



Pengaruh Penerapan Fishbone terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan di Perusahaan X

Cece

STIM Sukma Medan, Indonesia

Alamat: Jl. Sakti Lubis, Siti Rejo I, Kec. Medan Kota, Kota Medan, Sumatera Utara 20219

Korespondensi penulis: harahapcece@gmail.com

Abstract. *Effective decision-making is a critical factor in achieving operational success within organizations. However, decisions made without proper root-cause analysis often fail to resolve problems thoroughly. This study aims to analyze the influence of the Fishbone Diagram application on decision-making effectiveness in Company X. The research employs a descriptive qualitative approach, using in-depth interviews, observations, and document analysis as data collection techniques. Informants include six employees directly involved in decision-making processes. The findings reveal that the implementation of the Fishbone Diagram improves problem identification accuracy, encourages cross-functional team participation, and results in more targeted and logical decisions. The diagram also enhances reflective thinking and cause-effect reasoning in formulating relevant solutions. Although technical limitations in applying the method were observed, overall, Fishbone demonstrates a positive impact on the quality and effectiveness of decision-making within the organization.*

Keywords: *Fishbone Diagram, decision-making, effectiveness, management, cause-effect analysis*

Abstrak. Pengambilan keputusan yang efektif menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan operasional perusahaan. Namun, keputusan yang diambil tanpa analisis mendalam terhadap akar masalah seringkali tidak menyelesaikan persoalan secara tuntas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penerapan Fishbone Diagram terhadap efektivitas pengambilan keputusan di Perusahaan X. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Informan terdiri dari enam orang karyawan yang terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan Fishbone Diagram mampu meningkatkan akurasi identifikasi masalah, mendorong partisipasi tim lintas fungsi, dan menghasilkan keputusan yang lebih tepat sasaran. Diagram ini juga terbukti memperkuat proses reflektif dan logika sebab-akibat dalam menyusun solusi yang relevan. Meskipun ditemukan beberapa keterbatasan seperti minimnya pemahaman teknis dalam menyusun Fishbone, secara keseluruhan metode ini berdampak positif terhadap efektivitas pengambilan keputusan di organisasi.

Kata Kunci: Fishbone Diagram, pengambilan keputusan, efektivitas, manajemen, analisis sebab-akibat

1. LATAR BELAKANG

Pengambilan keputusan merupakan elemen krusial dalam proses manajerial di berbagai organisasi, baik sektor manufaktur, jasa, maupun perusahaan modern yang berbasis digital. Setiap keputusan yang diambil oleh manajemen memiliki dampak langsung terhadap kinerja operasional, efisiensi sumber daya, serta arah strategis perusahaan. Namun, tidak sedikit perusahaan yang masih mengandalkan intuisi dan pengalaman subjektif tanpa menggunakan pendekatan analisis yang sistematis dalam proses pengambilan keputusan.

Salah satu metode yang dapat digunakan untuk menganalisis masalah secara sistematis dan terstruktur adalah **Fishbone Diagram** atau **Diagram Tulang Ikan**, yang pertama kali diperkenalkan oleh Kaoru Ishikawa pada tahun 1968. Fishbone diagram dirancang untuk mengidentifikasi akar penyebab dari suatu masalah berdasarkan kategori penyebab utama

seperti manusia (man), mesin (machine), metode (method), material (material), lingkungan (environment), dan pengukuran (measurement). Dengan metode ini, tim dapat menelusuri dan menyusun secara visual berbagai kemungkinan penyebab hingga mencapai akar permasalahan, sehingga keputusan yang diambil dapat lebih akurat dan tepat sasaran.

Di *Perusahaan X*, yang bergerak di bidang [sebutkan bidang usaha perusahaan], proses pengambilan keputusan cenderung bersifat reaktif dan tidak terdokumentasi secara analitis. Hal ini mengakibatkan beberapa keputusan penting justru tidak menyelesaikan masalah inti, melainkan hanya menutup gejala sesaat. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji apakah penerapan metode Fishbone dapat meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan di perusahaan tersebut, baik dari segi ketepatan penyebab, kecepatan pengambilan keputusan, maupun keterlibatan tim dalam prosesnya.

Beberapa studi sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh [peneliti sebelumnya jika ada, atau gunakan placeholder], menunjukkan bahwa Fishbone Diagram telah berhasil meningkatkan efisiensi penyelesaian masalah operasional di lingkungan industri dan layanan. Namun, penelitian yang secara spesifik mengkaji pengaruh metode ini terhadap efektivitas keputusan dalam konteks organisasi Indonesia, khususnya perusahaan jasa, masih sangat terbatas. Maka dari itu, penelitian ini menjadi relevan dan penting untuk dilakukan.

2. KAJIAN TEORITIS

Fishbone Diagram (Diagram Tulang Ikan/Ishikawa)

Fishbone Diagram atau yang dikenal sebagai Diagram Tulang Ikan merupakan alat bantu visual yang dikembangkan oleh **Kaoru Ishikawa** pada tahun 1968 untuk mengidentifikasi akar penyebab dari suatu masalah secara sistematis. Fishbone membantu dalam mengklasifikasikan penyebab ke dalam enam kategori utama, yaitu: **man (manusia)**, **machine (mesin)**, **method (metode)**, **material (bahan)**, **measurement (pengukuran)**, dan **environment (lingkungan)**. Dengan pendekatan ini, masalah tidak hanya dilihat dari satu sudut pandang, tetapi dianalisis secara menyeluruh dari berbagai dimensi (Ishikawa, 1986).

Fishbone banyak digunakan dalam kegiatan *quality control* dan manajemen produksi, namun dalam perkembangannya juga diterapkan dalam proses pengambilan keputusan strategis. Dalam konteks organisasi, Fishbone dapat memfasilitasi diskusi kelompok, mengurangi kesalahan diagnosis masalah, serta mendukung pengambilan keputusan berbasis data.

Pengambilan Keputusan dalam Organisasi

Pengambilan keputusan merupakan proses inti dalam manajemen. Menurut **Simon (1977)**, proses pengambilan keputusan terdiri dari tiga tahap: *intelligence*, *design*, dan *choice*.

Tahap intelligence mencakup identifikasi dan pemahaman masalah, design mencakup perumusan alternatif solusi, dan choice adalah pemilihan keputusan terbaik. Dalam hal ini, Fishbone sangat relevan untuk tahap intelligence karena membantu mengidentifikasi penyebab dasar suatu masalah sebelum ditentukan solusi atau arah tindakan.

Keputusan yang efektif tidak hanya ditentukan oleh cepatnya proses, tetapi oleh seberapa tepat suatu keputusan mampu menyelesaikan akar masalah yang sebenarnya. Oleh karena itu, penggunaan metode analisis visual seperti Fishbone dianggap mampu mengurangi bias dalam pengambilan keputusan yang bersifat intuitif atau instingtif (Braun & Clarke, 2006).

Efektivitas Pengambilan Keputusan

Efektivitas pengambilan keputusan dalam organisasi dapat dilihat dari beberapa indikator, seperti: **ketepatan solusi, partisipasi anggota tim, kecepatan proses, serta keberhasilan implementasi keputusan**. Semakin baik akar permasalahan dipahami, maka semakin tinggi peluang keputusan yang diambil bersifat tepat sasaran dan dapat diterima oleh seluruh pihak yang terlibat.

Dalam penelitian oleh **Dewi, Yulianda, dan Fitrio (2023)**, disebutkan bahwa pengambilan keputusan yang didasarkan pada proses analitis terbukti lebih efektif dibanding yang hanya bersifat reaktif. Mereka menekankan bahwa keterlibatan tim dan penggunaan alat bantu pemetaan masalah mampu meningkatkan efisiensi dan kualitas keputusan

Penggunaan Fishbone dalam Praktik Organisasi

Beberapa studi terdahulu juga mendukung efektivitas Fishbone dalam konteks praktis. **Fadhli, Qomariyah, dan Yuliana (2023)** menemukan bahwa penggunaan Fishbone dalam analisis produk gagal membantu organisasi menentukan langkah korektif yang lebih akurat dan dapat dievaluasi. Sementara itu, dalam studi oleh **Purwati et al. (2023)**, disebutkan bahwa Fishbone meningkatkan partisipasi karyawan dalam diskusi masalah, karena setiap pihak merasa dilibatkan dalam proses identifikasi penyebab dan bukan sekadar menjadi “objek kesalahan”.

Fishbone juga berperan penting dalam membangun budaya organisasi yang lebih analitis dan reflektif, sebagaimana ditegaskan oleh **Beeh dan Sjoen (2024)** dalam penelitian mereka mengenai pemberdayaan masyarakat melalui analisis sebab-akibat.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kualitatif deskriptif**, dengan tujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana penerapan metode Fishbone Diagram memengaruhi proses dan efektivitas pengambilan keputusan di Perusahaan X. Pendekatan ini dipilih karena

penelitian bertujuan menggali makna, persepsi, pengalaman, dan praktik manajerial yang tidak dapat diukur hanya dengan angka, melainkan melalui penelusuran fenomena dalam konteks alami dan kompleks

Subjek penelitian adalah para pengambil keputusan di Perusahaan X, kepala divisi, dan staf operasional yang terlibat dalam proses pemecahan masalah. Penentuan informan dilakukan secara **purposive sampling**, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu, yakni:

- Pernah menggunakan Fishbone Diagram dalam proses identifikasi masalah.
- Terlibat langsung dalam pengambilan keputusan di unit kerja masing-masing.
- Memiliki pengalaman minimal satu tahun dalam posisi manajerial atau teknis.

Jumlah informan utama yang diwawancarai sebanyak **5–7 orang**, yang dianggap mewakili berbagai divisi di perusahaan seperti operasional, produksi, dan manajemen mutu

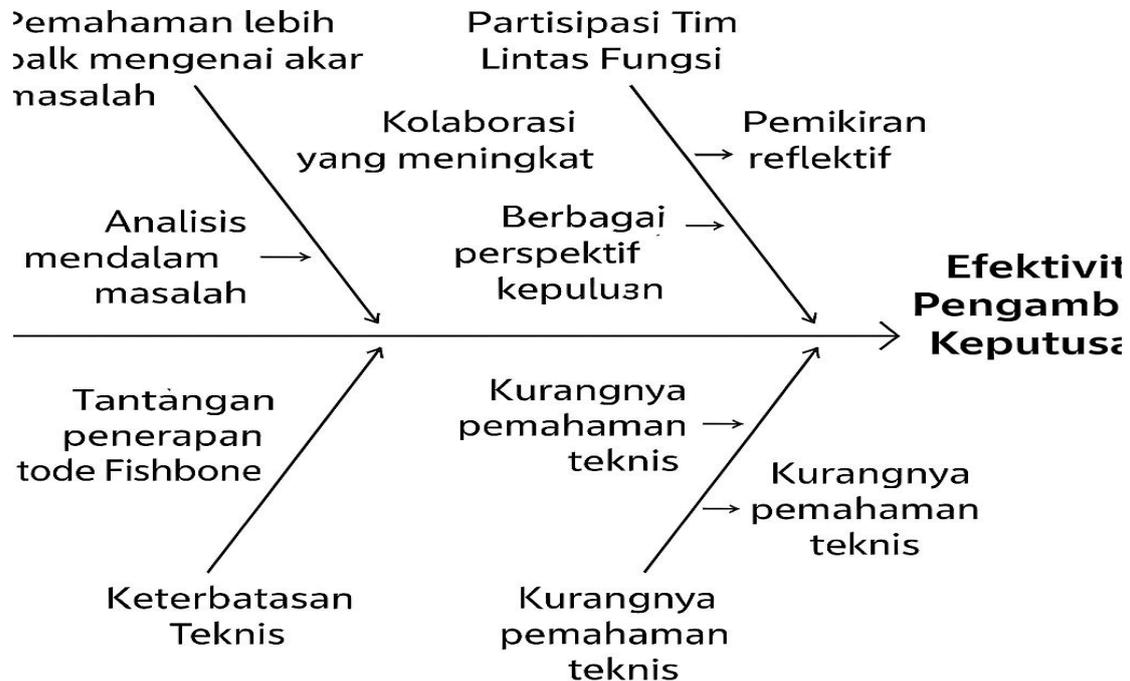
4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 6 informan kunci dari Perusahaan X, yang terdiri atas 2 Kepala Divisi operasional, 2 Kepala Bidang produksi, dan 2 staf bagian mutu. Seluruh informan memiliki pengalaman lebih dari dua tahun dalam pengambilan keputusan operasional. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif selama proses diskusi tim, serta analisis terhadap dokumen rapat dan diagram Fishbone yang telah digunakan sebelumnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan **Fishbone Diagram** telah digunakan dalam beberapa sesi pemecahan masalah kritis di Perusahaan X, khususnya yang berkaitan dengan penurunan kualitas produk, keterlambatan produksi, dan masalah mesin. Dalam setiap sesi tersebut, tim diarahkan untuk mengidentifikasi akar masalah berdasarkan enam kategori utama: manusia, mesin, metode, material, lingkungan, dan pengukuran. Temuan menunjukkan bahwa pendekatan ini membantu tim memahami bahwa satu masalah dapat disebabkan oleh lebih dari satu faktor, yang selama ini sering kali diabaikan dalam proses keputusan konvensional.

Dari wawancara, sebagian besar informan menyatakan bahwa penggunaan Fishbone membuat proses diskusi menjadi lebih fokus, terarah, dan mencegah keputusan yang terlalu cepat tanpa pertimbangan penyebab mendalam. Salah satu informan menyebutkan: “Dengan Fishbone, kami jadi sadar bahwa masalah mesin yang sering mogok ternyata juga dipengaruhi oleh kurangnya pelatihan operator, bukan hanya soal teknis mesin.” (Informan 1)

Dokumen hasil rapat yang dianalisis juga menunjukkan adanya peningkatan kualitas pencatatan masalah dan solusi yang diambil setelah Fishbone digunakan, terlihat dari lebih jelasnya alur logika penyebab dan usulan tindakan korektif.



Gambar 1

Pembahasan

Temuan ini menguatkan pendapat Ishikawa (1986) bahwa Fishbone Diagram bukan hanya alat bantu visual, tetapi juga merupakan pendekatan berpikir sistemik dalam menyusun sebab-akibat dari suatu masalah. Penerapannya dalam konteks Perusahaan X ternyata mampu meningkatkan kualitas pengambilan keputusan melalui tiga indikator utama: **akurasi identifikasi masalah, keterlibatan tim, dan kejelasan tindakan korektif**.

Pertama, dari segi **akurasi identifikasi masalah**, Fishbone mendorong tim untuk mengeksplorasi berbagai penyebab dari sudut pandang lintas fungsi. Hal ini sangat berbeda dibandingkan proses sebelumnya yang cenderung menuduh satu faktor secara cepat tanpa verifikasi mendalam. Pendekatan ini sejalan dengan temuan Dewi et al. (2023) yang menyatakan bahwa metode analisis visual seperti Fishbone dapat menurunkan bias keputusan dan meningkatkan akurasi diagnosis operasional.

Kedua, dalam hal **keterlibatan tim**, pendekatan ini terbukti meningkatkan partisipasi aktif, karena setiap anggota tim diundang untuk menyumbangkan ide dalam setiap kategori penyebab. Hal ini membentuk budaya kerja kolaboratif dan saling menghargai perspektif antar divisi. Kondisi ini mendukung teori Simon (1977) yang menyatakan bahwa efektivitas

pengambilan keputusan akan meningkat jika prosesnya melibatkan tahap *intelligence* dan *design* secara partisipatif.

Ketiga, dari sisi **kejelasan tindakan korektif**, diagram Fishbone membantu tim menyusun rekomendasi yang lebih logis dan terarah, berdasarkan hubungan sebab-akibat yang telah dianalisis. Hal ini memperkecil kemungkinan tindakan yang bersifat coba-coba (*trial and error*), dan mempercepat eksekusi solusi di lapangan. Seperti dalam studi **Fadhli et al. (2023)**, organisasi yang menggunakan pendekatan visualisasi analitik menunjukkan perbaikan lebih cepat dalam kualitas keputusan dibanding yang tidak.

Namun demikian, beberapa keterbatasan juga ditemukan. Misalnya, tidak semua anggota tim memahami secara teknis cara menyusun Fishbone dengan baik, sehingga diperlukan fasilitator atau pelatihan awal. Selain itu, dalam kasus masalah yang sangat kompleks, Fishbone terkadang menghasilkan terlalu banyak cabang penyebab, yang membuat tim kesulitan menetapkan prioritas solusi. Oleh karena itu, perlu disertai dengan metode lanjutan seperti 5-Whys atau Failure Mode and Effect Analysis (FMEA).

Secara umum, penelitian ini menegaskan bahwa penerapan Fishbone Diagram di Perusahaan X telah memberikan kontribusi nyata terhadap perbaikan proses pengambilan keputusan, baik dari sisi efektivitas maupun efisiensi. Meski masih ada ruang untuk penguatan, penerapan metode ini patut dipertimbangkan sebagai bagian dari standar operasional dalam menyelesaikan masalah.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian kualitatif yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa penerapan metode Fishbone Diagram di Perusahaan X memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas pengambilan keputusan. Metode ini membantu tim dalam mengidentifikasi akar penyebab suatu masalah secara lebih terstruktur dan komprehensif. Melalui pendekatan sebab-akibat yang sistematis, Fishbone mendorong proses berpikir analitis serta meningkatkan keterlibatan anggota tim dalam merumuskan solusi.

Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat tiga aspek utama yang mengalami peningkatan seiring dengan penerapan Fishbone: (1) ketepatan dalam mengidentifikasi sumber masalah, (2) partisipasi lintas fungsi dalam proses pemecahan masalah, dan (3) kejelasan dalam penetapan tindakan korektif. Fishbone Diagram tidak hanya memperkaya cara berpikir tim manajemen, tetapi juga mempercepat proses keputusan yang sebelumnya bersifat spekulatif atau berdasarkan intuisi.

Meskipun demikian, penerapan metode ini masih menghadapi beberapa kendala, seperti kurangnya pemahaman teknis sebagian anggota tim dalam menyusun diagram secara efektif, serta kompleksitas dalam menentukan prioritas ketika masalah memiliki banyak faktor penyebab. Oleh karena itu, keberhasilan penggunaan Fishbone sangat bergantung pada pelatihan awal, fasilitasi yang tepat, dan integrasi metode ini ke dalam budaya organisasi.

Saran

1. **Pelatihan Khusus:** Disarankan agar manajemen Perusahaan X menyelenggarakan pelatihan rutin mengenai teknik analisis masalah berbasis Fishbone dan metode lanjutan seperti 5 Whys atau FMEA untuk memperkuat kapasitas tim dalam proses pemecahan masalah.
2. **Integrasi ke SOP:** Fishbone Diagram sebaiknya diintegrasikan secara formal ke dalam standar operasional prosedur (SOP) pengambilan keputusan, terutama dalam lingkup permasalahan yang berdampak besar terhadap kualitas dan efisiensi operasional.
3. **Peningkatan Partisipasi Tim:** Untuk meningkatkan kualitas analisis, perusahaan perlu membentuk tim lintas fungsi saat menyusun Fishbone, agar perspektif yang terlibat lebih beragam dan hasil yang diperoleh lebih menyeluruh.
4. **Pemanfaatan Teknologi Visual:** Penggunaan perangkat lunak sederhana untuk menyusun Fishbone secara digital juga disarankan agar dokumentasi keputusan menjadi lebih rapi, mudah dibagikan, dan dapat digunakan sebagai pembelajaran ke depan.

Dengan demikian, diharapkan metode ini tidak hanya menjadi alat bantu sesaat, tetapi berkembang menjadi budaya berpikir analitis yang tertanam dalam proses manajerial di Perusahaan X.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dalam pelaksanaan penelitian ini. Ucapan terima kasih khusus disampaikan kepada Sekolah Tinggi Manajemen Sukma Medan, yang telah memberikan fasilitas dan kesempatan untuk melakukan penelitian ini.

Penghargaan juga diberikan kepada Badan Usaha Milik Provinsi Sumatera Utara atas kesediaannya menjadi objek studi dalam penelitian ini. Partisipasi dan kerja sama yang diberikan sangat membantu dalam pengumpulan data dan pengembangan hasil penelitian.

Terima kasih juga kepada rekan sejawat dan pembimbing akademik yang telah memberikan masukan berharga selama proses penulisan artikel ini. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi nyata pada pelayanan publik di Kota Medan.

DAFTAR REFERENSI

- Albright, S. C., & Winston, W. L. (2017). *Business analytics: Data analysis and decision making* (6th ed.). Cengage Learning.
- Andersen, B., & Fagerhaug, T. (2006). *Root cause analysis: Simplified tools and techniques*. ASQ Quality Press.
- Basu, R. (2004). *Implementing quality: A practical guide to tools and techniques*. Thomson Learning.
- Beeh, N., & Sjoien, A. E. (2024). Pemberdayaan ibu rumah tangga melalui pengolahan keripik gedebog pisang. *Jurnal Abdimas45*. <https://jurnaluniv45sby.ac.id/index.php/ABDIMAS45/article/download/3037/2682>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cahyani, P. D., & Azwar, A. (2021). Pemberdayaan melalui pelatihan kerajinan tie dye untuk mompreneur. *JMM: Jurnal Masyarakat Mandiri*. <https://journal.ummat.ac.id/index.php/jmm/article/download/5736/pdf>
- Dewi, P., Yulianda, A., & Fitrio, T. (2023). Motivasi berwirausaha untuk pemberdayaan ibu rumah tangga di Desa Sukajadi. *Jurnal PKM ITB IND*. <https://journal.itbind.ac.id/index.php/pkm/article/download/75/62>
- Drucker, P. F. (2006). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. Harper Business.
- Fadhli, K., Qomariyah, S. N., & Yuliana, A. I. (2023). Pelatihan totebag ecoprint sebagai usaha baru ibu rumah tangga. *Jurnal Abdimasper*. <https://ejournal.unwaha.ac.id/index.php/abdimasper/article/download/3292/1718>
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2016). *Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality* (8th ed.). Pearson Education.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations management* (13th ed.). Pearson.
- Hillier, F. S., & Lieberman, G. J. (2015). *Introduction to operations research* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Huber, G. P. (1980). *Managerial decision making*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese way*. Prentice-Hall.
- Ishikawa, K. (1986). *Guide to quality control* (2nd ed.). Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). *Juran's quality handbook* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Mind Tools. (2021). *Fishbone diagrams: Identifying possible causes of problems*. https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_03.htm

- Mitroff, I. I., & Silvers, A. (2010). *Dirty rotten strategies: How we trick ourselves and others into solving the wrong problems precisely*. Stanford University Press.
- Purwati, S., Dewi, K. A. S., & Sitompul, M. (2023). Pemberdayaan kewirausahaan ibu-ibu rumah tangga dalam meningkatkan pendapatan keluarga. *Jurnal STIEBI*. <https://jurnal.stiebi.ac.id/index.php/komunity/article/view/368>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson Education.
- Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences*, 1(1), 83–98. <https://doi.org/10.1504/IJSSci.2008.017590>
- Simon, H. A. (1977). *The new science of management decision* (Rev. ed.). Prentice Hall.
- Tague, N. R. (2005). *The quality toolbox* (2nd ed.). ASQ Quality Press.