibahas dalam rapat kordinasi.” (*Wawancara*, 11 Januari 2017)

Berbeda dengan yang diutarakan informan (2) yang mengatakan bahwa:

“Dalam menganalisis alternatif, saya tidak menggunakan alat tertentu cukup dengan informasi yang diberikan dan kemudian saya memilih dengan menggunakan intuisi dan akhirnya saya memutuskan suatu alternatif.” (*Wawancara*, 11 Januari 2017)

Berdasarkan hasil wawancara di atas bahwa terdapat perbedaan antara pimpinan dan bawahan yang terkait dalam menganalisis alternatif itu dikarenakan dalam menganalisis alternatif yang paling berperan dalam hal ini adalah pimpinan. Segala sesuatu merupakan tanggung jawab pimpinan, tetapi yang jelas bahwa ada berbagai cara untuk menganalisis alternatif tergantung masalah apa yang dihadapi serta memerlukan keterampilan dalam menganalisis alternatif tersebut. Seorang bawahan dalam proses pengambilan keputusan tidak selamanya dilibatkan karena keterlibatan seorang bawahan itu tergantung suatu masalah yang dihadapi oleh sebuah organisasi.

Meskipun keterlibatan bawahan sangat berpengaruh terhadap proses pengambilan keputusan tetapi adakalanya bawahan tidak ikut campur dalam tahap ini. Seperti yang diutarakan informan (3) yang mengatakan bahwa:

“Iya betul itu de'. Kalau keterlibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan tergantung pada masalahnya karena tidak semua staf tahu masalah, kalau masalah yang tidak melibatkan staf seperti membuat rekomendasi hasil pemeriksaan atau hal-hal yang lebih penting lagi seperti hal-hal yang sifatnya manajerial dalam hal ini menganalisis alternatif, kan kalau staf biasanya kerja-kerja teknis ji sedangkan atasan lebih pada manajerialnya, pengaturannya serta pengarahan, dan lain-lain.” (*Wawancara*, 11 Januari 2017)

Berdasarkan hasil wawancara di atas dalam proses pengambilan keputusan keterlibatan bawahan hanya sebatas memberikan informasi yang akurat dengan tidak melibatkan dirinya dalam menganalisis alternatif karena tahap ini merupakan tahap yang bersifat manajerial dengan kata lain merupakan wewenang pimpinan.

### **Penentuan Pilihan Alternatif Terbaik**

Pada tahap pemilihan alternatif peranan pimpinan dalam hal ini Inspektur Inspektorat Kabupaten Mamuju sangat besar sehingga dibutuhkan pemikiran yang baik dan tepat agar alternatif yang dipilih adalah alternatif terbaik dari beberapa alternatif yang ada. Setelah memilah-milah beberapa alternatif yang ada, maka diputuskan bahwa ada beberapa alternatif tidak dapat dilaksanakan karena pimpinan

melihat bahwa alternatif tersebut lebih banyak merugikan organisasi dibandingkan menguntungkan organisasi.

Pilihan yang terbaik itu merupakan hasil akhir dalam proses pengambilan keputusan meskipun masih ada pelaksanaan dan evaluasi, tetapi dengan melewati tahap kita akan melihat keterampilan seorang pimpinan dalam memutuskan pilihan yang terbaik ada beberapa cara dalam melakukan pilihan alternatif yang terbaik meskipun ada pimpinan yang hanya memutuskan saja tanpa melihat dampak dari alternatif tersebut. Seperti yang diutarakan informan (1) yang mengatakan bahwa:

“Memilih yang paling baik itu sangat susah karena membutuhkan nalar yang baik, pada saat saya memilih alternatif terbaik saya hanya melihat manfaatnya ke depan dari alternatif itu meskipun pasti ada kekurangannya.” (*Wawancara*, 13 Januari 2017)

Pada tahap ini bawahan sudah tidak lagi dilibatkan karena ini merupakan tanggung jawab seorang pemimpin yang dimana tugas pimpinan adalah mengatur organisasi sehingga baik buruknya organisasi ada di tangan seorang pemimpin. Dalam memutuskan sesuatu pimpinan harus pintar-pintar melihat situasi dan kondisi serta melihat manfaat alternatif yang kemudian akan dikait pada sikon tersebut karena jangan sampai pilihan alternatif ini ada pihak yang dirugikan meskipun bawahannya sudah tidak dilibatkan lagi. Oleh karena itu seorang pemimpin harus berani mengambil resiko bahwa pilihannya bukanlah merupakan pilihan yang tepat meskipun pada waktu pemilihan alternatif dijatuhkan pada satu alternatif tertentu dan itu merupakan keputusan yang terbaik. Seperti yang diutarakan informan (2) yang mengatakan bahwa:

“Saya selaku bawahan (staf) mengatakan bahwa keterlibatan bawahan itu hanya sebatas memberikan informasi karena staf tugasnya hanya teknisi sedangkan pimpinan yang mengatur serta mengarahkan.” (*Wawancara*, 13 Januari 2017)

Berdasarkan hasil wawancara di atas bahwa dalam memilih alternatif terbaik pimpinan hanya menggunakan nalar serta melihat manfaat alternatif itu kedepannya untuk organisasi meskipun tidak melibatkan bawahan dalam hal ini tetapi pimpinan harus pintar memilih

yang terbaik dengan melihat situasi dan kondisi serta pengaruh dari alternatif tersebut terhadap bawahan-bawahannya.

Maka dari itu peranan pimpinan dalam memilih alternatif terbaik harus memiliki keterampilan dalam hal melihat alternatif, apakah alternatif tersebut mendatangkan manfaat yang paling besar bagi organisasi atau mengakibatkan kerugian yang paling kecil serta menimbulkan masalah baru yang paling tidak sedikit dan kemudian memperhitungkan faktor subyektivitas yang memang tidak mungkin dihilangkan.

### **Pelaksanaan**

Dalam tahap ini yang berperan adalah bawahan, bagus tidaknya atau jalan tidaknya pelaksanaan ini tergantung keputusan yang diambil oleh pimpinan, apakah keputusan itu sejalan dengan keinginan dan kemampuan bawahan atau malah sebaliknya. Oleh karena itu dalam proses pengambilan keputusan seharusnya bawahan dilibatkan baik terlibat langsung maupun tidak langsung. Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Mamuju ini dalam pelaksanaannya selalu ada penyimpangan bukan karena bawahannya tidak dilibatkan, melainkan arahan dari atasan kurang jelas dan ada beberapa faktor yang menyebabkan ketimpangan ini. Seperti yang diutarakan informan (1) yang mengatakan bahwa:

“Terkadang terjadi penyimpangan dalam pelaksanaan keputusan ini bukan karena tidak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan tetapi ini disebabkan karena kurangnya arahan dari atasan serta kurangnya fasilitas dan akomodasi yang merupakan penunjang untuk menjalankan pelaksanaan ini.” (*Wawancara*, 13 Januari 2017)

Hal yang sama yang diutarakan informan (2) yang mengatakan bahwa:

“Untuk melaksanakan hasil keputusan ini adalah bawahan, tetapi terkadang ada penyimpangan yang disebabkan karena kurangnya pemahaman atas tugas yang diberikan itu karena kurangnya arahan dari atasan serta tidak jelas pembagian tugas yang ada, fasilitas dan akomodasi juga biasa jadi menghambat pelaksanaan.” (*Wawancara*, 13 Januari 2017)

Berdasarkan hasil wawancara di atas yang menjadi penghambat pelaksanaan itu bukan karena bawahan tidak diikuti dalam proses



pengambilan keputusan dan juga bukan karena hasil pilihan yang tidak tepat tetapi karena kurangnya arahan dari atasan. Seharusnya pilihan ini mendatangkan manfaat tetapi karena pelaksanaannya tidak berjalan dengan lancar maka pelaksanaan itu tidak berjalan sesuai yang diinginkan.

## SIMPULAN

Proses pengambilan keputusan internal di Kantor Inspektorat Kabupaten Mamuju belum berjalan secara optimal karena kurang proaktif untuk datang langsung melakukan inspeksi, kurang menyiapkan sejumlah hal seperti fasilitas dan akomodasi untuk pengambilan keputusan. Penghambat pelaksanaan itu bukan karena bawahan tidak diikutkan dalam proses pengambilan keputusan dan juga bukan karena hasil pilihan yang tidak tepat tetapi karena kurangnya arahan dari atasan. Seharusnya pilihan ini mendatangkan manfaat tetapi karena pelaksanaannya tidak berjalan dengan lancar

## DAFTAR PUSTAKA

- Salusu, J. 2009. *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Cet. 6; Jakarta: Grasindo.
- Budiono, Haris. 2004. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Handoko, Hani, T. 1984. *Manajemen Dasar, Pengertian, Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara
- Jannah dan Prasetyo. 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta
- Ruky, Ahmad. 2006. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Siagian, Sondang. 2004. *Fungsi-fungsi Manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sujamto, 1987. *Aspek-aspek Pengawasan di Indonesia*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Sule, Kurniawan, Ernie Tisnawati dan Saefullah. 2006. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana.

- Tenrigau, Bau Masepe, Milawaty. 2010. *Pengantar Manajemen*. Andi Djema University Press.
- Umar, Husein. 2008. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Edisi II. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Usman, Husaini. 2008. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Grafindo Persada.
- Lubis, Ibrahim, H. 1985. *Pengendalian dan Pengawasan Proyek dalam Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Simanjuntak, Payaman. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Terry, George, R. 2008. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara
- Dwiyanto, Agus. 2006. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Handayaniingrat, Soewarno, 1992, *Adnistrasi Pemerintahan dalam Pembangunan Nasional*, CV. Haji Masagung, Jakarta.
- Handayaniingrat, Soewarno, 1996, *Pengantar Studi Admirristrasi dan Manajemen*, Jakarta: Gunung Agung,
- Moekijat, 1998. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta Mandar Maju.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dibahas pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa

1. Motivasi pegawai yang sangat berpengaruh terhadap pegawai Kantor Kecamatan Malunda Kabupaten Majene dilihat dari faktor intrinsiknya adalah tanggung jawab yang dimilikinya ini dibuktikan dengan skor rata – rata yang dicapai adalah 4,33 (sangat baik), oleh karena itu faktor instrinsik yang dimiliki seseorang sangat mempengaruhi seseorang dalam bekerja dan berpengaruh besar terhadap motivasinya, sehingga menghasilkan kinerja yang sangat baik di kantor Kecamatan Malunda Kabupaten Majene.
2. Motivasi pegawai yang sangat berpengaruh terhadap pegawai Kantor Kecamatan Malunda Kabupaten Majene dilihat dari faktor ekstrinsiknya adalah hubungan antar pribadi ini dibuktikan dengan skor rata – rata 4,42 (sangat baik), oleh karena itu faktor ekstrinsik yang dimiliki seseorang sangat mempengaruhi seseorang dalam bekerja dan berpengaruh besar terhadap motivasinya, sehingga menghasilkan kinerja yang sangat baik di kantor Kecamatan Malunda Kabupaten Majene.

#### B. Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian di atas, maka ada beberapa hal yang menjadi masukan, antara lain:

1. Motivasi kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Malunda Kabupaten Majene harus dipertahankan dan ditingkatkan lagi baik dari faktor intrinsiknya maupun faktor ekstrinsiknya guna mencapai hasil kerja yang maksimal sesuai dengan tujuan organisasi itu sendiri.

2. Pengawasan terhadap pegawai harus perlu ditingkatkan lagi agar mereka dapat memahami dan menjalankan tupoksinya dengan baik.

Bagi peneliti yang ingin menganalisis faktor – faktor yang mempengaruhi motivasi pegawai khususnya pada Kantor Kecamatan Malunda Kabupaten Majene disarankan meneliti faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Gomes, Faustino cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Hardiansyah. 2011. *Kualitas Pelayanan Publik (Konsep, Dimensi, Indikator Dan Implementasinya)*. Yogyakarta: Gava Media.
- Hanggraeni, Dewi. 2011. *Perilaku Organisasi (Teori, Kasus, Dan Analisis)*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI..
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2010. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Refika Aditama.
- Moenir. 2008. *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Cetakan Keempat Rineka Cipta.
- Rahmayanti, Nina. 2010. *Manajemen Pelayanan Prima*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Reksohadiprodjo, Sukanto dan Handoko, Hani. 2003. *Organisasi Perusahaan Teori, Struktur, dan perilaku*. Yogyakarta: BFFE.
- Saydam, Guuzali. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta: Kresna Prima Persada.
- Samsudin, Sadli. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia

- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sunyoto, Danang dan Burhanudin. 2011. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Caps.
- Thoha, Miftah. 2009. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Torang, Syamsir. 2012. *Organisasi Dan Manajemen*. Bandung: Alfabeta.