

INTERAKSI FAKTOR TEKNIS, STRUKTURAL, DAN SOSIAL DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN: STUDI KUALITATIF PADA ASN

Natalia Nussy¹, Hellen Kuway², Enjelika Hitipeuw³, Syeril Hursepuny⁴, Benjamina Hunsam⁵

^{1,2,3,4,5}Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Jurusan
Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Politik,
Universitas Pattimura

Email* : nathalianussy@gmail.com
Ambon, Indonesia

ABSTRAK

Pengambilan keputusan dalam organisasi publik merupakan proses yang kompleks dan tidak hanya ditentukan oleh pertimbangan rasional semata, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor struktural dan sosial yang saling berinteraksi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis interaksi faktor teknis, struktural, dan sosial dalam proses pengambilan keputusan pada Aparatur Sipil Negara (ASN). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode wawancara mendalam terhadap ASN pada Balai Penjaminan Mutu Pendidikan (BPMP). Data dianalisis secara deskriptif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor teknis, seperti ketersediaan data dan informasi, berperan penting dalam mendorong pengambilan keputusan yang bersifat rasional. Faktor struktural, berupa regulasi, hierarki organisasi, dan budaya birokrasi, membentuk batasan serta arah pengambilan keputusan. Sementara itu, faktor sosial, seperti kepentingan aktor, tekanan lingkungan, dan dinamika hubungan antarindividu, turut memengaruhi keputusan melalui pertimbangan politis dan kompromi. Interaksi ketiga faktor tersebut menyebabkan pengambilan keputusan dalam praktik sering kali bersifat situasional, dengan kecenderungan menggunakan kombinasi model rasional, politis, dan inkremental. Penelitian ini menyimpulkan bahwa efektivitas pengambilan keputusan dalam organisasi publik sangat ditentukan oleh kemampuan pengambil keputusan dalam menyeimbangkan faktor teknis, struktural, dan sosial secara kontekstual.

Kata kunci : Pengambilan Keputusan, Faktor Teknis, Faktor Struktural, Faktor Sosial, Aparatur Sipil Negara

ABSTRACT

Decision-making in public organizations is a complex process that is not solely determined by rational considerations, but is also influenced by structural and social factors that interact with one another. This study aims to analyze the interaction of technical, structural, and social factors in the decision-making process among Civil Servants (ASN). This research employs a qualitative approach using in-depth interviews with a civil servant at the Education Quality Assurance Agency (Balai Penjaminan Mutu Pendidikan/BPMP). The data were analyzed descriptively through the stages of data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that technical factors, such as the availability of data and information, play a crucial role in encouraging rational decision-making. Structural factors, including regulations, organizational hierarchy, and bureaucratic culture, shape the

boundaries and direction of decision-making. Meanwhile, social factors, such as actors' interests, environmental pressures, and interpersonal dynamics, influence decisions through political considerations and compromise. The interaction of these three factors causes decision-making in practice to be situational, with a tendency to apply a combination of rational, political, and incremental decision-making models. This study concludes that the effectiveness of decision-making in public organizations is largely determined by decision-makers' ability to balance technical, structural, and social factors in a contextual manner.

Keywords : *Decision-Making, Technical Factors, Structural Factors, Social Factors, Civil Servants*

PENDAHULUAN

Pengambilan keputusan merupakan salah satu fungsi fundamental dalam penyelenggaraan organisasi publik. Setiap kebijakan, program, maupun tindakan administratif pada dasarnya merupakan hasil dari proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh aktor-aktor dalam birokrasi. Dalam konteks pemerintahan, kualitas pengambilan keputusan tidak hanya menentukan efektivitas internal organisasi, tetapi juga berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan publik, kepercayaan masyarakat, dan legitimasi pemerintah (Dunn, 2018). Oleh karena itu, pengambilan keputusan menjadi isu strategis yang terus dikaji dalam disiplin administrasi publik.

Secara teoritis, pengambilan keputusan sering digambarkan sebagai proses rasional yang sistematis, dimulai dari identifikasi masalah, pengumpulan data dan informasi, analisis alternatif, hingga pemilihan alternatif terbaik untuk mencapai tujuan tertentu (Simon, 1977). Model rasional ini menempatkan data, logika, dan analisis sebagai dasar utama dalam menentukan keputusan yang optimal.

Dalam praktik administrasi publik modern, pendekatan ini dikenal sebagai evidence-based decision making, yang menekankan pentingnya penggunaan data dan bukti empiris dalam setiap keputusan kebijakan (Dunn, 2018). Namun demikian, berbagai studi menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dalam organisasi publik jarang berlangsung secara sepenuhnya rasional. Keterbatasan informasi, keterbatasan waktu, kapasitas kognitif pengambil keputusan, serta kompleksitas permasalahan publik menyebabkan proses pengambilan keputusan sering kali menyimpang dari model rasional ideal. Simon (1977) memperkenalkan konsep *bounded rationality* untuk menjelaskan bahwa pengambil keputusan

bekerja dalam keterbatasan tertentu, sehingga keputusan yang dihasilkan lebih bersifat “memuaskan” (*satisficing*) daripada optimal.

Selain keterbatasan rasionalitas, pengambilan keputusan dalam organisasi publik juga dipengaruhi oleh faktor struktural yang melekat pada sistem birokrasi. Struktur organisasi, hierarki kewenangan, prosedur formal, serta regulasi perundang-undangan membentuk kerangka kerja yang membatasi sekaligus mengarahkan tindakan pengambil keputusan. Weber (1947) menjelaskan bahwa birokrasi modern ditandai oleh pembagian kerja yang jelas, sistem hierarki, dan aturan formal yang ketat. Dalam struktur seperti ini, pengambilan keputusan cenderung bersifat legalistik dan prosedural, dengan ruang diskresi yang relatif terbatas, khususnya bagi aparatur pada level pelaksana.

Di sisi lain, organisasi publik juga merupakan arena sosial dan politik, tempat berbagai kepentingan, nilai, dan kekuasaan saling berinteraksi. Pengambilan keputusan tidak dapat dilepaskan dari pengaruh faktor sosial, seperti kepentingan individu dan kelompok, relasi kekuasaan, tekanan politik, serta tuntutan masyarakat. Lindblom (1959) menegaskan bahwa pengambilan keputusan publik sering kali dilakukan melalui proses politis yang melibatkan negosiasi dan kompromi antaraktor, bukan semata-mata berdasarkan analisis rasional yang komprehensif.

Dalam konteks ini, keputusan lebih banyak diambil secara inkremental, yaitu melalui perubahan kebijakan secara bertahap untuk menghindari konflik dan resistensi. Interaksi antara faktor teknis, struktural, dan sosial menjadikan pengambilan keputusan dalam organisasi publik sebagai proses yang dinamis dan kontekstual. Faktor teknis menyediakan dasar rasional melalui data dan informasi, faktor struktural menentukan batasan formal dan prosedural, sementara faktor sosial memengaruhi arah keputusan melalui kepentingan dan relasi kekuasaan. Ketiga faktor ini tidak bekerja secara terpisah, melainkan saling memengaruhi dan membentuk pola pengambilan keputusan dalam praktik sehari-hari. Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pelaksana utama fungsi pemerintahan berada pada posisi strategis dalam proses pengambilan keputusan. ASN tidak hanya dituntut untuk mematuhi regulasi dan prosedur birokrasi, tetapi juga harus mampu menerjemahkan kebijakan ke dalam tindakan nyata yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Dalam menjalankan peran tersebut, ASN sering kali dihadapkan pada dilema antara tuntutan rasionalitas teknis, keterikatan struktural, dan tekanan sosial yang muncul dari lingkungan kerja maupun masyarakat. Meskipun kajian mengenai pengambilan keputusan telah banyak dilakukan, sebagian besar penelitian masih cenderung menempatkan faktor-faktor tersebut secara terpisah, misalnya dengan menekankan aspek rasionalitas teknis atau aspek politik secara dominan. Padahal, dalam praktik administrasi publik, pengambilan keputusan merupakan hasil dari interaksi simultan antara faktor teknis, struktural, dan sosial. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang mampu melihat pengambilan keputusan secara lebih holistik dan kontekstual, khususnya pada level ASN sebagai aktor birokrasi. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana interaksi faktor teknis, struktural, dan sosial membentuk proses pengambilan keputusan pada Aparatur Sipil Negara. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika pengambilan keputusan dalam organisasi publik, serta memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan administrasi publik dan peningkatan kualitas pengambilan keputusan birokrasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif untuk menggambarkan secara mendalam proses pengambilan keputusan pada Aparatur Sipil Negara (ASN). Data penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap seorang ASN yang bekerja di Balai Penjaminan Mutu Pendidikan (BPMP) dan dipilih secara purposive berdasarkan pengalaman serta keterlibatannya dalam proses pengambilan keputusan. Data yang terkumpul dianalisis secara deskriptif kualitatif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan teori, serta dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip-prinsip etika penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan pada Aparatur Sipil Negara (ASN) berlangsung secara kontekstual dan tidak selalu mengikuti tahapan rasional secara formal. Berdasarkan hasil wawancara, pengambilan keputusan umumnya diawali dengan pengenalan masalah atau kebutuhan yang harus segera ditangani. Tahap ini

sejalan dengan pandangan Simon (1977) yang menyatakan bahwa pengambilan keputusan dimulai dari pengenalan masalah (*intelligence activity*), yaitu kesadaran akan adanya kesenjangan antara kondisi aktual dan kondisi yang diharapkan.

Dalam praktiknya, pengenalan masalah oleh ASN sering kali dipicu oleh situasi kerja, tuntutan tugas, atau kondisi tertentu yang memerlukan respons cepat. Pada tahap selanjutnya, ASN mempertimbangkan informasi dan pengalaman yang dimiliki sebelum mengambil keputusan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa ketersediaan data dan informasi menjadi faktor penting dalam mendorong pengambilan keputusan yang bersifat rasional. Ketika data tersedia dan waktu mencukupi, keputusan diambil melalui pertimbangan logis terhadap berbagai alternatif dan konsekuensinya. Hal ini selaras dengan model pengambilan keputusan rasional yang menekankan pentingnya informasi dan analisis dalam memilih alternatif terbaik (Dunn, 2018). Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa keterbatasan informasi dan tekanan waktu sering kali menyebabkan ASN tidak dapat melakukan analisis secara menyeluruh. Kondisi tersebut menguatkan konsep *bounded rationality* yang dikemukakan oleh Simon (1977), di mana pengambil keputusan bekerja dalam keterbatasan kapasitas kognitif, waktu, dan informasi.

Dalam situasi tertentu, ASN lebih memilih keputusan yang dianggap “cukup memadai” dibandingkan keputusan yang paling optimal. Temuan ini menunjukkan bahwa rasionalitas dalam pengambilan keputusan ASN bersifat terbatas dan sangat dipengaruhi oleh kondisi yang dihadapi. Selain faktor teknis, hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur organisasi dan regulasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap proses pengambilan keputusan. ASN menyadari bahwa keputusan yang diambil harus berada dalam koridor aturan dan prosedur yang berlaku. Struktur birokrasi yang hierarkis membatasi ruang diskresi ASN, terutama pada level pelaksana, sehingga keputusan sering kali menyesuaikan dengan arahan atasan dan ketentuan formal. Temuan ini sejalan dengan pandangan Weber (1947) yang menekankan bahwa birokrasi modern ditandai oleh sistem aturan formal dan hierarki kewenangan yang kuat, yang secara langsung memengaruhi pola pengambilan keputusan.

Di sisi lain, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa faktor sosial memainkan peran penting dalam pengambilan keputusan. Kepentingan pihak lain, hubungan kerja, serta upaya menjaga keharmonisan dalam lingkungan organisasi turut memengaruhi keputusan yang diambil. Dalam situasi tertentu, ASN mempertimbangkan dampak sosial dari keputusan, bukan semata-mata aspek efisiensi atau teknis. Hal ini mencerminkan pengambilan keputusan

politis, di mana keputusan diambil melalui kompromi dan pertimbangan kepentingan berbagai aktor (Lindblom, 1959).

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa dalam praktiknya, ASN tidak menggunakan satu model pengambilan keputusan secara tunggal. Model rasional digunakan ketika tersedia data dan waktu yang cukup, model politis muncul ketika keputusan melibatkan kepentingan dan relasi sosial, sedangkan model inkremental diterapkan melalui perubahan kecil dan bertahap untuk menghindari risiko dan konflik. Pola ini sejalan dengan konsep incrementalism yang dikemukakan oleh Lindblom (1959), yang menyatakan bahwa pengambilan keputusan publik sering dilakukan melalui langkah-langkah kecil yang berangkat dari kebijakan sebelumnya. Interaksi antara faktor teknis, struktural, dan sosial menjadi temuan utama dalam penelitian ini. Faktor teknis menyediakan dasar rasional bagi pengambilan keputusan, faktor struktural menentukan batasan formal dan prosedural, sementara faktor sosial memengaruhi arah keputusan melalui kepentingan dan dinamika hubungan antarindividu. Ketiga faktor tersebut saling berinteraksi dan membentuk keputusan yang bersifat situasional dan kontekstual.

Temuan ini memperkuat pandangan bahwa pengambilan keputusan dalam organisasi publik merupakan proses kompleks yang tidak dapat dijelaskan hanya melalui satu pendekatan teoretis. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa pengambilan keputusan pada ASN merupakan hasil interaksi antara rasionalitas terbatas, struktur birokrasi, dan dinamika sosial. Keputusan yang diambil tidak hanya mencerminkan pertimbangan teknis, tetapi juga mencerminkan realitas struktural dan sosial yang dihadapi ASN dalam menjalankan tugasnya. Temuan ini memberikan kontribusi empiris dalam memahami praktik pengambilan keputusan di organisasi publik serta memperkaya kajian administrasi publik yang selama ini cenderung memisahkan faktor-faktor tersebut secara parsial.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa proses pengambilan keputusan dalam praktik sehari-hari berlangsung secara dinamis dan tidak selalu mengikuti satu pendekatan tunggal. Keputusan umumnya dibuat dengan mempertimbangkan kondisi yang dihadapi, ketersediaan data, regulasi yang berlaku, serta budaya organisasi yang memengaruhi cara berpikir dan bertindak pengambil keputusan. Dalam pelaksanaannya, keputusan cenderung bersifat rasional ketika didukung oleh data dan analisis yang memadai, namun dalam situasi tertentu juga dipengaruhi oleh pertimbangan politis dan kepentingan berbagai

pihak. Sementara itu, untuk mengurangi risiko dan konflik, banyak keputusan dilakukan secara inkremental melalui perubahan bertahap. Dengan demikian, pengambilan keputusan merupakan hasil interaksi antara faktor teknis, struktural, dan sosial yang saling terkait.

REFERENSI

- Dunn, W. N. (2018). *Public policy analysis* (6th ed.). New York, NY: Routledge.
- Lindblom, C. E. (1959). The science of “muddling through”. *Public Administration Review*, 19(2), 79–88. <https://doi.org/10.2307/973677>
- Simon, H. A. (1977). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed.). New York, NY: Free Press.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York, NY: Oxford University Press.