

# PENGAMBILAN KEPUTUSAN UNTUK MENGEFEKTIFKAN ORGANISASI

**Pengambilan keputusan** dapat dianggap sebagai suatu hasil atau keluaran dari proses mental atau kognitif yang membawa pada pemilihan suatu jalur tindakan di antara beberapa alternatif yang tersedia. Setiap proses **pengambilan keputusan selalu menghasilkan satu pilihan final** Keputusan dibuat untuk mencapai tujuan melalui pelaksanaan atau tindakan.

## Jenis-jenis Keputusan

Keputusan biasanya terbagi menjadi dua jenis.

1. **Keputusan pribadi** merupakan keputusan yang diambil untuk kepentingan diri sendiri dan dilakukan secara perorangan.
2. **Keputusan bersama** merupakan keputusan yang diambil berdasarkan **kesepakatan bersama dan untuk kepentingan bersama**. Keputusan bersama tidak boleh menguntungkan satu pihak dengan merugikan pihak lain.

## Kategori Pengambilan Keputusan

Keputusan jika dilihat dari **cara memperoleh informasi** dapat dikategorikan menjadi empat :

1. **Keputusan Representasi** merupakan keputusan yang dihadapi **dengan informasi yang cukup banyak**, dan mengetahui dengan tepat bagaimana memanipulasi informasi tersebut.
2. **Keputusan Empiris** merupakan keputusan yang **kurang memiliki informasi** namun mengetahui bagaimana memperoleh informasi dan pada saat informasi itu diperoleh.
3. **Keputusan Informasi** merupakan keputusan yang **kaya akan informasi, tetapi diliputi dengan kontroversi tentang bagaimana memperoleh informasi itu**, dan selanjutnya akan menghasilkan keputusan informasi.
4. **Keputusan Eksplorasi** merupakan keputusan yang **kurang akan informasi dan tidak ada kata sepakat yang dianut untuk memulai mencari informasi** serta tidak tahu dari mana usaha pengambilan keputusan akan dimulai.

## Mengefektifkan Perencanaan Sebuah Organisasi

Jadi, **perusahaan multinasional** akan lebih banyak menaruh perhatian pada **perencanaan jangka panjang** daripada sebuah penjual eceran lokal. Beberapa organisasi, seperti perusahaan- perusahaan **minyak**, pertambangan, penerbangan atau departemen pertanian harus membuat rencana-**rencana jangka panjang**, karena ada maksud dan tujuan-tujuan yang khusus. Tetapi, perencanaan jangka panjang masih tetap akan diperlukan yaitu untuk pemilihan personil dan penyempurnaan teknik serta kemampuan produksi. Karena itu adalah penting bagi para manajer untuk mengerti peranan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang dalam pola perencanaan secara keseluruhan.

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.

Pengambilan keputusan ialah **proses pemecahan masalah** dengan **menentukan pilihan dari beberapa alternatif untuk menetapkan suatu tindakan** dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Pengambilan keputusan dalam **fungsi-fungsi manajemen** itu meliputi:

1. **Perencanaan** -Apa tujuan akhir organisasi? Strategi apa yang digunakan dalam mencapai tujuan?
2. **Pengorganisasian** -Bagaimana pekerjaan-pekerjaan itu dirancang? Struktur organisasi bagaimana yang diperlukan? Siapa-siapa yang akan mengisi pekerjaan?
3. **Penggerakan** -Bagaimana menggerakkan pegawai agar mereka berkinerja tinggi? Bagaimana kepemimpinan dapat mengefektif organisasi?
4. **Pengawasan** -Aktivitas apa saja dalam organisasi yang harus diawasi? Dalam hal apa saja penyimpangan terjadi? Bagaimana menggerakkan organisasi secara efektif?

## Kerangka Kerja Yang Ada Dalam Sistem Pengambilan Keputusan

Setiap proses pengambilan keputusan merupakan suatu sistem tindakan karena ada beberapa komponen didalamnya. Menurut Pradjudi (1997:45), kerangka kerja yang ada dalam sistem pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

1. **Posisi orang** yang berwenang dalam mengambil keputusan
2. **Problema** (penyimpangan dari apa yang dikehendaki dan direncanakan atau dituju)
3. **Situasi** si pengambil keputusan itu berada
4. **Kondisi** si pengambil keputusan (kekuatan dan kemampuan menghadapi problem)
5. **Tujuan** (apa yang diinginkan atau dicapai dengan pengambilan keputusan).

Keputusan adalah hasil yang dicapai dari proses pengambilan keputusan. Menentukan pilihan (memutuskan) atau arah tindakan tertentu bagi organisasi adalah keputusan. Secara umum keputusan dibagi menjadi dua jenis sebagai berikut:

1. **Keputusan strategis**, setiap organisasi melahirkan berbagai kebijakan atau keputusan organisasional. **Kebijakan dan arah organisasi** merupakan keputusan strategis.
2. **Keputusan operasional**, adapun keputusan operasional menyangkut pengelolaan organisasi sehari-hari. Keputusan operasional sangat menentukan efektivitas keputusan strategis yang diambil oleh para manajer puncak (Drummond,1995:13).

Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pengambilan keputusan menurut Terry, yaitu :

- a. **Hal-hal yang berwujud maupun yang tidak berwujud**, yang emosional maupun yang rasional perlu diperhitungkan dalam pengambilan keputusan.
- b. Setiap keputusan harus dapat dijadikan **bahan untuk mencapai tujuan organisasi**.
- c. Setiap keputusan jangan berorientasi **pada kepentingan pribadi**, tetapi harus lebih **mementingkan kepentingan organisasi**.
- d. Jarang sekali pilihan yang memuaskan, oleh karena itu **buatlah alternatif-alternatif tandingan**.
- e. Pengambilan keputusan merupakan **tindakan mental** dari tindakan ini harus **diubah menjadi tindakan fisik**.
- f. Pengambilan keputusan yang efektif membutuhkan **waktu yang cukup lama**.
- g. Diperlukan pengambilan **keputusan yang praktis** untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.
- h. Setiap keputusan hendaknya **dilembagakan** agar diketahui keputusan itu benar.
- i. Setiap keputusan merupakan **tindakan permulaan** dari serangkaian kegiatan mata rantai berikutnya.

Pengambilan keputusan yang efektif menjadi tolak ukur kepemimpinan yang efektif pula. Tetapi kepemimpinan efektif tidak hanya membolehkan diskusi diantara kelompok, tetapi juga mengizinkan **mereka berpartisipasi** dalam melaksanakan pengambilan keputusan. Jika mereka **tidak dilibatkan dalam kegiatan** mendiskusikan persoalan yang relevan bagi mereka maka partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan **tidak akan sukses**.

## Jenis-jenis pengambilan keputusan

### 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 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.

## Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan

1. Faktor Fisik
2. Emosional
3. Rasional
4. Praktikal
5. Interpersonal dan Struktural

Keputusan dapat diambil dengan cara individual & kelompok, individual contohnya seperti pengambilan keputusan yang diambil oleh manager saja tanpa adanya rapat kerja atau diskusi. Sedangkan kelompok merupakan pengambilan keputusan yang prosesnya melalui hasil dari rapat atau diskusi bersama.

## Tahapan Atau Proses Pengambilan Keputusan

Untuk mendapatkan hasil yang baik Pengambilan keputusan haruslah melalui beberapa proses, diantaranya :

1. Identifikasi masalah
2. Pengumpulan & penganalisisasi data
3. Pembuatan alternatif-alternatif kebijakan
4. Pemilihan salah satu alternatif terbaik
5. Pelaksanaan keputusan

## Proses yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan

Proses yang mempengaruhi dalam pengambilan keputusan dalam organisasi yaitu :

### 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.