

## TEKNIK PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Oleh:  
Muhyadi  
FIS UNY

### Abstrak

Dalam suatu organisasi, pengambilan keputusan merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Pengambilan keputusan merupakan salah satu fungsi seorang pemimpin, oleh karena itu setiap pemimpin harus menyadari posisinya yang strategis tersebut dan sekaligus berupaya agar mampu mengambil setiap keputusan dengan tepat. Di samping harus menguasai berbagai teknik pengambilan keputusan, ia juga harus mampu mengimplementasikannya dengan benar. Karena pada akhirnya bawahanlah yang akan melaksanakan setiap keputusan yang diambil maka keterlibatan bawahan dalam setiap proses pengambilan keputusan harus senantiasa diupayakan. Pada kenyataannya warna keputusan yang diambil seorang pemimpin memang akan sangat bergantung pada gaya yang dianutnya akan tetapi setiap pemimpin perlu menyadari bahwa situasi yang dihadapi tidaklah selalu sama untuk semua kondisi. Di sinilah pentingnya seorang pemimpin senantiasa mempertimbangkan situasi yang dihadapi setiap kali hendak mengambil keputusan.

**Kata Kunci:** teknik, keputusan

### Pendahuluan

Proses kehidupan organisasi diwarnai oleh aktivitas pengambilan keputusan. Semenjak tahapan paling awal dari keberadaan sebuah organisasi, keputusan harus sudah diambil. Tujuan yang hendak dicapai adalah sebuah pertanyaan awal yang harus dijawab sebelum seluruh aktivitas organisasi berjalan. Menjawab per-

tanyaan seperti itu pada dasarnya adalah mengambil keputusan. Pertanyaan pertama tersebut akan diikuti oleh pertanyaan-pertanyaan lain secara terus-menerus selama proses organisasi masih berlangsung. Ini berarti bahwa selama sebuah organisasi masih eksis, keputusan demi keputusan harus selalu diambil.

Pengambilan keputusan adalah proses pemilihan diantara berbagai alternatif pemecahan masalah yang tersedia (Steer, 1984: 278), atau, proses pemikiran dan tindakan yang menghasilkan pilihan tingkah-laku (Maccrimon & Taylor; 1976: 1397). Pada setiap organisasi peran keputusan sangat penting karena berpengaruh terhadap seluruh kegiatan yang dilaksanakan. Oleh karena itu tidak berlebihan apabila Herbert Simon (sebagai mana dikutip Minner, 1985) berpendapat bahwa fungsi pengambilan keputusan merupakan fungsi paling mendasar bagi seorang pemimpin.

### **Pengambilan Keputusan dan Kepemimpinan**

Pengambilan keputusan tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan. Kepemimpinan adalah aktivitas atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama guna mencapai tujuan tertentu. Ini berarti bahwa pemimpin memegang posisi sentral dalam sebuah organisasi. Keberhasilan pemimpin tidak ditentukan oleh keterampilannya melaksanakan tugas operasional melainkan kemampuannya melaksanakan tugas-tugas manajerial. Sementara itu salah satu tugas manajerial yang paling penting bagi seorang pemimpin adalah pengambilan keputusan.

Untuk dapat melaksanakan fungsi itu dengan baik, seorang pemimpin dituntut memiliki kebera-

nian mengambil keputusan dengan tepat, mengantisipasi serta bertanggung jawab atas berbagai akibat dan resiko yang timbul dari keputusan yang diambilnya. Keberanian seperti itu dapat timbul jika seorang pemimpin memiliki kapasitas berikut: (1) memiliki kemampuan analisis yang tinggi, (2) memiliki pengetahuan tentang pengaruh faktor lingkungan, (3) memahami tujuan organisasi yang dipimpinnya, (4) memiliki pengetahuan yang mendalam tentang diri sendiri dan organisasinya, mengenal kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahannya, dan (5) memahami tingkah laku bawahannya sehingga dapat mengarahkannya secara positif ke arah tercapainya tujuan organisasi (Siagian, 1977: 47).

Kepemimpinan yang berhasil adalah kepemimpinan yang mampu membaca situasi yang dihadapi dan kemudian memanfaatkannya dengan tepat. Artinya, keputusan-keputusan yang diambil oleh pemimpin bukan saja relevan dengan masalah yang dihadapi melainkan juga cocok dengan kondisi yang sedang di hadapi.

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan**

Secara garis besar faktor-faktor yang berpengaruh dalam proses pengambilan keputusan dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu: (1) faktor-faktor yang berkaitan dengan organisasi dan (2) faktor budaya (Szilagyi, 1981: 218-219). Fak-

tor yang berkaitan dengan organisasi merupakan pembatas yang dihadapi seorang pemimpin, yang mencakup: (1) tingkatan di mana seorang pemimpin berada dalam struktur organisasi, semakin ke bawah *level* seorang pemimpin semakin sempit kewenangan yang dimiliki dan semakin mekanis sifatnya; sebaliknya, semakin tinggi posisi seorang pemimpin, semakin besar kewenangan pengambilan keputusan yang dimiliki; (2) tingkat kepentingan (signifikansi) keputusan yang diambil terutama berkaitan dengan semakin banyaknya sumber yang terlibat dan semakin besarnya dampak yang ditimbulkan; (3) kelompok-kelompok yang berpengaruh dalam proses pengambilan keputusan, seperti: staff, kelompok informal, dan serikat pekerja dan lain-lain. Perjanjian yang telah dibuat dengan serikat pekerja misalnya, akan membatasi keputusan yang dapat diambil oleh pimpinan. Demikian juga kelompok informal biasanya berperan sebagai *pre-sure group* yang dapat mempengaruhi keputusan yang diambil seorang pimpinan.

Pengambilan keputusan juga dipengaruhi oleh budaya setempat yaitu kebiasaan yang berlaku di tempat yang bersangkutan. Sebagai contoh pemimpin pada negara yang sistem masyarakatnya menganut pola liberal cenderung melahirkan pemimpin yang gaya pengambilan ke-

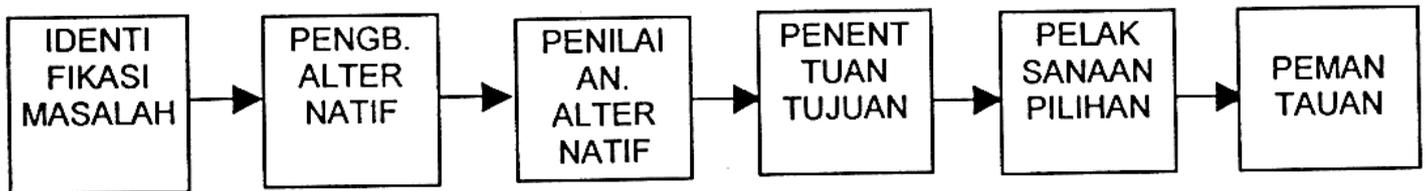
putusannya bersifat individual, sedangkan pemimpin pada negara yang pola masyarakatnya lebih ber-corak sosialis, keputusan-keputusan yang diambil cenderung bersifat kolektif.

### Tahap-tahap Pengambilan Keputusan

Sebagaimana dikemukakan di depan, pengambilan keputusan pada dasarnya adalah pemilihan salah satu diantara berbagai alternatif yang tersedia. Untuk dapat menentukan pilihan terbaik, perlu dilakukan penilaian terhadap berbagai alternatif yang ada dan setelah itu diikuti tindakan yang merupakan pelaksanaan dari keputusan yang telah diambil. Secara agak rinci tahap-tahap pengambilan keputusan dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) identifikasi masalah yang dihadapi; (2) pengembangan alternatif yang mungkin dapat dicapai; (3) penilaian terhadap berbagai alternatif yang telah dikembangkan; (3) menentukan pilihan terbaik; (4) melaksanakan pilihan yang sudah ditentukan; (5) melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan keputusan.

Tahap-tahap pengambilan keputusan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1. Tahap-tahap Pengambilan Keputusan



### Identifikasi Masalah

Keputusan diambil bermula dari dirasakannya masalah yang menghendaki pemecahan. Tidak jarang, apa yang langsung dirasakan dan dilihat sebenarnya bukan merupakan masalah pokok melainkan sekedar gejala atau mungkin akibat yang timbul dari masalah pokok yang sesungguhnya. Apabila pengenalan masalahnya keliru maka keputusan yang diambil tidak akan efektif sebab tidak memecahkan inti masalahnya. Dalam bidang organisasi, kemampuan untuk dapat mengenal masalah dengan benar ini sangat penting sebab masalah-masalah yang sesungguhnya dihadapi sangat kompleks. Kecuali menyangkut mekanisme kerja, organisasi menghadapi pula faktor manusia yang sukar diprediksi.

### Pengembangan Alternatif

Terhadap suatu masalah yang timbul pada umumnya dapat dilakukan berbagai cara pemecahan. Se-

tiap cara pemecahan mengandung kelebihan dan kelemahan tertentu. Untuk dapat mengambil keputusan yang paling menguntungkan perlu dikembangkan sejumlah pilihan. Terhadap pilihan yang dikembangkan, diidentifikasi kelebihan-kelebihan dan kekurangan-kekurangannya, yaitu berbagai aspek yang diperkirakan akan mempengaruhi efektivitas organisasi mencakup aspek-aspek: ekonomi, moral, lingkungan, kelangsungan hidup, dan berbagai aspek lain yang relevan.

### Penilaian terhadap Alternatif Pemecahan

Sebelum menentukan pilihan alternatif yang akan diambil, terlebih dahulu dilakukan penilaian terhadap berbagai alternatif yang tersedia. Pertimbangan yang digunakan untuk melakukan penilaian terutama menyangkut segi-segi yang menguntungkan dan merugikan masing-masing alternatif.

### **Pemilihan Alternatif**

Bentuk pengambilan keputusan sebenarnya ialah pemilihan alternatif yang dinilai paling tepat dan paling baik di antara berbagai alternatif yang tersedia. Pemilihan alternatif merupakan tindak lanjut dari penilaian setelah mempertimbangkan berbagai keuntungan dan kerugian. Karena setiap alternatif mengandung keuntungan dan kerugian, maka pilihan yang diambil adalah pilihan yang optimal, yaitu masih memberikan keuntungan (meskipun tidak maksimal) tetapi tidak menimbulkan kerugian yang berarti.

### **Pelaksanaan Pilihan**

Alternatif yang dipilih baru memiliki nilai keputusan setelah dilaksanakan. Pelaksanaan alternatif dapat melibatkan seluruh anggota organisasi, dapat pula hanya sebagian dari mereka, tergantung pada jenis keputusan yang diambil.

### **Pemantauan terhadap Pelaksanaan**

Agar keputusan yang telah diambil dan kemudian dilaksanakan mencapai sasaran yang telah ditentukan, pelaksanaannya perlu dipantau. Dari kegiatan pemantauan itu diperoleh umpan balik yang berguna dalam menyempurnakan kegiatan selanjutnya sehingga keputusan yang telah diambil tersebut memberikan hasil yang diharapkan.

### **Pedoman Pengambilan Keputusan**

Untuk memberikan arah agar keputusan yang diambil mencapai sasaran yang diinginkan, pedoman berikut (yang merupakan penjabaran lebih lanjut dari tahap-tahap pengambilan keputusan) dapat dilaksanakan.

#### **1. Tahap Identifikasi Masalah**

- a. Berorientasilah kepada masalah yang dihadapi, bukan semata-mata pemecahannya. Carilah informasi yang relevan sebanyak mungkin. Kelebihan selalu lebih baik daripada kekurangan. Informasi yang lengkap sangat diperlukan untuk mengenal masalah yang sesungguhnya, bukan sekedar gejala yang nampak.
- b. Tentukan tujuan pengambilan keputusan.  
Tanpa mengetahui dengan pasti tujuan yang hendak dicapai, pengumpulan informasi tidak akan terarah sehingga memboroskan dana sebab banyak informasi tidak relevan akan terkumpul.
- c. Berbicaralah dengan orang lain yang diperkirakan mengerti masalah yang sedang dihadapi.  
Membicarakan problem dengan orang lain tidak hanya memaksa seorang pemimpin untuk berfikir lebih cermat tentang masalah yang dihadapi tetapi juga orang lain mungkin

- dapat memberikan *input* yang berharga.
2. Tahap Pengembangan dan Evaluasi Alternatif
    - a. Periksa validitas dan reliabilitas informasi yang akan digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan alternatif.
    - b. Jangan ragu-ragu mengembangkan alternatif yang bersifat inovatif. Pemecahan tradisional belum merupakan jaminan tercapainya efisiensi dalam pengambilan keputusan.
    - c. Pikirkan secara hati-hati implikasi dan konsekuensi dari setiap alternatif, termasuk dampak negatif yang diperkirakan akan muncul.
  3. Tahap Pemilihan Alternatif
    - a. Jangan terlalu tergesa-gesa dalam menjatuhkan pilihan. Keputusan yang terlalu cepat diambil sering kurang efektif karena kurang lengkapnya informasi yang digunakan sebagai dasar pengembangan alternatif dan kurang cermatnya menilai alternatif yang tersedia. Terhadap alternatif keputusan tertentu yang mengandung konsekuensi cukup besar sering diperlukan 'tenggang waktu' sehingga keputusan yang diambil benar-benar tepat.
    - b. Bersikaplah fleksibel dalam mengambil keputusan. Efektivitas keputusan selalu dipengaruhi oleh kondisi dan situasi di mana keputusan itu diambil. Oleh karena itu keputusan yang efektif untuk satu kondisi belum tentu efektif untuk kondisi yang lain. Menghadapi kenyataan seperti itu pimpinan dituntut fleksibel, termasuk dalam menghadapi lingkungan yang selalu berubah.
    - c. Gunakan akal sehat dalam mengambil keputusan. Pengambilan keputusan kadang-kadang lebih merupakan aktivitas seni daripada kegiatan ilmiah. Meskipun demikian seorang pemimpin hendaknya selalu mendasarkan diri pada pertimbangan-pertimbangan yang masuk akal dalam memilih setiap alternatif yang tersedia.
  4. Tahap Implementasi
    - a. Dapatkan komitmen awal sebelum suatu keputusan diambil. Pimpinan hendaknya berasumsi bahwa keputusan tidak akan diterima begitu saja oleh pihak lain dalam organisasi tanpa adanya pendekatan terlebih dahulu. Oleh karena itu seorang pemimpin perlu melakukan pendekatan terlebih dahulu dengan pihak lain

yang terkena akibat dari keputusan yang diambil.

- b. Delegasikan sebagian dari pelaksanaan keputusan kepada orang lain (bawahan) dengan cara yang bijaksana. Seorang pemimpin biasanya tidak mampu secara sendirian mengendalikan pelaksanaan seluruh isi keputusan secara efektif. Oleh karenanya keterlibatan bawahan diperlukan dalam rangka mensukseskan keputusan yang telah diambil tersebut.
6. Tahap Pemantauan dan Evaluasi Hasil
- a. Implementasi setiap keputusan harus dimonitor dan dievaluasi. Evaluasi dan *follow-up* memegang peran yang sama pentingnya dengan tahap-tahap lain dalam proses pengambilan keputusan. Pelaksanaan keputusan kadang-kadang mengalami kegagalan disebabkan oleh tidak adanya atau kurang efektifnya evaluasi dan pemantauan terhadap pelaksanaan.
  - b. Bersedialah memodifikasi keputusan sambil jalan. Evaluasi pelaksanaan dimaksudkan untuk mengadakan modifikasi dan penyesuaian sewaktu-waktu diperlukan. Terjadinya perubahan sangat dimungkinkan karena tidak semua dampak yang akan muncul dapat

diperkirakan dengan tepat. Kecuali itu perkembangan dan perubahan lingkungan kadang-kadang juga menuntut dilakukannya perubahan keputusan.

- c. Keputusan tidak harus selalu 'ya' dan 'tidak'. Selalu ada kemungkinan bahwa keputusan yang terbaik terletak di antara ya dan tidak, atau bisa jadi merupakan penggabungan antara keduanya.

Pada dasarnya pengambilan keputusan adalah proses rasional tetapi harus diingat bahwa rasionalitas memiliki keterbatasan. Pengambilan keputusan bukanlah prosedur yang bersifat mekanis. Pada kenyataannya seorang pemimpin menghadapi situasi sangat kompleks. Sayangnya tidak sedikit pemimpin cenderung menyederhanakan keadaan dengan maksud agar dapat mengambil keputusan secepatnya. Jika hal itu terjadi maka keputusan yang diambil biasanya tidak efektif sebab tidak didukung informasi lengkap. Secara umum dapat dikemukakan bahwa keputusan yang diambil secara terencana lebih efektif daripada keputusan yang diambil tergesa-gesa.

### Keputusan Individual dan Keputusan Kelompok

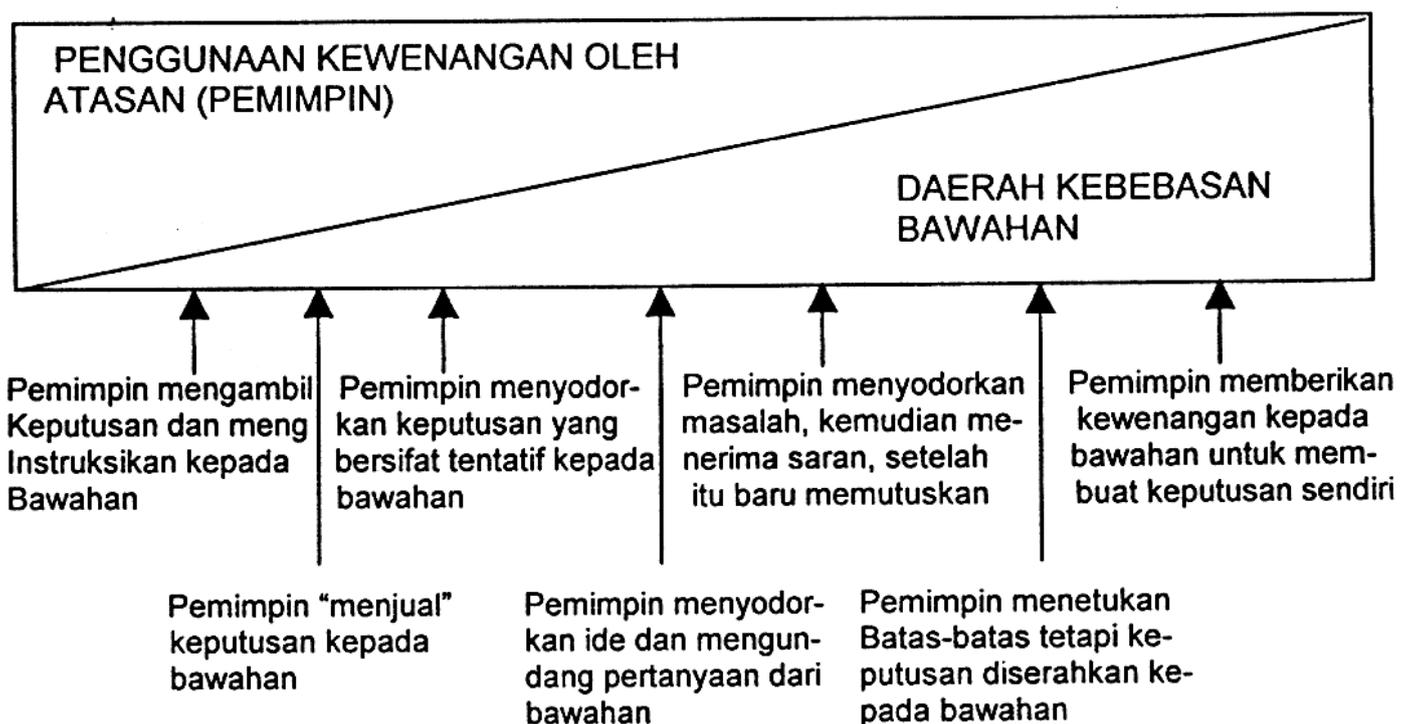
Metode pengambilan keputusan yang berlaku pada sebuah organisasi dimungkinkan berbeda dengan organisasi lain. Bahkan pada

sebuah organisasi yang samapun dimungkinkan adanya perbedaan cara pengambilan keputusan yang disebabkan oleh perbedaan bidang atau unit kerja. Secara umum dapat dikemukakan bahwa metode pengambilan keputusan bervariasi dari yang bersifat individual sampai dengan bersifat kelompok. Pengambilan keputusan individual ialah penentuan alternatif pemecahan masalah dilakukan oleh satu orang saja yaitu pimpinan sedangkan keputusan kelompok ialah penentuan alternatif dilakukan pimpinan bersama-sama de-

ngan bawahan. Apabila dikaitkan dengan tipe kepemimpinan maka keputusan individual dilaksanakan oleh pemimpin bertipe otokratis sedangkan keputusan kelompok dilaksanakan oleh pemimpin yang bertipe demokratis.

Tannenbaum dan Schmidt (1984) menggambarkan berbagai kemungkinan tipe pengambilan keputusan tersebut dalam sebuah kontinum sebagaimana tampak pada gambar sebagai berikut.

Gambar 2. Tingkah laku Pengambilan Keputusan



Semakin ke kanan posisi seorang pemimpin dalam kontinum di atas, keputusan yang diambil semakin mendekati keputusan kelompok.

Sebaliknya semakin ke kiri, keputusan yang diambil semakin mendekati keputusan individual. Sebagaimana tampak pada gambar tersebut, tipe

keputusan pada ujung paling kiri adalah keputusan individual. Pemimpin mengambil keputusan sendiri tanpa minta pertimbangan apa pun dari bawahan. Keputusan yang telah diambilnya itu langsung diinstruksikan kepada bawahan untuk dilaksanakan. Pada titik berikutnya, pemimpin 'menjual' keputusan kepada bawahan. Artinya keputusan tersebut diambilnya sendiri tanpa campur tangan bawahan tetapi untuk melaksanakannya masih terbuka kesempatan tawar menawar dengan bawahan. Dengan demikian masih terbuka kemungkinan (walaupun kecil) untuk merubah keputusan setelah memperoleh masukan dari bawahan. Tipe berikutnya (titik ke tiga dari kiri) keputusan diambil pemimpin masih bersifat tentatif. Keputusan tersebut masih dapat diubah bergantung kepada pendapat bawahan. Tipe berikutnya lagi (tengah-tengah), sebelum pimpinan mengambil keputusan terlebih dahulu menyodorkan ide kepada bawahan dan meminta pendapat serta menerima pertanyaan tentang hal-hal berkaitan dengan masalah yang akan diputuskan. Pada tipe tersebut porsi keikutsertaan bawahan sudah lebih tinggi dibandingkan dengan tipe-tipe sebelumnya. Pada tipe berikutnya lagi (ketiga dari kanan), sebelum mengambil keputusan, pimpinan menyodorkan permasalahan dan berusaha mendapatkan berbagai saran dari bawahan.

Setelah itu barulah keputusan diambil.

Pada tipe ke dua dari kanan, peran bawahan lebih besar lagi. Pimpinan hanya menentukan batas-batas atau persyaratannya dan setelah itu meminta bawahan untuk mengambil keputusan sendiri. Tipe yang paling kanan adalah tipe kelompok murni. Atasan mendelegasikan wewenang kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri tentang segala sesuatu yang menyangkut bidang tugasnya.

## Penutup

Secara keseluruhan, kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kualitas berbagai keputusan yang diambil pemimpin organisasi yang bersangkutan. Begitu penting peran pengambilan keputusan, sejumlah pakar menempatkan sebagai inti (bagian terpenting) dari proses kepemimpinan. Sementara itu kepemimpinan itu sendiri dianggap bagian terpenting dari keseluruhan proses manajemen. Dengan demikian pengambilan keputusan merupakan bagian terpenting dari keseluruhan proses manajemen. Mengingat posisi yang strategis tersebut, setiap pemimpin harus menguasai teknik pengambilan keputusan dengan benar sehingga setiap keputusan yang diambil memiliki kualitas tinggi, yang pada akhirnya memberikan sumbangan

yang signifikan dalam mencapai tujuan organisasi yang dipimpin

### Daftar Pustaka

- Macrimon, K.R. & RN Taylor, 1976. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand Mc Nally
- Minner, JB; et.al. 1985. *The Practice of Management*. Ohio: Charless A Merril Publishing Company.
- Siagian, SP. 1977. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Steers, RM. 1984. *Introduction to Organizational Behavior*. Glenview: Scott, Foresman and Company.
- Szilagy, A.D. 1981. *Management and Performance*. Santa Monica Good Year Publishing Company, Inc.
- Tannenbaum, R & W. Schmidt. 1984. 'How to Chose Leadership Pattern' dalam

Denis D. Umstot, *Understanding Organizational Behavior: Concept and Application*. New York: West Publishing Company.

### Biodata Penulis

**Muhyadi**, lahir di Klaten, 30 Januari 1953. Lulus sarjana pendidikan jurusan Ilmu Administrasi FKIS IKIP YOGYAKARTA tahun 1978, lulus doktor kependidikan IKIP Jakarta tahun 1987. Sejak tahun 1979 mengajar pada program S1 FKIS yang kemudian menjadi FPIPS IKIP YOGYAKARTA dan saat ini menjadi FIS Universitas Negeri Yogyakarta. Sejak tahun 1995 mengajar dan sekaligus menjadi pembimbing tesis S2 pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta.