

Bab

3

Pengambilan Keputusan dalam Organisasi

Materi Minggu 3

Pengambilan Keputusan dalam Organisasi

3.1 Definisi dan Dasar Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan dibutuhkan ketika kita memiliki masalah yang harus diselesaikan dengan memuaskan. Situasi masalah tersebut yang menjadi masukan pertama dalam sistem pembuatan keputusan. Pembuatan keputusan dengan pengetahuan, pengalaman, dan data yang diperoleh atau dikumpulkan berkaitan dengan masalah.

Berikut beberapa pendapat sebagai dasar konseptual dalam memahami apa sebenarnya pengambilan keputusan dalam aktivitas manajemen pada sebuah organisasi. Menurut Winarda (1990), pengambilan keputusan merupakan salah satu peranan manajer yang disebut peranan *decisional*. Menurut Sutisna (1985), suatu putusan ialah proses memilih tindakan tertentu antara sejumlah tindakan alternatif yang mungkin. Demikian pula Drummond (1985) berpendapat bahwa pengambilan keputusan merupakan usaha penciptaan kejadian-kejadian dan pembentukan masa depan (peristiwa-peristiwa pada saat pemilihan dan sesudahnya).

Bertolak dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan ialah proses pemecahan masalah dengan menentukan pilihan dari beberapa alternatif untuk menetapkan suatu tindakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Pengambilan keputusan merupakan suatu hal yang sangat penting bagi individu maupun organisasi. Mengambil keputusan kadang-kadang mudah tetapi lebih sering sulit sekali. Kemudahan atau kesulitan mengambil keputusan tergantung pada banyaknya alternatif yang tersedia. Semakin banyak alternatif yang tersedia, kita akan semakin sulit dalam mengambil keputusan. Keputusan yang diambil memiliki tingkat yang berbeda-beda. Ada keputusan yang tidak terlalu berpengaruh terhadap organisasi, tetapi ada keputusan yang dapat menentukan kelangsungan hidup organisasi. Oleh karena itu, hendaknya mengambil keputusan dengan hati-hati dan bijaksana.

Ada beberapa landasan yang digunakan dalam pengambilan keputusan yang sangat bergantung dari permasalahan itu sendiri. Dasar-dasar pendekatan dari pengambilan keputusan yang dapat digunakan yaitu:

1. Intuisi

Pengambilan keputusan yang didasarkan atas intuisi atau perasaan memiliki sifat subyektif sehingga mudah terkena pengaruh. Pengambilan keputusan berdasarkan intuisi ini mengandung beberapa keuntungan dan kelemahan. Keuntungannya antara lain waktu yang digunakan untuk mengambil keputusan relatif lebih pendek. Untuk masalah yang pengaruhnya terbatas, pengambilan keputusan ini akan memberikan kepuasan pada umumnya. Kemampuan mengambil keputusan dari pengambil keputusan itu sangat berperan, dan itu perlu dimanfaatkan dengan baik. Kelemahannya antara lain keputusan yang dihasilkan relatif kurang baik. Sulit mencari alat pembandingnya, sehingga sulit diukur kebenaran dan keabsahannya. Dasar-dasar lain dalam pengambilan keputusan seringkali diabaikan.

2. Pengalaman

Pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman memiliki manfaat bagi pengetahuan praktis, karena pengalaman seseorang dapat memperkirakan keadaan sesuatu, dapat diperhitungkan untung ruginya terhadap keputusan yang akan dihasilkan. Orang yang memiliki banyak pengalaman tentu akan lebih matang dalam membuat keputusan akan tetapi, peristiwa yang lampau tidak sama dengan peristiwa yang terjadi kini.

3. Fakta

Pengambilan keputusan berdasarkan fakta dapat memberikan keputusan yang sehat, solid dan baik. Dengan fakta, maka tingkat kepercayaan terhadap pengambilan keputusan dapat lebih tinggi, sehingga orang dapat menerima keputusan-keputusan yang dibuat itu dengan rela dan lapang dada.

4. Wewenang

Pengambilan keputusan berdasarkan wewenang biasanya dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya atau orang yang lebih tinggi kedudukannya kepada orang yang lebih rendah kedudukannya. Pengambilan keputusan berdasarkan wewenang ini juga memiliki kelebihan dan kekurangan. Kelebihannya antara lain adalah kebanyakannya penerimaannya adalah bawahan, terlepas apakah penerimaan tersebut secara sukarela ataukah secara terpaksa.

5. Logika

Pengambilan keputusan yang berdasarkan logika ialah suatu studi yang rasional terhadap semua unsur pada setiap sisi dalam proses pengambilan keputusan. Pada pengambilan keputusan yang berdasarkan rasional, keputusan yang dihasilkan bersifat objektif, logis, lebih transparan, konsisten untuk memaksimalkan hasil atau nilai dalam batas kendala tertentu, sehingga dapat dikatakan mendekati kebenaran atau sesuai dengan apa yang diinginkan. Pada pengambilan keputusan secara logika terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu kejelasan masalah, orientasi tujuan, pengetahuan alternatif, preferensi yang jelas, dan hasil maksimal.

3.2 Jenis-jenis Keputusan Organisasi

Jenis keputusan dalam sebuah organisasi dapat digolongkan berdasarkan banyaknya waktu yang diperlukan untuk mengambil keputusan tersebut. Bagian mana organisasi harus dilibatkan dalam mengambil keputusan, dan pada bagian organisasi mana keputusan tersebut difokuskan.

Secara garis besar, keputusan digolongkan ke dalam keputusan rutin dan keputusan yang tidak rutin. Keputusan rutin adalah keputusan yang sifatnya rutin dan berulang-ulang, dan biasanya telah dikembangkan cara tertentu untuk mengendalikannya. Keputusan tidak rutin adalah keputusan yang diambil pada saat-saat khusus dan tidak bersifat rutin.

Di sisi lain, ada pula pembagian jenis keputusan berdasarkan pihak pengambil keputusan, yaitu:

1. Keputusan strategis

Setiap organisasi melahirkan berbagai kebijakan atau keputusan organisasional. Kebijakan dan arah organisasi merupakan keputusan strategis.

2. Keputusan operasional

Adapun keputusan organisasional menyangkut pengelolaan organisasi sehari-hari. Keputusan operasional sangat menentukan efektivitas keputusan strategis yang diambil oleh para manajer puncak (Drummond, 1995).

Ada pula jenis keputusan yang berdasarkan masalah yang dihadapi, yaitu:

1. Keputusan yang diprogramkan (*program decision*)

Keputusan ini merupakan keputusan yang berulang dan telah ditentukan sebelumnya, dalam keputusan terprogram prosedur dapat digunakan untuk menyelesaikan permasalahan yang dialami organisasi. Keputusan terprogram memiliki struktur yang baik karena pada umumnya kriteria bagaimana suatu kinerja diukur sudah jelas, informasi mengenai kinerja saat ini tersedia dengan baik, terdapat banyak alternatif keputusan, dan tingkat kepastian relatif yang tinggi. Tingkat kepastian relatif adalah perbandingan tingkat keberhasilan antara 2 alternatif atau lebih.

2. Keputusan yang tidak diprogramkan (*non-programmed decision*)

Keputusan ini belum ditetapkan sebelumnya dan pada keputusan tidak terprogram tidak ada prosedur baku yang dapat digunakan untuk menyelesaikan permasalahan. Keputusan ini dilakukan ketika organisasi menemui masalah yang belum pernah mereka alami sebelumnya, sehingga organisasi tidak dapat memutuskan bagaimana merespon permasalahan tersebut, sehingga terdapat ketidakpastian apakah solusi yang diputuskan dapat menyelesaikan permasalahan atau tidak, akibatnya keputusan tidak terprogram menghasilkan lebih sedikit alternatif keputusan dibandingkan dengan keputusan terprogram selain itu tingginya kompleksitas dan ketidakpastian keputusan tidak terprogram pada umumnya melibatkan perencanaan strategik.

Ada pula jenis keputusan yang berdasarkan gaya pengambilan keputusan, yaitu:

1. Gaya direktif

Pembuat keputusan gaya direktif mempunyai toleransi rendah pada ambiguitas, dan berorientasi pada tugas dan masalah teknis. Pembuat keputusan ini cenderung lebih efisien, logis, pragmatis dan sistematis dalam memecahkan masalah. Pembuat keputusan direktif juga berfokus pada fakta dan menyelesaikan segala sesuatu dengan cepat. Mereka berorientasi pada tindakan, cenderung mempunyai fokus jangka pendek, suka menggunakan kekuasaan, ingin mengontrol, dan segan menampilkan gaya kepemimpinan otokratis.

2. Gaya analitik

Pembuat keputusan gaya analitik mempunyai toleransi yang tinggi untuk ambiguitas dan tugas yang kuat serta orientasi teknis. Jenis ini suka menganalisis situasi; pada kenyataannya, mereka cenderung terlalu menganalisis sesuatu. Mereka mengevaluasi lebih banyak informasi dan alternatif daripada pembuat keputusan direktif. Mereka juga memerlukan waktu lama untuk mengambil keputusan mereka merespons situasi baru atau tidak menentu dengan baik. Mereka juga cenderung mempunyai gaya kepemimpinan otokratis.

3. Gaya konseptual

Pembuat keputusan gaya konseptual mempunyai toleransi tinggi untuk ambiguitas, orang yang kuat dan peduli pada lingkungan sosial. Mereka berpandangan luas dalam memecahkan masalah dan

suka mempertimbangkan banyak pilihan dan kemungkinan masa mendatang. Pembuat keputusan ini membahas sesuatu dengan orang sebanyak mungkin untuk mendapat sejumlah informasi dan kemudian mengandalkan intuisi dalam mengambil keputusan. Pembuat keputusan konseptual juga berani mengambil risiko dan cenderung bagus dalam menemukan solusi yang kreatif atas masalah. Akan tetapi, pada saat bersamaan, mereka dapat membantu mengembangkan pendekatan idealistis dan ketidakpastian dalam pengambilan keputusan.

4. Gaya perilaku

Pembuat keputusan gaya perilaku ditandai dengan toleransi ambiguitas yang rendah, orang yang kuat dan peduli lingkungan sosial. Pembuat keputusan cenderung bekerja dengan baik dengan orang lain dan menyukai situasi keterbukaan dalam pertukaran pendapat. Mereka cenderung menerima saran, sportif dan bersahabat, dan menyukai informasi verbal daripada tulisan. Mereka cenderung menghindari konflik dan sepenuhnya peduli dengan kebahagiaan orang lain. Akibatnya, pembuat keputusan mempunyai kesulitan untuk berkata 'tidak' kepada orang lain, dan mereka tidak membuat keputusan yang tegas, terutama saat hasil keputusan akan membuat orang sedih.

3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Pengambilan Keputusan

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan, yaitu:

1. Internal organisasi seperti ketersediaan dana, SDM, kelengkapan peralatan, teknologi, dan sebagainya.
2. Eksternal organisasi seperti keadaan sosial politik, ekonomi, hukum, dan sebagainya.
3. Ketersediaan informasi yang diperlukan.
4. Kepribadian dan kecakapan pengambil keputusan.

Faktor lain yang mempengaruhi dalam pengambilan keputusan dalam organisasi adalah:

1. Adanya pengaruh tekanan dari luar

Adanya pengaruh tekanan dari luar merupakan suatu proses yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan, dikarenakan proses cepat atau lambatnya pembuat keputusan tergantung dari banyaknya tekanan diterima. Kadang pembuat keputusan ragu-ragu dalam menentukan, namun adanya pengaruh tekanan dari luar dapat mempercepat keputusan yang diambil. Hal ini dikarenakan tidak adanya ketegasan dari pemimpin organisasi dalam penyelesaian masalah.

2. Adanya pengaruh kebiasaan lama atau sifat-sifat pribadi

Faktor sifat yang baik maupun tidak baik yang ada dalam diri seorang pembuat keputusan, merupakan hal yang dapat mempengaruhi keputusannya tersebut. Dalam hal ini seorang pembuat keputusan akan terbiasa dengan sifat pribadinya. Hal ini dapat dilihat dari sisi kepribadian seorang pemimpin, bagaimana dia mengambil sebuah keputusan dalam menghadapi masalah. Tentunya seorang pemimpin organisasi harus bijaksana dalam bersikap ketika ada masalah dan mengambil keputusan.

3. Pengaruh dari kelompok lain

Kelompok lain juga dapat mempengaruhi suatu keputusan dikarenakan kelompok atau organisasi tersebut mempunyai keputusan yang dapat dipertimbangkan oleh pemimpin organisasi lain dalam

menyikapi masalah dan pengaruh kelompok lain ini juga dapat menjatuhkan organisasi serta mementingkan kepentingan kelompok tersebut.

4. Faktor pengalaman

Faktor pengalaman seorang pembuat keputusan adalah hal yang sangat penting, karena banyaknya pengalaman orang tersebut maka ia akan berani dalam menentukan keputusan. Hal ini juga berkaitan terhadap keahlian yang dimiliki oleh pemimpin atau anggota karena pengalaman yang pernah dialaminya.

Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pengambilan keputusan, antara lain:

1. Hal-hal yang berwujud maupun yang tidak berwujud, yang emosional maupun yang rasional perlu diperhitungkan dalam pengambilan keputusan.
2. Setiap keputusan harus dapat dijadikan bahan untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Setiap keputusan jangan berorientasi pada kepentingan pribadi, tetapi harus lebih mementingkan kepentingan organisasi.
4. Jarang sekali pilihan yang memuaskan, oleh karena itu buatlah alternatif-alternatif tandingan.
5. Pengambilan keputusan merupakan tindakan mental dari tindakan ini harus diubah menjadi tindakan fisik.
6. Pengambilan keputusan yang efektif membutuhkan waktu yang cukup lama.
7. Diperlukan pengambilan keputusan yang praktis untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.
8. Setiap keputusan hendaknya dilembagakan agar diketahui keputusan itu benar.
9. Setiap keputusan merupakan tindakan permulaan dari serangkaian kegiatan mata rantai berikutnya.