

## KEPEMIMPINAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Oleh :

**Wahyu Bhudianto**

### *Abstract*

*The leadership role is a set of expected behavior, carried out by people in accordance with its position as a leader. The role of the leader is very large in making decisions and taking responsibility for the outcome. The decision reflects the character of a leader. Decision-making is central to the organization's activities are also a key leadership or the core of leadership.*

*Leaders must be able to take decisions in a variety of situations, by choosing the best among a number of alternative decisions it faces. Alternatidf should be chosen that its smallest negative risk so as not to harm the organization. Leaders must be able to explain the reason - the reason for choosing one alternative decisions in a way that is most easily understood in order to get support in implementation*

**Key words: leadership, decision-making**

### **Pendahuluan**

Dalam organisasi pemerintah maupun organisasi swasta, Pemimpin adalah merupakan orang yang memegang komando, sehingga karena organisasi itu akan melangkah tergantung pada pemimpin itu,, Namum demikian seorang pemimpin tidak akan mampu melaksanakan tugasnya hanya seorang diri saja, oleh karena itu harus bekerja sama dengan orang lain. Hal ini seperti pendapat Ralp Shurier Davis, bahwa “ organisasi adalah suatu kelompok orang – orang yang sedang bekerja kearah tujuan bersama dibawah kepemimpinan “. Demikian juga dalam usaha menumbuhkan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan seperti yang disampaikan Prof. Dr. Sondang. P. Siagian:

“Seseorang pemimpin yang baik adalah orang yang tidak melaksanakan sendiri tindakan – tindakan yang bersifat operasional, tetapi mengambil keputusan, menentukan kebijaksanaan dengan menggunakan orang lain untuk melaksanakan keputusan yang telah diambil sesuai dengan kebijaksanaan yang telah digariskan”

Salah satu tugas penting seorang pemimpin adalah untuk menentukan yang terbaik bagi organisasi dan para anggotanya. Namun dalam mengambil keputusan terkadang pemimpin menghadapi dilemma . adakalanya pemimpin ternyata mengambil keputusan yang salah dan merugikan organisasi. Kecepatan dan ketepatan seorang pemimpin dalam mengambil keputusan

lazimnya menjadi tolok ukur kopetensi dan kredibilitas yang dimilikinya.

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. Artikel ini mengangkat permasalahan: “bagaimana peran kepemimpinan dalam pengambilan keputusan suatu organisasi?

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan dalam pengertian umum adalah menunjukkan proses kegiatan seseorang dalam pemimpin, membina, membimbing, mempengaruhi dan mengontrol pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain. Menurut Miftah Thoha, Kepemimpinan adalah : kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia, baik secara perorangan atau kelompok. Sedangkan menurut, Soerjono Soekamto, Kepemimpinan adalah:

“Kemampuan dari seseorang pemimpin atau leader untuk mempengaruhi orang lain (orang yang dipimpin atau pengikutnya) sehingga orang lain tersebut bertingkah laku sebagaimana yang dikehendaki oleh pemimpi”

Kepemimpinan dalam kaitannya dengan tipe – tipe pemimpin menurut Prof. Dr. Sondang P. Siagian menggolongkan dalam 5 tipe pemimpin yaitu: (1) tipe pemimpin yang otokratis; (2) tipe pemimpin yang militeristis; (3) tipe pemimpin yang paternalis; (4) tipe pemimpin yang kharismatis; (5) tipe pemimpin yang demokratis.

G.R. Terry menyatakan bahwa syarat – syarat kepemimpinan berkaitan dengan pengambilan keputusan adalah sebagai berikut: (1) 1. realistis; (2) banyak akal; (3) dapat mengambil inisiatif; (4) emosional stabil; (5) merupakan seorang komunikator yang stabil; (6) partisipatif dalam bidang social.

### **Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan merupakan proses pembuatan pilihan dari sejumlah alternative. Menurut G.R. Terry . Pengambilan Keputusan adalah pemilihan alternative perilaku tertentu atau dari dua atau lebih alternative yang ada. Sedangkan menurut Prof.Dr.Sondang. P. Siagian , Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakekat alternative yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling cepat. Keputusan lahir dari suatu proses, dimana didalamnya terjadi diskusi yang intensif, saling tukar pikiran dan brainstorming yang mendalam dengan analisis yang tajam. Oleh sebab itu pengambilan keputusan sangat penting dalam pengelolaan dan merupakan tugas utama dari seorang pemimpin. Adapun hasil dari pengambilan keputusan adalah aturan – aturan yang akan dijadikan pegangan untuk mengarahkan tingkah laku selanjutnya. Fokus pengambilan keputusan adalah pada kemampuan untuk menganalisis situasi dengan memperoleh informasi seakurat mungkin sehingga permasalahan dapat dituntaskan. 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.

Pengambil keputusan, baik yang bersifat rutin maupun tidak, ada dua metode yang digunakan. Metode pertama adalah metode tradisional, dimana pengambilan keputusan lebih berdasarkan pada intuisi dan kebiasaan. Metode yang kedua adalah metode modern, dimana pengambilan keputusan didasarkan pada perhitungan matematis dan penggunaan instrumen yang bersifat modern, seperti komputer dan perhitungan statistik.

Dasar pengambilan keputusan menurut G.R. Terry adalah sebagai berikut: *pertama* Intuisi. Suatu proses bawah sadar / tidak sadar yang timbul atau tercipta akibat pengalaman terseleksi. Pengambilan Keputusan yang berdasarkan atas intuisi atau perasaan memiliki sifat subyektif, sehingga mudah terkena pengaruh.

*Kedua* pengalaman. Pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman memiliki manfaat bagi pengetahuan praktis, karena pengalaman seseorang dapat memperkirakan keadaan sesuatu, dapat memperhitungkan untung ruginya, baik buruknya keputusan yang akan dihasilkan, karena pengalaman seseorang yang menduga – duga masalahnya walaupun hanya dengan melihat sebatas saja mungkin sudah dapat menyelesaikannya.

*Ketiga* 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 dapat dengan rela dan lapang dada.

*Keempat* wewenang. Pengambilan Keputusan berdasarkan wewenang biasanya

dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya atau orang lain yang lebih tinggi kedudukannya kepada yang lebih rendah kedudukannya

*Kelima* rasional. Pengambilan Keputusan berdasarkan Rasional, keputusan yang dihasilkan bersifat obyektif, lebih transparan, konsisten, untuk memaksimalkan hasil atau nilai dalam batas kendala tertentu, sehingga dapat dikatakan mendekati kebenaran atau sesuai dengan apa yang diinginkan. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan : kejelasan masalah, Orientasi tujuan, Pengetahuan alternative, Preferensi yang jelas, Hasil maksimal.

Proses pengambilan keputusan harus melalui tahapan – tahapan tertentu dengan tertip. Seperti yang dikemukakan oleh Charles Hoffer , yaitu: Distinguished the phases initiation and legitimation ( artinya bahwa untuk mengenali tahapan – tahapan dalam membuat suatu keputusan yaitu tahap Permulaan ( initiation ) dan tahap pengesahan ( legitimation). Setelah mengetahui tahap – tahap pengambilan keputusan, kemudian untuk mendapatkan keputusan pasti melalui beberapa proses, Menurut Herbert A. Simon mengemukakan tiga proses dalam pengambilan keputusan yaitu: (1) Intelligence Activity, yaitu : proses pemilihan situasi dan kondisi dengan wawasan yang inteligen; (2) Design Activity, yaitu proses menemukan masalah, mengembangkan pemahaman dan menganalisis kemungkinan pemecahan masalah serta tindakan lebih lanjut, ada perencanaan pola kegiatan; (3) Choice Activity, yaitu memilih salah satu tindakan dari sekian banyak alternative atau kemungkinan pemecahan, dan diambil keputusan.

Ada tujuh kriteria yang dapat digunakan apakah prosedur pengambilan keputusan memiliki mutu yang tinggi, yaitu:

1. Secara menyeluruh mengumpulkan berbagai macam cakupan yang luas dari suatu tindakan alternative,
2. Mensurvei semua cakupan tentang hasil dari sasaran yang harus dipenuhi dan nilai – nilai yang mencakup sebuah pilihan,
3. Secara hati – hati menimbang apa pun konsekuensi yang negative,

4. Secara intensif mencari informasi baru yang relevan untuk dievaluasi dari alternative,
5. Dengan tepat berasimilasi dan memperhatikan penilaian yang diberikan oleh para ahli dan informasi yang baru,
6. Memeriksa kembali konsekuensi yang negative dan positif dari semua alternative,
7. Ketentuan yang terperinci untuk menerapkan tindakan yang terpilih.

Beberapa metode Pengambilan Keputusan yang dapat digunakan dalam organisasi antara lain: (1) Kewenangan tanpa diskusi, metode ini sering digunakan kalangan militer dan cepat dalam memutuskan dan cocok kalau pengambilan keputusan yang dilaksanakan berkaitan dengan persoalan rutin yang tidak perlu didiskusikan; (2) Pendapat ahli, metode ini akan bekerja dengan baik , apabila seseorang anggota kelompok yang dianggap ahli tidak diragukan kemampuannya dalam hal tertentu oleh anggotanya; (3) Kesepakatan, metode ini melibatkan berbagai unsure dalam mengambil sebuah keputusan, seluruh anggota berpartisipasi penuh. Metode ini sangat penting khusus yang berhubungan dengan persoalan yang kritis dan komplek.

Ketepatan penggunaan dari ketiga metode tersebut harus disesuaikan dengan: (1) Jumlah waktu yang ada dan dapat dimanfaatkan; (2) Kemampuan – kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin kelompok dalam mengelola kegiatan pengambilan keputusan; dan (3) Tingkat pentingnya keputusan yang akan diambil oleh kelompok.

Ada beberapa hal proses pengambilan keputusan sebagai berikut: (1) Persepsi seseorang tentang situasi lingkungan sangat penting dan peka terhadap situasi yang mungkin menjadi penyebab timbulnya masalah; (2) Berusaha memahami sesungguhnya yang sedang terjadi dalam situasi masalah tertentu; (3) Mendefinisikan masalah yang dihadapi untuk dipecahkan; (4) Menentukan alternative dari pada metode dan cara pemecahan; (5) Pelaksanaan alternative terpilih berdasarkan analisis yang mendalam yang pada gilirannya berubah wujud menjadi keyakinan, ketepatan pilihan dan efektif.

Berikut ini merupakan penjabaran proses pengambilan keputusan:

1. Pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan pada dasarnya adalah proses pemecahan masalah yang menghalangi atau menghambat tercapainya tujuan. Agar masalah dapat dipecahkan, terlebih dahulu harus dikenali apa masalahnya.

2. Mencari alternatif pemecahan  
Setelah masalah dikenali maka dapat dilakukan pencarian terhadap alternatif-alternatif yang mungkin dapat memecahkan masalah yang dihadapi. Dalam mencari alternatif hendaknya tidak mamikirkan masalah efisiensi dan efektifitas. Ynag terpenting adalah mengumpulkan sebanyak-banyaknya alternatif. Setelah alternatif terkumpul, barulah disusun berurutan dari yang paling diinginkan sampai yang tidak diinginkan.
3. Memilih alternatif  
Setelah alternatif tersusun, barulah dapat dilakukan pilihan alternatif yang dapat memberikan manfaat, dalam arti dapat memecahkan masalah dengan cara yang paling efektif dan efisien. Sebelum menjatuhkan pilihan pada sebuah alternatif, ajukan pertanyaan untuk tiap-tiap alternatif.
4. Pelaksanaan alternatif  
Setelah alternatif dipilih, tibalah saatnya melaksanakannya ke dalam bentuk tindakan. pelaksanaan harus sesuai dengan rencana, agar tujuan memecahkan masalah dapat tercapai.
5. Evaluasi  
Setelah alternatif dilaksanakan, bukan berarti proses pengambilan keputusan telah selesai. Pelaksanaan alternatif harus terus diamati, apakah berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Bila langkah-langkah pelaksanaan telah dilakukan dengan benar tetapi hasil yang dicapai tidak maksimal, sudah waktunya untuk mempertimbangkan kembali pemilihan alternatif lainnya. Tidak maksimalnya hasil yang dicapai mungkin terjadi karena pengaruh negatif potensial benar-benar terjadi,

atau mungkin pengaruh negatif yang tadinya tidak diperkirakan.

Pengambilan keputusan memerlukan keberanian, karena setiap keputusan pasti memiliki resiko, Fungsi pengambilan keputusan sebagai strategi kepemimpinan sangat penting perannya. Keberanian pengambilan keputusan bagi organisasi berarti pemimpinnya mengetahui cara mencapai tujuan organisasi yang akan memberikan manfaat pada semua anggota organisasi. Seorang pemimpin harus mampu mengkomunikasikan keputusan yang telah ditetapkan pada anggota organisasi untuk dilaksanakan.

Kekuasaan yang lebih besar yang dimiliki oleh pemimpin dalam pengambilan keputusan perlu dilaksanakan dengan demokratis antara lain dengan : melibatkan semua pihak, membentuk tim – tim khusus yang diberi wewenang mengambil keputusan yang relevan dan menjalin kerjasama dengan lembaga – lembaga lain.

### **Peran Kepemimpinan**

Peran Kepemimpinan diartikan sebagai seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai dengan kedudukannya sebagai pemimpin. Peran pemimpin sangat besar dalam pengambilan keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya. Seseorang pemimpin dituntut untuk memiliki ketrampilan yaitu, ketrampilan teknis meliputi ketrampilan dalam menerapkan pengetahuan dan keahlian yang dimiliki, ketrampilan manusiawi meliputi kemampuan kerjasama, memahami dan memotivasi orang lain dan ketrampilan konseptual berkaitan dengan kemampuan pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan terjadi sebagai reaksi terhadap masalah yang terjadi dalam organisasi. Keputusan harus dibuat oleh pemimpin agar anggota dapat melaksanakan berbagai kegiatan dalam rangka mewujudkan dan mengembalikan eksistensi organisasi.

Ada tiga peran utama seorang pemimpin yaitu: (1) Peran yang bersifat interpersonal. Artinya seorang pemimpin harus tampi, dalam berbagai upacara remi, harus mampu member bimbingan dan harus mempertimbangkan hubungan kerjasama dengan bawahan; (2) Peran yang bersifat

informasional, informasi kepada bawahan dan menjadi juru bicara organisasi. Artinya seorang pemimpin harus mengikuti dan memperoleh informasi seluruh kegiatan, harus memberi; (3) Peran yang bersifat Pengambilan keputusan. Artinya seorang pemimpin harus berusaha memperbaiki dan mengembangkan satuan kerja yang dipimpinya, harus mampu mengatasi segala hambatan yang dihadapi, mengatur segala sumber daya (manusia, biaya dan lain – lain ) dan berperan mewakili setiap hubungan kerja dengan satuan kerja lainnya . Peran pemimpin dalam pengambilan keputusan biasanya bersama – sama dengan bawahan melakukan pemilihan beberapa alternative yang ada untuk menentukan tujuanyang ingindicapai. Proses Pengambilan keputusan harus mempertimbangkan segala aspek dan sesuai kebutuhan. Informasi yang cukup baik, maka keputusan yang dibuat terjamin tingkat keakuratannya.

Perilaku kepemimpinan merupakan aktivitas yang selalu berorientasi tujuan mencakup aktivitas mengambil keputusan menyusun sasaran, komunikasi interpersonal, perilaku keteladanan, memberi imbalan dan hukuman yang ditampilkan pemimpin untuk mempengaruhi anggota melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan. Pengambilan keputusan adalah bahagian aktivitas penting dalam proses kepemimpinan dalam organisasi. Proses pengambilan keputusan mencakup, mengenali masalah, menganalisis masalah, mengembangkan alternatif, memutuskan solusi terbaik dan melaksanakan keputusan kedalam tindakan efektif . Proses kepemimpinan di dalamnya melekat wewenang dan tanggung jawab menyusun program kerja, melaksanakan dan mengevaluasi dengan mengarahkan bawahannya dalam melakukan program kerja. Pimpinan setiap organisasi harus mempermudah proses pengambilan keputusan dan komunikasi keputusan terhadap semua anggota organisasi untuk mendapat dukungan pelaksanaan keputusan.

Pemimpin diasosiasikan dengan pengembangan dan pengkomunikasian sebuah visi . Mengkomunikasikan sesuatu yang ada dalam visi menyiratkan tentang sifat kepemimpinan. Karena itu pemimpin diharapkan dapat mendorong dan

meningkatkan keterlibatan dan pemahaman staf. Keputusan efektif tercapai jika sepenuhnya keputusan itu dapat dilaksanakan. Perhatian orang akan sepenuh hati ke dalam suatu keputusan jika mereka terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam membuat keputusan. Suatu cara yang efektif untuk mencapai dukungan dan komitmen dengan mengajak staf atau anggota organisasi dalam pemecahan masalah-pada tahap penyusunan sasaran. Strategi kolaboratif pengambilan keputusan mengilhami para staf atau dengan rasa pemberdayaan dan perasaan penting yang memuaskan dorongan kebutuhan mereka. Dengan demikian pimpinan perlu melibatkan semua staf atau anggota organisasi dalam mengambil keputusan agar muncul rasa memiliki dan tanggung jawab dalam melaksanakan keputusan. Pembuatan keputusan partisipatori akan dapat diharapkan menghasilkan lebih baik keputusan, sebab sejumlah pemikiran orang dimanfaatkan untuk memecahkan masalah. Bahkan bila orang dilibatkan dalam membuat keputusan, mereka lebih suka unuk melaksanakan keputusan secara efektif dan peningkatan pengertian karena keterlibatan langsung serta membantu kesatuan kelompok dalam organisasi.

Efektivitas keputusan bergantung kepada kualitas keputusan dan komitmen keputusan. Kualitas keputusan mengacu kepada aspek teknis dalam keputusan. Keputusan berkenaan dengan kualitas tinggi untuk pengembangan yang dalam hal ini keputusan bersifat konsisten dengan tujuan organisasi yang dicapai dan dengan informasi yang secara potensial dapat diperoleh. Sedangkan komitmen keputusan mengacu kepada penerimaan keputusan oleh sataf atau anggota organisasi. Partisipasi dalam keputusan oleh staf atau anggota organisasi cenderung menghasilkan perasaan komitmen dan rasa memiliki bersama. Partisipasi dalam keputusan dapat membangun tim kerja, kekuatan komitmen terhadap sasaran organisasi, dan kontribusi kepada pengembangan teknik partisipan dan keterampilan manajerial. Perilaku pemimpin memiliki pengaruh atas kinerja dan kepuasan kerja anggota. Hal yang mendasar ditekankan bahwa kinerja dan kepuasan anggota adalah hasil dari ragam gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Sikap positif orang terbangun terhadap objek yang

merupakan alat dalam kepuasan kebutuhan. Hal ini menjadi alasan perlunya pengembangan hubungan pimpinan dengan bawahan. Ada hubungan timbal balik perilaku pimpinan dengan perilaku bawahan. Perilaku bawahan berpengaruh terhadap perilaku pimpinan dan perilaku pimpinan mempengaruhi perilaku bawahan.

Kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas pemimpin. Pengambilan Keputusan dalam tinjauan perilaku mencerminkan karakter bagi seorang pemimpin. Oleh karena itu baik tidaknya keputusan yang diambil bukan hanya dari konsekuensi yang diambilnya melainkan melalui berbagai pertimbangan dalam prosesnya.

### **Penutup**

Pemimpin harus mampu mengambil keputusan dalam berbagai situasi, dengan memilih alternatif terbaik diantara sejumlah alternatif keputusan yang dihadapinya. Alternatif harus dipilih yang resiko negative nya paling kecil agar tidak merugikan organisasi. Pemimpin harus

mampu menjelaskan alasan – alasan memilih salah satu alternative keputusan dengan cara yang paling mudah dipahami agar mendapat dukungan dalam pelaksanaannya. Pada dasarnya pengambilan keputusan adalah merupakan tahap – tahap yang harus digunakan untuk membuat keputusan. Pengambilan keputusan merupakan pusat dari kegiatan organisasi juga merupakan kunci kepemimpinan atau inti dari kepemimpinan.

### **Daftar Pustaka**

- Kartini Kartono, 2000, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, CV. Rajawali, Jakarta
- Miftah Thoha, 2000 *Kepemimpinan dalam Manajemen*, CV. Rajawali, Jakarta
- Sondang P. Siagian, 1987 *Filsafat Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta
- Timpe, A. Dale, 2002, *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia : Kepemimpinan* , PT. Gramedia, Jakarta
- Dhino –ambargo, *blogspot.com*. Definisi dan Dasar Pengambilan Keputusan, 22 Mei 2013.  
<http://sellyinthewords.blogspot.com>