

PERAN PEMIMPIN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Inni Nihayah

Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Maulana Hasanuddin Banten

Jl. Jend. Sudirman No. 30 Ciceri, Kota Serang, Provinsi Banten, 42118

Email: inihayah@gmail.com HP: 081287544356

ABSTRAKSI

Manusia adalah makhluk social yang tidak dapat hidup sendiri. Dalam hidup, manusia selalu berinteraksi dengan sesama serta dengan lingkungan. Manusia hidup berkelompok baik dalam kelompok besar maupun dalam kelompok kecil. Hidup dalam kelompok tidak mudah. Untuk menciptakan kondisi kehidupan yang harmonis anggota kelompok haruslah saling menghormati & menghargai. Keteraturan hidup perlu selalu dijaga. Hidup yang teratur adalah impian setiap insan. Manusia adalah makhluk Tuhan yang paling tinggi dibanding makhluk Tuhan lainnya. Manusia di anugerahi kemampuan untuk berpikir, kemampuan untuk memilah & memilih mana yang baik dan mana yang buruk. Dengan kelebihan itulah manusia seharusnya mampu mengelola lingkungan dengan baik. Jika manusia berjiwa pemimpin, maka akan dapat mengelola diri, kelompok & lingkungan dengan baik. Khususnya dalam penanggulangan masalah yang relatif pelik & sulit. Disinilah dituntut peran seorang pemimpin dalam mengambil keputusan agar masalah dapat terselesaikan dengan baik.

Kata Kunci : Peran pemimpin, pengambilan keputusan

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam suatu organisasi selalu melibatkan beberapa orang yang saling berinteraksi secara intensif. Interaksi tersebut disusun dalam suatu struktur yang dapat membantu dalam usaha pencapaian tujuan bersama. Agar pelaksanaan kerja dalam organisasi dapat berjalan sebagaimana mestinya maka dibutuhkan sumber seperti perlengkapan, metode kerja, bahan baku, dan lain-lain. Usaha untuk mengatur dan mengarahkan sumber daya ini disebut dengan manajemen. Sedangkan inti dari manajemen adalah kepemimpinan (leadership) (Siagian, 2008)¹

¹ Siagian Sondang P. 2008. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara. Hal. 85

Setiap orang adalah pemimpin, minimal pemimpin untuk dirinya sendiri, hal ini sebagaimana tertuang dalam sebuah hadits Rasulullah saw:

عن ابن عمر ر.ع قال: قال رسول الله ص.م " كلکم راعٍ وکلکم مسئول عن رعیتہ... الحديث " متفق عليه

Artinya: Dari Ibnu Umar R.a ia berkata: bersabda Rasulullah saw “Setiap kalian adalah pemimpin, dan kalian akan ditanya tentang kepemimpinan kalian... al-hadits (Mutafaq `alaih).

Namun, terkadang manusia lupa tentang peranan dia sebagai seorang pemimpin dan terkadang dia tidak tahu bahwa kelak dia akan ditanya tentang kepemimpinannya; Atau terkadang ada manusia yang ditakdirkan menjadi seorang pemimpin tapi ia tidak tahu apa yang harus diperbuat sebagai seorang pemimpin. Disinilah diperlukan pengetahuan dan keilmuan tentang kepemimpinan, sehingga seseorang yang ditakdirkan menjadi pemimpin tidak gagap dan bingung dengan jabatannya.

Akhir-akhir ini banyak orang membicarakan masalah krisis kepemimpinan. Konon sangat sulit mencari kader-kader pemimpin pada berbagai tingkatan. Orang pada zaman sekarang cenderung mementingkan diri sendiri dan tidak atau kurang peduli pada kepentingan orang lain, kepentingan lingkungannya. Krisis kepemimpinan ini disebabkan karena makin langkanya kepedulian pada kepentingan orang banyak, kepentingan lingkungannya. Sekurang-kurangnya terlihat ada tiga masalah mendasar yang menandai kekurangan ini. Pertama adanya krisis komitmen. Kebanyakan orang tidak merasa mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk memikirkan dan mencari pemecahan masalah kemaslahatan bersama, masalah harmoni dalam kehidupan dan masalah kemajuan dalam kebersamaan.

Kedua, adanya krisis kredibilitas. Sangat sulit mencari pemimpin atau kader pemimpin yang mampu menegakkan kredibilitas tanggung jawab. Kredibilitas itu dapat diukur misalnya dengan kemampuan untuk menegakkan etika memikul amanah, setia pada kesepakatan dan janji, bersikap teguh dalam pendirian, jujur dalam memikul tugas dan tanggung jawab yang dibebankan padanya, kuat iman dalam menolak godaan dan peluang untuk menyimpang.

Ketiga, masalah kebangsaan dan kehidupan bermasyarakat dan bernegara. Saat ini tantangannya semakin kompleks dan rumit. Kepemimpinan sekarang tidak cukup lagi hanya mengandalkan pada bakat atau keturunan. Pemimpin zaman sekarang harus belajar, harus

membaca, harus mempunyai pengetahuan mutakhir dan pemahamannya mengenai berbagai soal yang menyangkut kepentingan orang-orang yang dipimpin. Juga pemimpin itu harus memiliki kredibilitas dan integritas, dapat bertahan, serta melanjutkan misi kepemimpinannya. Kalau tidak, pemimpin itu hanya akan menjadi suatu karikatur yang akan menjadi cermin atau bahan tertawaan dalam kurun sejarah di kelak di kemudian hari.

Salah satu hal yang menjadi permasalahan dalam kepemimpinan adalah dalam hal pengambilan keputusan; terkadang hal ini menjadi perkara yang tidak mudah bagi seorang pemimpin untuk memutuskan suatu perkara. Terkadang ego, kepentingan, kondisi bawahan, hal yang menjadi pokok bahasan menjadi factor-faktor yang mempengaruhi seorang pemimpin dalam mengambil sebuah keputusan. Dalam makalah singkat ini, kami membahas tentang kepemimpinan dan pengambilan keputusan yang menjadi dua hal yang mutlak ada dalam kehidupan berorganisasi pada khususnya dan kehidupan manusia secara umum selaku makhluk social.

Upaya membangun keefektifan pemimpin terletak semata pada pembekalan dimensi keterampilan teknis dan keterampilan konseptual. Adapun keterampilan personal menjadi terpinggirkan. Padahal sejatinya efektifitas kegiatan manajerial dan pengaruhnya pada kinerja organisasi, sangat bergantung pada kepekaan pimpinan untuk menggunakan keterampilan personalnya. Keterampilan personal tersebut meliputi kemampuan untuk memahami perilaku individu dan perilaku kelompok dalam kontribusinya membentuk dinamika organisasi, kemampuan melakukan modifikasi perilaku, kemampuan memahami dan memberi motivasi, kemampuan memahami proses persepsi dan pembentukan komunikasi yang efektif, kemampuan memahami relasi antar konsep kepemimpinan-kekuasaan-politik dalam organisasi, kemampuan memahami genealogi konflik dan negosiasinya, serta kemampuan mengkonstruksikan budaya organisasi yang ideal.

Kreativitas penting bagi pengambil keputusan, hal ini memungkinkan pengambil keputusan untuk lebih sepenuhnya menghargai dan memahami masalah, termasuk melihat masalah-masalah yang tidak dapat dilihat orang lain, namun kenyataannya banyak pemimpin dalam pengambilan keputusan tidak memperhatikan perilaku pemimpin yang baik. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan agar kepemimpinan dapat berperan dengan baik, antara lain:

1. Yang menjadi dasar utama dalam efektivitas kepemimpinan bukan pengangkatan atau penunjukannya, melainkan penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan
2. Efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang
3. Efektivitas kepemimpinan menuntut kemahiran untuk “membaca” situasi
4. Perilaku seseorang tidak terbentuk begitu saja, melainkan melalui pertumbuhan dan perkembangan
5. Kehidupan organisasi yang dinamis dan serasi dapat tercipta bila setiap anggota mau menyesuaikan cara berfikir dan bertindak untuk mencapai tujuan organisasi.

B. Rumusan Masalah

Pada makalah ini penulis akan membahas masalah :

1. Peran kepemimpinan.
2. Hakekat pengambilan keputusan
3. Langkah-langkah pengambilan keputusan
4. Peran kepemimpinan dalam pengambilan keputusan
5. Model-model Pengambilan keputusan
6. Gaya pengambilan keputusan

PEMBAHASAN

A. Pengertian Peran Kepemimpinan

Sebelum membahas tentang pembagian peran kepemimpinan terlebih dahulu kita akan memaparkan tentang pengertian peran kepemimpinan itu sendiri. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan. Dalam pengertian lain kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi orang lain, terutama bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan pengertian peran adalah perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu. Jadi dari keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa peranan kepemimpinan adalah seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai kedudukannya sebagai seorang pemimpin.

Beberapa peran/fungsi kepemimpinan adalah sebagai berikut:²

1. Fungsi Perencanaan

Seorang pemimpin perlu membuat perencanaan yang menyeluruh bagi organisasi dan bagi diri sendiri selaku penanggung jawab tercapainya tujuan organisasi.

Manfaat – manfaat tersebut antara lain :

- a. Perencanaan merupakan hasil pemikiran dan analisa situasi dalam pekerjaan untuk memutuskan apa yang akan dilakukan
- b. Perencanaan berarti pemikiran jauh ke depan disertai keputusan – keputusan yang berdasarkan atas fakta – fakta yang diketahui
- c. Perencanaan berarti proyeksi atau penempatan diri ke situasi pekerjaan yang akan dilakukan dan tujuan atau target yang akan dicapai.

Perencanaan meliputi dua hal, yaitu :

- a. Perencanaan tidak tertulis yang akan digunakan dalam jangka pendek, pada keadaan darurat, dan kegiatan yang bersifat terus menerus.
- b. Perencanaan tertulis yang akan digunakan untuk menentukan kegiatan – kegiatan yang akan dilakukan atas dasar jangka panjang dan penentuan prosedur – prosedur yang diperlukan.

Setiap rencana yang baik akan berisi :

- a. Maksud dan tujuan yang tetap dan dapat dipahami

² Rivai, Veithzal, 2007. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. hal.205

- b. Penggunaan sumber – sumber enam M secara tepat
- c. Cara dan prosedur untuk mencapai tujuan tersebut

2. Fungsi memandang ke depan

Seorang pemimpin yang senantiasa memandang ke depan berarti akan mampu mendorong apa yang akan terjadi serta selalu waspada terhadap kemungkinan. Hal ini memberikan jaminan bahwa jalannya proses pekerjaan ke arah yang dituju akan dapat berlangsung terus menerus tanpa mengalami hambatan dan penyimpangan yang merugikan. Oleh sebab seorang pemimpin harus peka terhadap perkembangan situasi baik di dalam maupun diluar organisasi sehingga mampu mendeteksi hambatan-hambatan yang muncul, baik yang kecil maupun yang besar.

3. Fungsi pengembangan loyalitas

Pengembangan kesetiaan ini tidak saja diantara pengikut, tetapi juga untuk para pemimpin tingkat rendah dan menengah dalam organisasi. Untuk mencapai kesetiaan ini, seseorang pemimpin sendiri harus memberi teladan baik dalam pemikiran, kata-kata, maupun tingkah laku sehari – hari yang menunjukkan kepada anak buahnya pemimpin sendiri tidak pernah mengingkari dan menyeleweng dari loyalitas segala sesuatu tidak akan dapat berjalan sebagaimana mestinya.

4. Fungsi Pengawasan

Fungsi pengawasan merupakan fungsi pemimpin untuk senantiasa meneliti kemampuan pelaksanaan rencana. Dengan adanya pengawasan maka hambatan – hambatan dapat segera diketemukan, untuk dipecahkan sehingga semua kegiatan kembali berlangsung menurut rel yang telah ditetapkan dalam rencana .

5. Fungsi mengambil keputusan

Pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang tidak mudah dilakukan. Oleh sebab itu banyak pemimpin yang menunda untuk melakukan pengambilan keputusan. Bahkan ada pemimpin yang kurang berani mengambil keputusan. Metode pengambilan keputusan dapat dilakukan secara individu, kelompok

tim atau panitia, dewan, komisi, referendum, mengajukan usul tertulis dan lain sebagainya.

6. Fungsi memberi motivasi

Seorang pemimpin perlu selalu bersikap penuh perhatian terhadap anak buahnya. Pemimpin harus dapat memberi semangat, membesarkan hati, mempengaruhi anak buahnya agar rajinbekerja dan menunjukkan prestasi yang baik terhadap organisasi yang dipimpinnya. Pemberian anugerah yang berupa ganjaran, hadiah, piujian atau ucapan terima kasih sangat diperlukan oleh anak buah sebab mereka merasa bahwa hasil jerih payahnya diperhatikan dan dihargai oleh pemimpinnya.

Di lain pihak, seorang pemimpin harus berani dan mampu mengambil tindakan terhadap anak buahnya yang menyeleweng, yang malas dan yang telah berbuat salah sehingga merugikan organisasi, dengan jalan memberi celaan, teguran, dan hukuman yang setimpal dengan kesalahannya. Untuk melaksanakan fungsi fungsi ini sebaik-baiknya, seorang pemimpin perlu menyelenggarakan daftar kecakapan dan kelakuan baik bagi semua pegawai sehingga tercatat semua hadiah maupun hukuman yang telah diberikan kepada mereka.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan agar kepemimpinan dapat berperan dengan baik, antara lain:³

1. Yang menjadi dasar utama dalam efektivitas kepemimpinan bukan pengangkatan atau penunjukannya, melainkan penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan
2. Efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang
3. Efektivitas kepemimpinan menuntut kemahiran untuk “membaca” situasi
4. Perilaku seseorang tidak terbentuk begitu saja, melainkan melalui pertumbuhan dan perkembangan
5. Kehidupan organisasi yang dinamis dan serasi dapat tercipta bila setiap anggota mau menyesuaikan cara berfikir dan bertindakya untuk mencapai tujuan organisasi.

³ *Ibid*

B. Hakekat Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah tindakan pemilihan alternatif. Hal ini berkaitan dengan fungsi manajemen.. Misalnya, saat manajer merencanakan, mengelola, mengontrol, mereka membuat keputusan. Akan tetapi, ahli teori klasik tidak menjelaskan pengambilan keputusan tersebut secara umum. Pelopor teori manajemen seperti Fayol dan Urwick membahas pengambilan keputusan mengenai pengaruhnya pada delegasi dan otoritas, sementara bapak manajemen-Frederick W. Taylor- hanya menyinggung metode ilmiah sebagai pendekatan untuk pengambilan keputusan. Seperti kebanyakan aspek teori organisasi modern, analisis awal pengambilan keputusan dapat ditelusuri pada Chester Barnard. Dalam *The Functions of the Exec* Barnard memberikan analisis komprehensif mengenai pengambilan keputusan menyatakan "Proses keputusan merupakan teknik untuk mempersempit pilihan."

Kebanyakan pembahasan proses pengambilan keputusan terbagi dalam beberapa langkah. Hal ini dapat ditelusuri dari ide yang dikembangkan Herbert A. Simon, ahli teori keputusan dan organisasi yang memenangkan hadiah Nobel, yang mengonseptualisasikan tiga tahap utama dalam proses pengambilan keputusan:⁴

Aktivitas inteligensi. Berasal dari pengertian militer "intelligence," Simon mendeskripsikan tahap awal ini sebagai penelusuran kondisi lingkungan yang memerlukan pengambilan keputusan.

Aktivitas desain. Selama tahap kedua, mungkin terjadi tindakan penemuan, pengembangan, dan analisis masalah.

Aktivitas memilih. Tahap ketiga dan terakhir ini merupakan pilihan sebenarnya-memilih tindakan tertentu dari yang tersedia

Berhubungan dengan tahap-tahap tersebut, tetapi lebih empiris (yaitu, menelusuri keputusan sebenarnya dalam organisasi), adalah langkah pengambilan keputusan menurut Mintzberg dan koleganya:

1. Tahap identifikasi, di mana pengenalan masalah atau kesempatan muncul dan diagnosis dibuat. Diketahui bahwa masalah yang berat mendapatkan diagnosis yang ekstensif dan sistematis, tetapi masalah yang sederhana tidak.

⁴ Ardana, Komang, dkk. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Graha Ilmu. Hal 134

2. Tahap pengembangan, di mana terdapat pencarian prosedur atau solusi standar yang ada untuk mendesain solusi yang baru. Diketahui bahwa proses desain merupakan proses pencarian dan percobaan di mana pembuat keputusan hanya mempunyai ide solusi ideal yang tidak jelas.
3. Tahap seleksi, di mana pilihan solusi dibuat. Ada tiga cara pembentukan seleksi: dengan penilainn pembuat keputusan, berdasarkan pengalaman atau intuisi, bukan analisis logis; dengan analisis alternatif yang logis dan sistematis; dan dengan tawar-menawar saat seleksi melibatkan kelompok pembuat keputusan dan semua manuver politik yang ada. Sekali keputusan diterima secara formal, otorisasi pun kemudian dibuat.

C. Langkah-Langkah Pengambilan keputusan⁵

Masalah yang dihadapi oleh seorang pemimpin terikat pada suatu tempat, situasi, orang dan waktu tertentu. Masalah dalam pengambilan keputusan senantiasa dihubungkan dengan tujuan yang jelas. Jenis-jenis masalah yang dihadapi oleh seorang pemimpin berdasarkan intensitas masalah dapat digolongkan menjadi masalah yang sederhana dan masalah yang kompleks. Masalah yang sederhana ialah masalah yang mengandung ciri-ciri : kecil, berdiri sendiri dan tidak/kurang mempunyai kaitan dengan masalah lain. Pemecahannya biasanya tidak memerlukan pemikiran yang luas tetapi cukup dilakukan secara individual, yang umumnya didasarkan kepada pengalaman, informasi yang sederhana dan wewenang yang melekat pada jabatan.

Masalah yang kompleks yaitu masalah yang mempunyai ciri-ciri : besar, tidak berdiri sendiri sendiri, berkaitan dengan masalah-masalah lain, dan, mempunyai akibat yang luas. Pemecahannya umumnya dilakukan bersamaan antara pimpinan dengan stafnya.

Dilihat dari faktor penyebabnya, masalah yang dihadapi dapat berupa masalah yang jelas penyebabnya (structure problem) dan masalah yang tidak. Jelas penyebabnya (unstructured problem). Masalah yang jelas penyebabnya, faktor penyebabnya jelas. bersifat rutin dan biasanya timbul berulang-ulang, sehingga pemecahannya dapat dilakukan dengan proses pengambilan keputusan yang bercorak rutin dan dibakukan. Proses pengambilan keputusannya pada dasarnya telah ditentukan langkah-langkah tertentu, relatif mudah untuk memperhitungkan hasil serta akibat-akibatnya.

⁵ Daft Richard L. 2002. *Manajemen: Edisi kelima*. Jakarta: PT. Erlangga. hal. 205

Masalah yang tidak jelas penyebabnya yaitu masalah yang timbul sebagai kasus yang menyimpang dari masalah organisasi yang bersifat umum, faktor penyebabnya tidak jelas. Teknik pengambilan keputusannya disebut non-programmed decision making technique, dimana diperlukan informasi tambahan, analisa, daya cipta, pertimbangan serta penilaian kasus.

Pengambilan keputusan antara lain juga diartikan sebagai suatu teknik memecahkan suatu masalah dengan mempergunakan teknik-teknik ilmiah. Secara singkat dapat dikatakan bahwa ada 7 langkah yang perlu diambil dalam usaha memecahkan masalah dengan mempergunakan teknik-teknik ilmiah. Langkah-langkah itu adalah (Siagian SP, 2008) :⁶

Mengetahui hakekat dari pada masalah yang dihadapi, dengan perkataan lain mendefinisikan masalah yang dihadapi itu dengan setepat-tepatnya;

1. Mengumpulkan fakta dan data yang relevant;
2. Mengolah fakta dan data tersebut;
3. Menentukan beberapa alternatif yang mungkin ditempuh;
4. Memilih cara pemecahan dari alternatif-alternatif yang telah diolah dengan matang;
5. Memutuskan tindakan apa yang hendak dilakukan;
6. Menilai hasil-hasil yang diperoleh sebagai akibat daripada keputusan yang telah diambil.

Keenam langkah tersebut seolah-olah mudah untuk diambil, akan tetapi dalam kenyataannya yang telah diuji melalui berbagai eksperimen dan penelitian, pengambilan ketujuh langkah itu tidaklah mudah. Implikasinya ialah setiap pimpinan harus terus berusaha untuk meningkatkan kemampuannya mempergunakan teknik-teknik ilmiah dimaksud.

D. Model Pengambilan Keputusan

Pendekatan yang digunakan manajer untuk mengambil keputusan biasanya didasarkan pada salah satu dari tiga tipe pengambilan keputusan yang ada, yaitu sebagai berikut:

1. Model Klasik

Model klasik dalam pengambilan keputusan didasarkan pada asumsi ekonomis. Asumsi yang mendasari model ini adalah:

⁶ Siagian Sondang P. 2008. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara. Hal. 45

- a. Pengambilan keputusan beroperasi untuk mencapai sasaran yang telah diketahui dan disetujui sebelumnya.
- b. Pengambilan keputusan berjuang keras menciptakan kepastian, mengumpulkan informasi secara lengkap.
- c. Mengetahui kriteria untuk mengevaluasi alternatif.
- d. Pengambilan keputusan adalah orang yang rasional dan menggunakan logika untuk menentukan nilai, menyusun preferensi, mengevaluasi alternatif, dan membuat keputusan yang dapat memaksimalkan pencapaian sasaran organisasional.

Model ini menjelaskan bagaimana sebaiknya seorang pembuat keputusan membuat keputusan. Namun tidak menjelaskan bagaimana manajer pada kenyataannya membuat keputusan, hanya menyajikan petunjuk bagaimana meraih hasil yang ideal bagi organisasi. Nilai dari model klasik adalah kemampuannya untuk membantu pembuat keputusan menjadi lebih rasional.

2. Model Administratif

Pengambilan keputusan mendeskripsikan tentang bagaimana para manajer membuat keputusan secara aktual pada situasi yang kompleks daripada sekedar memberikan perintah bagaimana seharusnya membuat keputusan menurut teori yang ideal. Model administratif mengenali keterbatasan manusia dan lingkungan yang mempengaruhi sampai derajat mana manajer dapat mengikuti proses pengambilan keputusan secara rasional.

3. Model Politis

Model ini sangat bermanfaat ketika kondisi berada dalam ketidakpastian, informasi terbatas, dan sedikit persetujuan antarmanajer mengenai sasaran apa yang harus diikuti atau tindakan apa yang harus diambil.⁷

Adapun tahapan untuk proses pengambilan dilakukan melalui:

Identifikasi masalah (menentukan/menetapkan masalah)

Mendefinisikan masalah

⁷ *Ibid.*

Memformulasikan (merumuskan/menyusun) dan mengembangkan alternative (pilihan dari sekian banyak pilihan yg telah dirumuskan) Implementasi keputusan (pelaksanaan) Evaluasi keputusan⁸

D. Peran kepemimpinan dalam pengambilan keputusan

Kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas pemimpin. Sehingga jika seorang pemimpin tidak mampu membuat keputusan, seharusnya dia tidak dapat menjadi pemimpin.

Dilain hal, pengambilan keputusan dalam tinjauan perilaku mencerminkan karakter bagi seorang pemimpin. Oleh sebab itu, untuk mengetahui baik tidaknya keputusan yang diambil bukan hanya dinilai dari konsekuensi yang ditimbulkannya. Melainkan melalui berbagai pertimbangan dalam prosesnya. Kegiatan pengambilan keputusan merupakan salah satu bentuk kepemimpinan, sehingga:

- Teori keputusan merupakan metodologi untuk menstrukturkan dan menganalisis situasi yang tidak pasti atau berisiko, dalam konteks ini keputusan lebih bersifat perspektif daripada deskriptif
- Pengambilan keputusan adalah proses mental dimana seorang manajer memperoleh dan menggunakan data dengan menanyakan hal lainnya, menggeser jawaban untuk menemukan informasi yang relevan dan menganalisis data; manajer, secara individual dan dalam tim, mengatur dan mengawasi informasi terutama informasi bisnisnya
- Pengambilan keputusan adalah proses memilih di antara alternatif-alternatif tindakan untuk mengatasi masalah.

Dalam pelaksanaannya, pengambilan keputusan dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu: proses dan gaya pengambilan keputusan.

1. Proses pengambilan keputusan

Prosesnya dilakukan melalui beberapa tahapan seperti:

- a. Identifikasi masalah
- b. Mendefinisikan masalah

⁸ Veithzal Rivai, Loc. Cit

- c. Memformulasikan dan mengembangkan alternative
- d. Implementasi keputusan
- e. Evaluasi keputusan

F. Gaya pengambilan keputusan⁹

Selain proses pengambilan keputusan, terdapat juga gaya pengambilan keputusan. Gaya adalah lea habit atau kebiasaan yang dipelajari. Gaya pengambilan keputusan merupakan kuadran yang dibatasi oleh dimensi:

1. Cara berpikir, terdiri dari:

- a. Logis dan rasional; mengolah informasi secara serial
- b. Intuitif dan kreatif; memahami sesuatu secara keseluruhan.

2. Toleransi terhadap ambiguitas

- a. Kebutuhan yang tinggi untuk menstruktur informasi dengan cara meminimalkan ambiguitas
- b. Kebutuhan yang rendah untuk menstruktur informasi, sehingga dapat memproses banyak pemikiran pada saat yang sama.

3. Kombinasi dari kedua dimensi diatas menghasilkan gaya pengambilan keputusan seperti:

Direktif = toleransi ambiguitas rendah dan mencari rasionalitas. Efisien, mengambil keputusan secara cepat dan berorientasi jangka pendek

Analitik = toleransi ambiguitas tinggi dan mencari rasionalitas. Pengambil keputusan yang cermat, mampu menyesuaikan diri dengan situasi baru

Konseptual = toleransi ambiguitas tinggi dan intuitif. Berorientasi jangka panjang, seringkali menekan solusi kreatif atas masalah

Behavioral = toleransi ambiguitas rendah dan intuitif. Mencoba menghindari konflik dan mengupayakan penerimaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka berikut adalah upaya-upaya yang perlu ditempuh seperti:

Cerna masalah

Sejalan dengan peran kepemimpinan, maka terdapat perbedaan antara permasalahan tentang tujuan dan metode. Dalam kondisi seperti ini peran pemimpin adalah mengambil inisiatif dalam hubungannya dengan tujuan dan arah daripada metode dan cara.

⁹ <http://id.shvoong.com/writing-and-speaking/copywriting/2163787-perilaku-gaya-dasar-kepemimpinan-dalam/#ixzz1uoWaedyN>. Diakses 29 September 2016

Identifikasi alternative Kemampuan untuk memperoleh alternatif yang relevan sebanyak-banyaknya. Tentukan proritas Memilih diantara banyak alternatif adalah esensi dari kegiatan pengambilan keputusan. Ambil langkah

Upaya pengambilan keputusan tidak berhenti pada tataran pilihan, melainkan berlanjut pada langkah implementasi dan evaluasi guna memberikan umpan balik.

Pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang tidak mudah dilakukan. Oleh sebab itu banyak pemimpin yang menunda untuk melakukan pengambilan keputusan. Bahkan ada pemimpin yang kurang berani mengambil keputusan. Metode pengambilan keputusan dapat dilakukan secara individu, kelompok tim atau panitia, dewan, komisi, referendum, mengajukan usul tertulis dan lain sebagainya

Dalam setiap pengambilan keputusan selalu diperlukan kombinasi yang sebaik-baiknya dari :¹⁰

- a. Perasaan, firasat atau intuisi
- b. Pengumpulan, pengolahan, penilaian dan interpretasi fakta-fakta secara rasional – sistematis.
- c. Pengalaman baik yang langsung maupun tidak langsung.
- d. Wewenang formal yang dimiliki oleh pengambil keputusan.

Dalam pengambilan keputusan seorang pemimpin dapat menggunakan metode – metode sebagai berikut :

Keputusan – keputusan yang sifatnya sederhana individual artinya secara sendirian.

Keputusan – keputusan yang sifatnya seragam dan diberikan secara terus menerus dapat diserahkan kepada orang – orang yang terlatih khusus untuk itu atau dilakukan dengan menggunakan komputer.

¹⁰Pudjo Sumedi,(2010). *Organisasi dan Kepemimpinan*, Jakarta, Uhamka Press. Hal. 76

Keputusan – keputusan yang bersifat rumit dan kompleks dalam arti menjadi tanggung jawab masyarakat lebih baik diambil secara kelompok atau majelis.

Keputusan – keputusan yang bersifat rumit dan kompleks sebab masalahnya menyangkut perhitungan – perhitungan secara teknis agar diambil dengan bantuan seorang ahli dalam bidang yang akan diambil keputusannya.

Gaya dasar kepemimpinan dalam proses pembuatan keputusan, meliputi:

- Instruksi, gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasanm peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana dan dimana melaksanakan berbagai tugas. Pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.
- Konsultasi, Pemimpin banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hamper sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan komunikasi dua arah. Dan perilaku mendukung. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (control) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.
- partisipasi, Posisi control atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut.
- Delegasi, Pemimpin mendistribusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didilegasikan (wewenang) secara keseluruhan kepada bawahan. Sekarang bawahanlah yang memiliki control untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas.¹¹

Gaya pengambilan keputusan merupakan kuadran yang dibatasi oleh dimensi:

Cara berpikir, terdiri dari:

- Logis dan rasional; mengolah informasi secara serial
- Intuitif dan kreatif; memahami sesuatu secara keseluruhan.

¹¹<http://id.shvoong.com/writing-and-speaking/copywriting/2163787-perilaku-gaya-dasar-kepemimpinan-dalam/#ixzz1uoWaedyN> (diakses 29 September 2016)

Toleransi terhadap ambiguitas

- Kebutuhan yang tinggi untuk menstruktur informasi dengan cara meminimalkan ambiguitas
- Kebutuhan yang rendah untuk menstruktur informasi, sehingga dapat memproses banyak pemikiran pada saat yang sama.

Kombinasi dari kedua dimensi diatas menghasilkan gaya pengambilan keputusan seperti:

1) Direktif = toleransi ambiguitas rendah dan mencari rasionalitas. Efisien, mengambil keputusan secara cepat dan berorientasi jangka pendek. Para manajer yang menggunakan gaya ini kerap membuat keputusan secara cepat karena mereka tidak suka berurusan dengan informasi yang banyak dan hanya mmempertimbangkan satu atau dua alternatif saja.

2) Analitik = toleransi ambiguitas tinggi dan mencari rasionalitas. Pengambil keputusan yang cermat, mampu menyesuaikan diri dengan situasi baru. Suka mempertimbangkan solusi yang kompleks berdasarkan pada sebanyak mungkin data yang mereka kumpulkan.

3) Konseptual = toleransi ambiguitas tinggi dan intuitif (perasaan). Berorientasi jangka panjang, seringkali menekan solusi kreatif atas masalah. Suka mempertimbangkan sejumlah besar informasi.

4) Behavioral = toleransi ambiguitas rendah dan intuitif. Mencoba menghindari konflik dan mengupayakan penerimaan. Sering diterapkan oleh manajerr yang memiliki perhatian besar terhadap orang-orang lain selaku individu. Para manajer yang menggunakan gaya seperti ini suka berbicara dengan oorang lain secara individu dan memahami perasaan mereka mengenai masalah dan pengaruh keputusan tertentu terhadap mereka.¹²

Kesimpulan

Pengambilan keputusan adalah tindakan pemilihan alternatif. Hal ini berkaian dengan fungsi manajemen. Menurut Herbert A. Simon, ahli teori keputusan dan organisasi mengonseptualisasikan tiga tahap utama dalam proses, pengambilan keputusan: (l) Aktivitas

¹²<http://zzzfadhlan.wordpress.com/2011/05/27/proses-pengambilan-keputusan-dalam-organisasi-2/> (diakses 29 September 2016)

inteligens, (2) Aktivitas desain, (3) Aktivitas memilih. Tahap ketiga dan terakhir ini merupakan pilihan sebenarnya-memilih tindakan tertentu dari yang tersedia. Sedangkan Mintzberg dan koleganya mengemukakan tentang langkah-langkah pengambilan keputusan, yaitu: (1) Tahap identifikasi (2) Tahap pengembangan, dan (3) Tahap seleksi.

Pemimpin adalah seseorang yang melaksanakan beberapa hal yang benar atau sering disebut “people who do the right thing”. Sementara manajer adalah seseorang yang harus melaksanakan sesuatu secara benar atau disebut “people who do things right”. Kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas pemimpin. Sehingga jika seorang pemimpin tidak mampu membuat keputusan, seharusnya dia tidak dapat menjadi pemimpin.

Salah satu peran kepemimpinan yang harus dijalankan oleh seorang pemimpin adalah peran membangkitkan semangat kerja. Peran ini dapat dijalankan dengan cara memberikan pujian dan dukungan. Pujian dapat diberikan dalam bentuk penghargaan dan insentif. Sebagai sumber inspirasi, seorang pemimpin tidak hanya menunjukkan dalam kata dan ucapan saja, melainkan juga tindakan dan perilaku sehari-hari. Orang berharap seorang pemimpin yang menunjukkan optimisme, segar, antusias, energik, dan berpikir positif pada masa depan. Kepemimpinan yang inspiratif memberikan banyak orang kemampuan untuk menggali makna dan menemukan tujuan hidup.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, Komang, dkk. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Daft Richard L. 2002. *Manajemen: Edisi kelima*. Jakarta: PT. Erlangga.
- Pudjo Sumedi,(2010). *Organisasi dan Kepemimpinan*, Jakarta, Uhamka Press
- Rivai, Veithzal, 2007. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Siagian Sondang P. 2008. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- <http://zzzfadhlan.wordpress.com/2011/05/27/proses-pengambilan-keputusan-dalam-organisasi-2/>
- <http://id.shvoong.com/writing-and-speaking/copywriting/2163787-perilaku-gaya-dasar-kepemimpinan-dalam/#ixzz1uoWaedvN>