

**BAB I**

**PENDAHULUAN**

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Perusahaan adalah wadah dimana proses produksi dan proses laju organisasi berjalan, dengan dukungan komponen-komponen didalamnya perusahaan melangsungkan operasionalisasinya dengan seksama berdasarkan atas perencanaan yang telah dibuat diawal berdirinya suatu perusahaan tersebut. Perusahaan tidak dapat dilepaskan dari perencanaan yang matang dan pemilihan SDM yang terampil, produktif serta kompeten, hal ini dilakukan untuk memajukan, memantapkan langkah perusahaan dalam memperbaiki kinerjanya dan membina hubungan baik dalam *company structure*.

Pembentukan hubungan baik dalam *company structure* disini adalah berupa menjaga hubungan baik antara pihak pemerintah, *stake holder*, direksi hingga pihak serikat buruh. Pola hubungan inilah yang akan menjaga stabilitas fungsi peran yang terdapat dalam sistem operasional perusahaan. Dalam hal ini peran pemerintah dibutuhkan sebagai jembatan yang kerap kali dapat memberikan konklusi apabila terjadi permasalahan didalamnya.

Dalam perjalanan waktu setiap usaha yang dilakukan untuk mengembangkan mutu perusahaan dan mewujudkan kesejahteraan karyawan hampir dipastikan memiliki kendala-kendala tersendiri atau hambatan-hambatan tersendiri. Hambatan dan kendala yang sangat dirasakan oleh pihak perusahaan dewasa ini adalah dimana

perusahaan harus dihadapkan pada konteks permasalahan seputar kebijakan pemerintah mengenai kenaikan harga BBM, yang keberadaannya sangat memberikan dampak negatif bagi perusahaan dimana dalam proses penyelesaian masalahnya harus melalui pengambilan keputusan yang efektif.

Pemerintah melalui sekretaris negara mengeluarkan sebuah fatwa atau keputusan berupa Peraturan Presiden Republik Indonesia nomor 22 tahun 2005 tentang harga jual eceran bahan bakar minyak dalam negeri, dalam peraturan ini dijelaskan tentang kenaikan seluruh harga bahan bakar minyak, dampaknya adalah masyarakat sangat merasakan keterpurukan karena seluruh aspek kehidupan dan perekonomian negara mengalami ketidakstabilan sebagai akibat dari keputusan pemerintah tersebut (Kenaikan Harga BBM, 2005, para.3)

Kenaikan BBM yang sangat berefek negatif ini, dampaknya akan mempengaruhi nyaris semua sektor kehidupan. Dikutip dari hasil penelitian dampak penghapusan subsidi BBM terhadap kinerja sektor riil yang dilakukan Agunan P. Samosir, kenaikan BBM akan segera ditanggapi oleh sektor industri dengan melakukan *re-planning*. Menurut agunan dengan melakukan *re-planning*, maka perusahaan bisa melakukan penghematan dalam *financial* dan sistem pemanfaatan SDM. Penghematan ini akan mengurangi biaya produksi dan mengurangi tenaga kerja yang kurang produktif sehingga akan dapat membantu perusahaan dalam melakukan proses pengambilan keputusan yang efektif (Agunan, 2005, Efek Negatif BBM, para 5).

Dampak psikis yang menimpa pihak perusahaan pasca kenaikan BBM, terhadap kenaikan harga bahan baku produksi dan penambahan modal usaha adalah berupa dorongan pemikiran untuk menata ulang perencanaan dan target perusahaan demi menyesuaikan dengan konteks situasi yang sedang berkembang, semua itu dilakukan dalam rangka mempertahankan keadaan perusahaan.

Kenaikan harga diatas menimbulkan banyak permasalahan, kalangan yang merasa dirugikan maupun yang bertanggung jawab terhadap adanya kenaikan harga BBM ini kemudian memunculkan beberapa tuntutan menghadapi problematika yang sedang mereka hadapi demi menjaga kepentingan masing-masing pihak, tuntutan yang muncul seperti kenaikan gaji karyawan yang layak dan kepatuhan perusahaan terhadap regulasi yang berlaku karena keterikatan hukum dengan pemerintahan.

Menghadapi tuntutan-tuntutan tersebut, terlebih dari pihak perusahaan sendiri merasa tertekan dalam keadaan perusahaan yang harus menyesuaikan dengan kepentingan-kepentingan pihak-pihak lain terutama dari pihak pemerintah dan karyawan, semua itu berpengaruh pada kinerja perusahaan, karena dalam hal ini pihak perusahaan dalam pemahamannya mengenai konteks situasi ini, apabila masalah kenaikan harga BBM ini tidak menemui titik tengah maka perusahaan tidak akan bertahan lama.

Pada konteks situasi seperti ini peranan manusia organisasi yang mewakili pihak perusahaan sebagai komponen pendorong berhasilnya stabilitas dan produktifitas produksi dalam hal ini pihak manajemen, harus dapat menyelesaikan permasalahan melalui suatu pengambilan keputusan yang tepat yang nantinya akan

dapat menciptakan solusi-solusi yang inovatif dan sekiranya membantu untuk mengatasi permasalahan yang sedang berkembang.

Menurut Ralph C. Davis (Drummond, 1998: 92), pengambilan keputusan adalah proses pencarian hasil pemecahan masalah yang dihadapi dengan tegas. Suatu pengambilan keputusan merupakan jawaban yang pasti terhadap suatu pertanyaan. Pengambilan keputusan harus dapat menjawab pertanyaan tentang apa yang dibicarakan dalam hubungannya dengan perencanaan. Pengambilan keputusan dapat pula berupa tindakan terhadap pelaksanaan yang sangat menyimpang dari rencana semula.

Manusia adalah makhluk pembuat keputusan, pengambil keputusan, penentu atas sebuah pilihan dari sejumlah pilihan. Pengambilan keputusan terjadi setiap saat sepanjang hidup manusia. Kehidupan manusia adalah kehidupan yang selalu diisi oleh peristiwa pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan merupakan prasyarat penentu tindakan. Pengambilan keputusan *causa* bagi respon tindakan, bagi *effect* konsekuensi. Terlebih bagi manusia yang bekerja dan selalu berhadapan dengan aktifitas organisasi seperti pada konteks kasus diatas.

Secara psikologis, pengambilan keputusan disebut sebagai seni karena kegiatan tersebut selalu dihadapkan pada sejumlah peristiwa yang memiliki karakteristik keunikan tersendiri. Pengambilan keputusan merupakan ilmu dan seni yang harus dipahami, dimiliki dan dikembangkan secara mendalam oleh setiap orang, bila manusia gagal dalam penerapannya maka beragam masalah akan muncul seiring kegagalan tersebut.

Menurut Anoraga dan Suyati keputusan yang diambil dapat diasumsikan baik bila telah memenuhi kriteria-kriteria sebagai berikut yaitu keputusan diambil sebagai pemecahan masalah yang dihadapi, sedapat mungkin cepat dan tepat, bersifat rasional artinya dapat diterima akal sehat, bersifat praktis dan pragmatis artinya dapat dilaksanakan dengan kemampuan yang ada, berdampak negatif seminimal mungkin, menguntungkan banyak pihak demi kelancaran kerja dan arah tujuan yang hendak dicapai, dapat dievaluasi untuk masa yang akan datang (Elysia, 2000: 14).

Kualitas dari keputusan yang diambil oleh para manajer dari sebuah perusahaan merupakan ukuran dari efektifitas mereka. Secara tradisional keputusan yang diprogram telah ditangani dengan peraturan, prosedur kerja yang standar, dan struktur organisasi yang mengembangkan prosedur khusus untuk menanganinya.

Sebaliknya, keputusan yang tidak diprogram secara tradisional telah ditangani dengan proses pemecahan persoalan umum, pertimbangan, intuisi dan kreatifitas, namun, teknik *problem solving* modern belum banyak kemajuan dalam meningkatkan pengambilan keputusan yang tidak diprogram, dibandingkan dengan kemajuan dalam pengambilan keputusan yang diprogram.

Secara ideal, perhatian utama dari manajemen puncak seharusnya dipusatkan pada keputusan yang tidak diprogram, sedangkan manajemen jenjang pertama seharusnya memperhatikan keputusan yang diprogram. Manajer menengah dengan kebanyakan organisasi memusatkan perhatian mereka sebagian besar pada keputusan yang diprogram walaupun dalam beberapa hal mereka akan ikut serta dalam keputusan yang tidak diprogram. Dengan perkataan lain sifat, frekuensi, dan tingkat

kepastian yang mengelilingi suatu persoalan harus menentukan jenjang manajemen manakah yang seharusnya mengambil keputusan (Donnelly, 2000: 462).

Pengambilan keputusan yang efektif adalah pengambilan keputusan yang dilakukan oleh individu dengan melihat, memahami dan mengenal konteks situasi yang sedang terjadi, dari sini nantinya akan timbul pertimbangan-pertimbangan yang kemudian secara natural akan membentuk *mind set* individu, sehingga menanggapi permasalahan tersebut individu telah mengalokasikan pemikirannya dengan pemecahan masalah sesuai dengan taraf *high stakes* dan resiko yang nantinya ditempuh, sehingga persiapan yang dilakukan akan lebih optimal

Pertimbangan-pertimbangan yang muncul dalam proses pengambilan keputusan hendaknya melihat pada konteks tujuan yang akan dicapai, kondisi yang sedang terjadi dalam hal ini adalah kondisi konflik yang dialami perusahaan, batas waktu penyelesaian masalah (*time pressure*), jenis masalah yang dihadapi, informasi yang diperoleh dan yang paling utama adalah pengalaman serta faktor-faktor lingkungan yang sangat berpengaruh terhadap gambaran dinamika pengambilan keputusan yang muncul.

Gambaran pengambilan keputusan adalah dimana individu dalam organisasi harus menentukan, mempertimbangkan hal-hal apa saja yang sekiranya berefek negatif dan menimbulkan masalah, dalam hal ini individu sebagai pihak yang merasa sangat dirugikan dalam konteks kenaikan harga BBM, harus mencari cara untuk mengembalikan keadaan perusahaan mereka. Gambaran konteks situasi yang harus mereka hadapi, antara lain :

1. Dalam kondisi tertekan mereka harus merubah keseluruhan perencanaan awal perusahaan, pertimbangan *budget* dan perubahan anggaran belanja perusahaan (berdasarkan target penjualan, pendapatan dan pengeluaran modal).
2. Mempertahankan mutu dan kualitas produk dengan konsekuensi mereka harus menambah modal yang dimiliki untuk pembelian harga bahan baku dan bahan bakar yang meningkat.
3. Perusahaan harus menaikkan harga produk dengan konsekuensi terburuk mereka akan kehilangan konsumen, karena dengan kebutuhan yang melonjak drastis pihak konsumen akan lebih memperhitungkan untuk mencari produk yang lebih murah dan dapat menampung kebutuhan mereka. (Kusnadi, 2000: 211).

Setiap upaya selalu memiliki kelebihan dan kekurangan tersendiri, dalam kasus ini pengambilan keputusan yang diperoleh dan yang paling banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan pasca kenaikan harga BBM 2003-2005 ini adalah melakukan efisiensi karyawan sebagai penyelesaian masalah.

Hal ini banyak menimbulkan protes dan demonstrasi dimana-mana. Pada kasus Maspion terhitung sejak 1998, tiga perusahaan dalam Maspion Group telah merumahkan 2.000 karyawan. Kini pekerja PT.Maspion tinggal 18.000 orang untuk mengatasi permasalahan berkenaan dengan kenaikan harga BBM.

Selain itu fenomena-fenomena yang terjadi pada sektor industri terkait dengan pengambilan keputusan perusahaan yang dialami oleh para pengusaha ini lambat laun juga memberikan perubahan bagi hubungan industrial yang terjadi antara pemerintah, perusahaan dan pihak buruh. Dalam hal ini hubungan industrial antara pihak



perusahaan dan buruh akan terganggu stabilitasnya karena disatu pihak adanya keinginan perusahaan untuk melakukan *re-planning* secara menyeluruh karena meningkatnya biaya produksi, sedangkan dilain pihak buruh yang tergabung dalam serikat buruh akan menuntut adanya kenaikan upah minimum kabupaten (UMK) sehingga nasib buruh dan kesejahteraan hidup akan terpenuhi.

Realitasnya adalah terjadi ketegangan pada hubungan industrial karena tidak adanya kesepakatan yang tercapai, hal ini dapat terlihat melalui demonstrasi yang terjadi dimana-mana, dalam hal ini seluruh pihak yang terlibat merasa tidak ada solusi yang *won-won*, sehingga tidak kunjung ada penyelesaian bahkan pihak buruh semakin menuntut perbaikan nasib (Tjandra, Perkembangan Kasus Maspion, 2005, para 2) Seperti yang dialami oleh PT.Maspion, Direktur Sumber Daya Manusia Maspion Group Andy Tjandra mengatakan, kondisi produksi perusahaan kini membutuhkan biaya tinggi sebagai dampak adanya kenaikan harga BBM terutama dalam konteks pembiayaan karyawan, tetapi produktivitas tenaga kerja rendah sehingga ini menjadi dilema tersendiri bagi pihak perusahaan.

Tuntutan pekerja terhadap kenaikan upah minimum kabupaten (UMK) belum tentu dibarengi dengan kenaikan produktivitas kerja. Sebab, di saat kondisi makro-ekonomi sedang lesu, banyak perusahaan melakukan *re-planning*.

Andy Tjandra menyatakan belum menghitung kerugian akibat terhentinya produksi PT Maspion selama masa demonstrasi karyawan. Dalam suatu kesempatan terjadi pertemuan antara ketiga komponen hubungan industrial, namun tetap tidak ada titik temu antara pihak perusahaan dan buruh bahkan pihak pemerintah dalam hal ini

pihak pemerintah daerah juga merasa kurang bisa menjembatani antara kedua belah pihak meskipun mereka sudah berusaha secara optimal (Tjandra, Perkembangan Kasus Maspion, 2005, para.4). Oleh karenanya Individu dalam proses pengambilan keputusan harus mengumpulkan segala informasi yang masuk berkenaan dengan tindak-tanduk perusahaan, fakta-fakta terbaru dilapangan dan informasi-informasi relevan baik secara eksternal atau internal perusahaan. Dalam melakukan proses pengambilan keputusan, perusahaan menggunakan dua hal penting sebagai pertimbangan kematangan sebuah keputusan yaitu pengalaman dan informasi

Informasi yang relevan dapat diperoleh melalui lingkungan dan media cetak maupun dari argumentasi masyarakat tentang perkembangan kasus. sebagai contoh dalam konteks kasus ini informasi diperoleh melalui masa perubahan kapasitas kasus kenaikan harga BBM 2003 dan perkembangan kasus Maspion.

Setiap keputusan dibuat berdasarkan keadaan lingkungan dari pengambilan keputusan, lingkungan merupakan wadah dari kumpulan informasi, alternatif, nilai dan pilihan-pilihan. Setiap keputusan yang ideal dihasilkan berdasarkan informasi dari lingkungan, namun semua itu juga tidak lepas dari waktu dan usaha yang dilakukan (Salusu, 1998: 326).

Manajemen yang profesional yang diakui kredibilitasnya, tentunya tidak terlepas dari ilmu dan pengetahuan yang diperolehnya selama ini di dalam lembaga pendidikan serta kenyataan sehari-hari berhadapan dengan berbagai kasus yang menimpa perusahaan. Untuk itu, pembentukan kematangan berpikir harus selalu ditingkatkan. Peningkatan tersebut dimungkinkan terkait dengan pembenahan

profesionalisme dalam pengelolaan sistem dan kinerja SDM, peningkatan kuantitas dan kualitas penunjang aktualisasi potensi SDM, peningkatan kesejahteraan karyawan untuk menunjang iklim perusahaan, penyediaan fasilitas pendukung kelancaran bagi aktivitas produksi, penyusunan *reward and punishment* yang seimbang dalam konteks budaya perusahaan.

Individu menggunakan lingkungan dan informasi sebagai usaha untuk mengembangkan pola berpikir mereka dalam membentuk *knowledge* dan *skill* mereka yang mereka peroleh di lingkungan (usaha pembentukan pengalaman individu), yang kemudian pada kenyataannya hal tersebut digunakan sebagai acuan pencarian solusi, karena paradigma berpikir mereka muncul dari pengalaman-pengalaman yang mereka peroleh selama ini, dalam konteks kasus ini pengalaman mereka dapatkan adalah dari *personal building character* yang berasal dari proses pendidikan, *maturation* dan *trial error* yang mereka dapatkan selama menjalani hidup (*Individual characteristic and experience*, 2002, para.4). selain itu mereka banyak belajar dari konteks kasus yang *similiar* atau *typical* dengan kasus yang mereka hadapi, dalam hal ini kasus kenaikan harga BBM 2003 dan kasus Maspion.

Mereka menggunakan keseluruhan paradigma berpikir dan *mind set* diatas untuk menemukan solusi yang dapat mengembalikan keadaan menjadi normal, namun dalam menjalankan keputusan tersebut individu harus tetap memperhatikan perubahan kapasitas kasus (*changing context*) sehingga apabila terjadi kegagalan pada masa lalu atau pengalaman yang lampau maka dapat dilakukan klarifikasi dan dapat kembali dimodifikasi kembali menyesuaikan konteks kasus yang berkembang

(Klein, *Recognition Primed Decision Making*, 2005, para.6), sehingga dalam proses pergeserannya mungkin kasus dapat teratasi dengan menggunakan alternatif-alternatif solusi lain yang sekiranya dapat menguntungkan berbagai pihak yang terkait dan mengatasi masalah dengan *win-win solution*.

Peran individu sebagai *leader* dalam proses pengambilan keputusan, terkait konteks kasus kenaikan harga BBM sangat diperlukan sebagai penentu kebijakan perusahaan yang dipimpin untuk bisa menjawab tuntutan berbagai pihak yang terkait. Seorang *leader* yang mengambil peran sebagai *decision maker* dalam pengambilan

keputusan yang menentukan kebijakan sangat berpengaruh terhadap keadaan suatu organisasi yang dia pimpin. Konteks organisasi dan individu yang memegang kendali pengambilan keputusan berkolaborasi secara unik dan khas. Organisasi tidak bisa menentukan kebijakannya sendiri, demikian juga manusia yang ada dalam organisasi ketika mengambil keputusan tidak pernah terlepas dari struktur dan norma yang ada dalam organisasi sebagai konteks yang melatarbelakangi.

Dalam penelitian ini, peneliti tertarik untuk memahami lebih jauh bagaimana sebenarnya para *decision maker* mengambil keputusan untuk menghadapi konteks kasus kenaikan harga BBM, perubahan kapasitas kasus kenaikan harga BBM 2003 menjadi tahun 2005 dengan kapasitas penghitungan yang lebih tinggi untuk semua aspek-aspek pendorong operasional kerja dari sebelumnya karena dengan memahami bagaimana sebenarnya pengambilan keputusan tersebut, maka dapat diketahui model dan pendekatan pengambilan keputusan yang dipilih oleh para *decision maker*, dasar pertimbangan dan pengenalan konteks situasi yang menghasilkan perilaku-perilaku

relevan, dan keterkaitannya dengan berbagai konteks lain dalam organisasi maupun dinamika personal dalam diri individu yang menjadi *decision maker*.

## 1.2. Fokus Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti tertarik untuk memahami lebih jauh bagaimana sebenarnya para *decision maker* mengambil keputusan untuk menghadapi konteks kasus kenaikan harga BBM. Perubahan kapasitas kasus kenaikan harga BBM 2003 menjadi tahun 2005 dengan kapasitas penghitungan yang lebih tinggi untuk semua aspek-aspek pendorong operasional kerja dari sebelumnya karena dengan memahami bagaimana sebenarnya pengambilan keputusan tersebut, maka dapat diketahui model dan pendekatan pengambilan keputusan yang dipilih oleh para *decision maker*, dasar pertimbangan dan pengenalan konteks situasi yang menghasilkan perilaku-perilaku relevan, dan keterkaitannya dengan berbagai konteks lain dalam organisasi maupun dinamika personal dalam diri individu yang menjadi *decision maker*.

Dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan, banyak sekali konsep dan teori pendukung yang dipergunakan. Peneliti mencoba melihat fenomena dan permasalahan yang ada, dalam kaitannya dengan langkah-langkah kebijakan dalam ranah teori pengambilan keputusan. Sejumlah teori mencoba dikaitkan untuk membuat analisa titik temu dengan fakta. Sementara fakta-fakta mengenai strategi pengambilan keputusan perusahaan yang dilakukan oleh pihak manajemen menunjukkan kompleksitas yang rumit.

Melihat permasalahan yang berkaitan dengan langkah-langkah pengambilan keputusan untuk menemukan solusi masalah hubungan industrial terkait dengan kenaikan harga BBM, banyak sekali fakta-fakta yang menunjukkan kondisi alamiah yang dihadapi oleh perusahaan X, diantaranya :

1. *Uncertain dynamic conditions* (kondisi dinamis → selalu berubah tidak tentu keadaannya). dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan ini, perubahan peraturan pemerintah tentang kenaikan harga BBM. Perubahan-perubahan yang disengaja karena adanya pergolakan politik dan ketidakstabilan keadaan ekonomi makro serta perubahan yang mengiringi adanya perubahan itu sendiri (perubahan konteks kasus, perubahan konsep berpikir dan lain sebagainya).

2. *Ill structured problems* (permasalahan struktur). dalam kaitannya dengan faktor perubahan aturan perusahaan dan aturan pemerintah yang menyelaraskan dengan kapasitas kasus dalam hal ini kasus kenaikan harga BBM 2003 → 2005, dimungkinkan terjadinya perubahan dalam tatanan regulasi, berbagai tuntutan mengenai kesejahteraan karyawan dan operasional kerja serta permasalahan perencanaan perusahaan mengenai pemanfaatan sumber daya sesuai dengan produktifitasnya.

3. *Shifting, ill defined goals* (perubahan tujuan dan ketidakmampuan secara jelas dalam mendefinisikan tujuan). Perusahaan membutuhkan kepekaan dalam menerima keadaan perusahaan. Sebuah institusi dengan penerapan kebijakan tertentu ketika kemudian harus masuk dalam perubahan paradigma kapasitas kasus baru, maka akan timbul semacam tekanan akibat perubahan keadaan tersebut. Perusahaan yang kurang

matang dalam persiapannya akan kesulitan dalam menentukan arah dari tujuan baru pada proses pengambilan keputusan yang akan dicapai, kemungkinan perusahaan akan mengalami kesulitan dalam pemaknaan tujuan mengingat tujuan yang ditetapkan bisa jadi benar-benar berbeda dari perencanaan tujuan awal perusahaan.

4. *Action feedback loops* (adanya loncatan antara perilaku dan konsekuensi perilaku).

Sebuah keputusan tertentu yang diambil akan mendatangkan akibat tertentu. Dalam kasus kenaikan harga BBM ini, pihak perusahaan yang melakukan perubahan kebijakan bisa menjadi membuat suatu kebijakan tersebut lebih baik dan bisa pula menjadi lebih buruk dalam penerapannya, akibatnya suatu tindakan bisa menciptakan adanya masalah baru yang membutuhkan antisipasi berupa perilaku baru pula dan begitu seterusnya

5. *Time pressure* (berada dalam keadaan tertekan waktu), Perusahaan memiliki target perencanaan dalam menyelesaikan permasalahan yang sedang berkembang, apabila permasalahan tidak segera ditangani maka perusahaan akan mengalami keterpurukan hingga bangkrut. Perusahaan memiliki perencanaan dan pemahaman yang terikat oleh waktu dalam melaksanakannya.

6. *High risk* (memiliki resiko tinggi). Pengambilan keputusan untuk merubah keadaan perusahaan menjadi lebih baik memiliki resiko yang sangat tinggi, terutama berkenaan dengan permasalahan munculnya keputusan efisiensi SDM. Adanya benturan dalam konflik kepentingan dengan pihak terkait, dalam hal ini karyawan yang mungkin tidak sependapat akan menimbulkan resiko yang tinggi dalam laju

perusahaan. Jika keputusan yang diambil salah, maka bisa menghancurkan keadaan perusahaan itu sendiri

7. *Multiple players*. Banyak tuntutan-tuntutan yang muncul dari berbagai pihak yang terkait dengan konteks kasus kenaikan harga BMM tahun 2005.

8. *Organizational norms*. Setiap keputusan tidak terlepas dari konteks norma organisasi yang dimiliki oleh tiap-tiap perusahaan dalam menjalankan kebijakannya.

*Factual description* diatas memberi gambaran pada peneliti untuk berpijak pada sebuah pengambilan keputusan dalam konteks alamiah, bagaimana seorang individu (manusia organisasi) melakukan suatu pengambilan keputusan. Tidak melepaskan dari konteks-konteks yang melatarbelakanginya, tidak pula mengabaikan sisi-sisi humanis sebagai pelaku pengambilan keputusan (*decision maker*), sehingga peneliti tertarik untuk menggunakan acuan model *naturalistic decision making* untuk penelitian ini, dimana peneliti dapat mengoreksi kebenaran yang ada dalam suatu proses pengambilan keputusan yang nantinya akan dibahas secara holistik dan mendalam pada keadaan, sesuai dengan kenyataan yang terjadi dilapangan.

Peneliti menekankan studi kasus mengenai realitas *decision making* ini pada pendekatan *recognition primed decision making* mengingat kondisi dan fakta yang ada dilapangan memenuhi sebagian besar ciri-ciri pengambilan keputusan tipe ini, yaitu:

1. Digunakan oleh ahli dalam suatu perusahaan
2. Terfokus pada penafsiran terhadap suatu situasi dan kondisi yang sedang berkembang dilapangan



3. Adanya evaluasi yang melatar belakangi suatu pengambilan keputusan, yang mempergunakan proses klarifikasi sesuai dengan kapasitas kasus.

4. Adanya *mental simulation*.

Alasan peneliti memilih topik mengenai, analisa perilaku pengambilan keputusan perusahaan dalam mencari alternatif pemecahan masalah hubungan industrial, pasca kenaikan harga BBM, adalah sebagai berikut:

- a. Ada keinginan untuk meneliti sejauh mana pihak perusahaan mampu mencari alternatif pemecahan masalah hubungan industrial meski dalam keadaan sedang mengalami tekanan terhadap sikap pemerintah dimana selain mengeluarkan keputusan presiden mengenai kenaikan harga BBM, pemerintah juga memberikan beban kepada perusahaan untuk mematuhi undang-undang tentang ketenagakerjaan.
- b. Adanya keinginan untuk melihat dasar-dasar dan pertimbangan-pertimbangan yang dipakai perusahaan dalam mencari alternatif pemecahan masalah hubungan industrial pasca kenaikan harga BBM.
- c. Penelitian hanya difokuskan pada pengambilan keputusan dari level manajemen bawah hingga manajemen atas pada cabang perusahaan “ X “ wilayah Surabaya.

Agar wilayah penelitian jelas, maka yang akan digunakan sebagai subyek adalah cabang perusahaan “X” di wilayah surabaya yang bergerak dibidang otomotif. Peneliti memutuskan untuk memilih perusahaan otomotif dari keseluruhan perusahaan yang terkena dampak kenaikan BBM yang paling banyak terkena imbasnya adalah perusahaan otomotif, karena perusahaan otomotif memiliki

konsumen yang paling banyak menggunakan BBM sebagai bahan bakar dan hampir ke semua sarana pendukung perusahaan menggunakan tenaga BBM yaitu solar dan bensin. Sedang untuk informan dalam penelitian ini adalah individu yang bekerja pada pihak perusahaan selama kurang lebih 2 tahun, mengetahui bahwa perusahaan sedang mengalami kondisi dilematis yang membutuhkan proses pengambilan keputusan sebagai usaha untuk memecahkan permasalahan yang sedang berkembang. Pemilihan informan difokuskan kepada kapasitas informan mengetahui tentang isu-isu baru yang sedang berkembang di perusahaan dan secara personal subjek *open mind*, terbuka dengan kelebihan dan kekurangan suatu keputusan yang diciptakan perusahaan, mengenal konsekuensi dari sebuah keputusan, dan memiliki hubungan yang baik dengan pihak perusahaan dan karyawan. Dari sini peneliti ingin mengetahui apakah hal tersebut berpengaruh bagi penilaian subyek tentang hubungan industrial dalam lingkup perusahaan dan juga apakah hal-hal di atas dapat berpengaruh dengan proses pengambilan keputusan yang dilakukan olehnya dalam memandang suatu kebijakan perusahaan. Selain itu dari hasil wawancara yang diperoleh peneliti kepada pihak manajemen, perusahaan ini telah menderita kerugian yang teramat besar jumlahnya sehingga rentan untuk melakukan *re-planning* pada karyawannya demi menutup kerugian perusahaan, namun pihak manajemen masih mempertimbangkan untuk mencari solusi-solusi terbaik lainnya.

Jenis penelitian ini adalah studi kualitatif karena peneliti ingin mendapatkan deskripsi yang lebih jelas dan mendalam tentang proses pengambilan keputusan

terkait masalah hubungan industrial pasca kenaikan harga BBM. Penelitian ini berusaha menjawab sebuah pertanyaan penelitian yaitu:

1. Bagaimana keadaan perusahaan sebelum dan sesudah problematika keadaan BBM?
2. Problematika-problematika apa yang mempengaruhi individu pasca kenaikan harga BBM dalam proses pengambilan keputusannya?
3. Bagaimana realitas proses pengambilan keputusan para *decision maker* pada konteks studi kasus masalah kenaikan harga BMM tahun 2005?
4. Dalam penelitian ini, peneliti juga ingin mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan terkait masalah hubungan industrial?
5. Hal-hal apa yang mempengaruhi masalah hubungan industrial pada konteks problematika ini?

Dari pertanyaan-pertanyaan diatas, semua menjadi hal yang menarik untuk diketahui dan dipahami oleh peneliti.

Penelitian ini termasuk penelitian yang unik dan khusus karena dalam penelitian ini peneliti berupaya untuk melihat dan memahami proses pengambilan keputusan berdasarkan konteks paradigma yang dimiliki oleh ilmu psikologi yang dalam kenyataannya tidak dapat dilepaskan dari kescharian manusia sebagai makhluk yang memiliki karakteristik, intelegensi dan pemikiran yang kompleks akan situasi yang terdapat dilingkungan sekitarnya terutama berkenaan dengan problematika yang dihadapinya.

Dalam penelitian ini, kemampuan manusia dalam menggunakan kognisi dan memori menjadi landasan utama mereka dalam menemukan jalan keluar atas setiap permasalahan yang dihadapi baik melalui adaptasi lingkungan, penerimaan informasi, pembentukan pengalaman, proses *trial* dan *error* maupun melalui evaluasi diri atas pemahaman mereka tentang proses sebab-akibat.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana proses pengambilan keputusan perusahaan untuk mencari alternatif pemecahan masalah hubungan industrial pada cabang perusahaan X wilayah Surabaya, pasca kenaikan harga BBM. Namun secara spesifik tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Kompetensi pihak perusahaan dalam hal ini pihak manajemen perusahaan dalam melakukan proses pengambilan keputusan pasca kenaikan harga BBM.
2. Model-model dan pendekatan-pendekatan teori pengambilan keputusan yang digunakan oleh pihak perusahaan dalam menyikapi permasalahan perusahaan pasca kenaikan harga BBM.
3. Sistem evaluasi kinerja manajemen perusahaan dalam memberikan keputusan yang tepat bagi pihak perusahaan, demi kemajuan dan kelancaran operasionalnya.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat pada pihak-pihak terkait sebagai berikut:

## 1. Manfaat teoritis:

- a. Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya teori-teori psikologi industri dan organisasi terkait dengan proses pengambilan keputusan dalam konteks ilmu psikologi yang menggunakan pengalaman, pemahaman situasi kondisi dan *mind set* individu sebagai *basic assumption*.
- b. Penelitian ini diharapkan juga dapat bermanfaat sebagai sumber acuan dalam mengadakan penelitian lanjutan.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi subjek penelitian:

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan pada informan agar dapat lebih mengenal dan memahami konteks situasi pengambilan keputusan yang berubah dari tahun ke tahun sebagai contoh perubahan kapasitas kasus tahun 2003 → 2005. Penelitian ini diharapkan juga dapat menjadi pengalaman yang berharga bagi informan ketika harus melakukan dan memodifikasikan kembali pengambilan keputusan yang telah dibuat sebelumnya menyelaraskan dengan paradigma kasus dan informan dapat memahami konsekuensi-konsekuensi yang akan timbul bila akan melakukan pengambilan keputusan kembali dan mengetahui *risk strategy* apa yang harus digunakan untuk mengatasinya.
2. Penelitian ini juga dapat memberi masukan kepada informan bahwa setiap orang memiliki kekurangan dan kelebihan pada pengalaman masa lalunya

Hal yang terpenting disini adalah melihat kenyataan yang ada sekarang ini bahwa setiap keputusan dapat dibuat dengan berdasar pada pertimbangan dan koreksi pengalaman masa lalu sehingga keputusan baru yang akan dibuat menjadi lebih optimal dengan dimodifikasi menyesuaikan konteks kasus dan kapasitasnya.

b. Bagi karyawan perusahaan:

Diharapkan juga dari hasil penelitian ini dapat membuka pandangan karyawan bahwa sebenarnya perusahaan telah bekerja keras untuk mencari solusi-solusi alternatif dalam menyelesaikan masalah dengan melakukan pertimbangan-pertimbangan khusus, guna menyejahterakan karyawan dan memperbaiki kinerja perusahaan.

c. Bagi masyarakat:

Diharapkan juga dari hasil penelitian ini dapat memberikan informasi kepada masyarakat supaya dari pemahaman informasi tersebut masyarakat tidak memiliki persepsi buruk terhadap pihak perusahaan, karena perusahaan telah berusaha banyak dengan terus mengembangkan pbenahan evaluasi kinerja karyawan dan semua yang dilakukan selain untuk kepentingan perusahaan juga untuk kepentingan bersama.