

Manajemen Pengambilan Keputusan dalam Perilaku Organisasi

Ahmad Mukhtar^{1*}, Adelia Putri Pratiwi², Aliana³

Institut Lamadukkelleng Sengkang¹²³, Indonesia

ahmadmuktamarku1221@gmail.com

Informasi Artikel

E-ISSN : 3026-6874
Vol: 1, No: 1, November 2023
Halaman : 65-81

Abstract

The purpose of writing this article is to understand how decision-making management functions within an organization. This article employs the method of a literature review study, drawing from various sources, including both national and international journals. Decision-making requires a structured process to bring about positive changes within an organization. The stages involved in decision-making include setting goals and objectives, identifying issues, developing and determining alternatives, selecting one alternative, implementing the decision, and controlling and evaluating the outcome. Decision-making can be influenced by various factors, whether from the internal or external environment. The research findings state that the decision-making process within an organization needs to consider the stages it will go through. It is essential to be aware of the appropriate models and techniques for decision-making, to pay attention to potential biases, and to consider factors that may impact decision-making to ensure sound decisions and the achievement of organizational goals.

Keywords:

Management,
Decision Making,
Organizational Behavior

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana manajemen pengambilan keputusan dalam organisasi. Penelitian ini menggunakan metode studi literature review dari berbagai rujukan baik jurnal nasional maupun internasional. Pengambilan keputusan membutuhkan rangkaian proses terstruktur agar menghasilkan suatu perubahan terhadap organisasi ke arah yang lebih baik. Tahapan dalam pengambilan keputusan meliputi menetapkan tujuan dan sasaran, mengidentifikasi persoalan, mengembangkan dan menentukan alternatif, memilih satu alternatif, menerapkan keputusan serta pengendalian dan evaluasi. Pengambilan keputusan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik dari lingkungan internal atau eksternal. Hasil dari penelitian menyatakan bahwa proses pengambilan keputusan dalam organisasi perlu memperhatikan tahapan yang akan dilalui, mengetahui model dan teknik pengambilan keputusan yang tepat untuk diterapkan, memperhatikan bias yang mungkin timbul serta faktor-faktor yang dapat memengaruhi pengambilan keputusan agar dapat menghasilkan keputusan yang baik dan mencapai tujuan organisasi.

Kata Kunci : Manajemen, Pengambilan Keputusan, Perilaku Organisasi

PENDAHULUAN

Organisasi dihadapkan pada kompleksitas perubahan lingkungan, baik itu di lingkungan eksternal maupun internal. Oleh karena itu, organisasi perlu mengambil keputusan dengan cepat dan akurat untuk mengatasi tantangan tersebut dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses pengambilan keputusan di dalam organisasi dapat terjadi di semua tingkatan dan memegang peran kunci dari pihak pimpinan, karena setiap keputusan yang diambil memiliki dampak yang berkelanjutan, bersifat penting, memiliki jangka waktu panjang, berisiko, dan memengaruhi seluruh lingkungan organisasi. Pentingnya pengambilan keputusan yang baik terletak pada risiko yang melekat, karena keputusan tersebut menentukan cara organisasi menyelesaikan masalah, mengalokasikan sumber daya yang dimiliki, dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Harwiki, 2016).

Pengambilan keputusan merupakan suatu pendekatan yang terorganisir terhadap berbagai alternatif yang dihadapi, dengan mengambil tindakan yang dihitung sebagai langkah yang paling tepat. Definisi lain menyebutkan pengambilan keputusan sebagai suatu proses untuk memilih tindakan sebagai solusi dari suatu masalah (Hasan, 2004). Dalam konteks organisasi, keputusan diambil dengan merujuk pada pencapaian tujuan organisasi tersebut. Kemampuan organisasi dalam mengambil keputusan memiliki dampak yang signifikan terhadap kelangsungan hidupnya. Efektivitas pencapaian tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas proses pengambilan keputusan (Sari, 2007).

Organisasi merupakan suatu entitas yang terbentuk oleh kolaborasi sumber daya manusia yang bekerja bersama dan saling berkontribusi demi keuntungan bersama dalam mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kualitas interaksi dan perkembangan sumber daya manusia yang terlibat dalam organisasi tersebut. Efektivitas pencapaian tujuan organisasi sangat tergantung pada proses pengambilan keputusan dan kelangsungan hasil keputusan tersebut. Keberhasilan mencapai tujuan organisasi serta pemeliharaan fungsi dan komponen organisasi dapat terjamin jika keputusan yang diambil memiliki kualitas yang baik (Sutarto, 2006).

Keputusan adalah hasil akhir dari pertimbangan terhadap suatu tindakan yang akan dilakukan. Proses pengambilan keputusan adalah serangkaian kegiatan untuk menganalisis berbagai fakta, informasi, data, dan teori atau pendapat, yang pada akhirnya mengarah pada suatu kesimpulan yang dianggap sebagai pilihan terbaik dan paling tepat. Setiap tahap dalam proses pengambilan keputusan selalu menghasilkan satu opsi atau pilihan. Keputusan dibuat dengan tujuan mencapai suatu target melalui pelaksanaan atau tindakan (Kurniawan, 2019).

Kualitas suatu keputusan memiliki makna yang luas, mencakup kemampuan untuk berjalan dengan efektif, efisien, dan akurat dalam penerapannya. Kelemahan dalam pengambilan keputusan dapat mengakibatkan penurunan kualitas keputusan, yang pada gilirannya dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Dalam proses pengambilan keputusan, terdapat potensi adanya bias, yaitu kecenderungan untuk memihak pada hasil atau pendapat tertentu, sehingga keputusan yang dihasilkan menjadi tidak netral atau kurang objektif. Kegagalan suatu organisasi dapat disebabkan oleh pengambilan keputusan yang tidak tepat dan berstandar rendah, sehingga berdampak pada kelangsungan organisasi. Oleh karena itu, pengambilan keputusan perlu didasarkan pada fungsi dan tujuan yang mendasarinya (Hasibuan, 2014).

Pengambilan keputusan merupakan suatu proses pemilihan alternatif yang terkait dengan fungsi manajemen. Menurut Herbert A. Simon, seorang ahli teori keputusan dan organisasi, terdapat tiga tahap utama dalam proses pengambilan keputusan, yaitu: (1) Aktivitas intelijen, (2) Aktivitas desain, dan (3) Aktivitas memilih. Tahap terakhir, aktivitas memilih, melibatkan pemilihan tindakan spesifik dari opsi yang tersedia. Mintzberg dan koleganya juga mengemukakan langkah-langkah dalam pengambilan keputusan, mencakup: (1) Tahap identifikasi, (2) Tahap pengembangan, dan (3) Tahap seleksi.

Perilaku pengambilan keputusan berkaitan erat dengan teori perilaku organisasi. Meskipun bidang perilaku pengambilan keputusan berkembang di luar teori dan penelitian perilaku organisasi, para psikolog kognitif dan ahli teori keputusan dalam ilmu ekonomi dan informasi memainkan peran penting dalam pengembangan konsep ini. Meskipun begitu, minat baru-baru ini terhadap perilaku pengambilan keputusan telah membawa kembali fokus pada bidang perilaku organisasi.

Keputusan dalam konteks perilaku organisasi mencerminkan rasionalitas. Rasionalisasi yang paling umum dalam pengambilan keputusan adalah bahwa keputusan tersebut merupakan bagian dari rencana untuk mencapai tujuan tertentu. Jika suatu rencana dipilih karena dianggap dapat mencapai tujuan yang diinginkan, maka

keputusan tersebut dianggap rasional. Meskipun demikian, tes rasionalitas sederhana seringkali kompleks, dan untuk mengklarifikasi rasionalitas rencana-tujuan, diperlukan keterlibatan tambahan dengan menggunakan berbagai jenis rasionalitas yang sesuai dan berkualitas.

Model Perilaku Pengambilan Keputusan dapat dibagi menjadi beberapa kategori, termasuk: (1) Model Rasionalitas Ekonomi, (2) Teknik Rasional Modern seperti ABC, EVA, dan MVA, (3) Model Sosial, (4) Model Rasionalitas Terbatas yang diajukan oleh Simon, dan (5) Heuristik Penilaian dan Model Bias. Sementara itu, Gaya Pengambilan Keputusan dapat diklasifikasikan sebagai berikut: (1) Gaya Direktif, (2) Gaya Analitik, (3) Gaya Konseptual, dan (4) Gaya Perilaku. Klasifikasi gaya ini membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam proses pengambilan keputusan, memberikan pemahaman tentang mengapa manajer yang berbeda dapat membuat keputusan yang berbeda meskipun mengakses informasi yang sama.

Tidak hanya itu, terdapat pula beberapa teknik pengambilan keputusan yang dapat diterapkan, termasuk: (1) Teknik Partisipatif, di mana pemangku kepentingan terlibat dalam proses pengambilan keputusan, (2) Teknik Keputusan Kelompok, yang melibatkan kolaborasi antara anggota tim, (3) Teknik Delphi, yang melibatkan ahli yang memberikan pandangan dan estimasi mereka secara independen, dan (4) Teknik Kelompok Nominal, yang menggabungkan elemen-elemen partisipatif dan analisis kelompok untuk mencapai keputusan kolektif.

Melalui pemahaman dan penerapan model, gaya, dan teknik ini, pembuat keputusan dapat lebih efektif dalam mengevaluasi situasi, memahami konteksnya, dan akhirnya membuat keputusan yang optimal.

Manajemen

Manajemen pada dasarnya belum memiliki definisi yang tetap dan disepakati secara universal. Menurut Ricky W. Griffin, manajemen dapat diartikan sebagai suatu proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya dengan tujuan mencapai sasaran atau target secara efektif dan efisien. Efektifitas merujuk pada kemampuan mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan, sementara efisiensi mengacu pada pelaksanaan tugas dengan benar, terorganisir, dan sesuai.

Manajemen dapat diinterpretasikan sebagai seni mengatur yang melibatkan serangkaian proses, metode, dan tindakan tertentu, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, dan pengawasan. Hal ini dilakukan untuk menetapkan dan mencapai tujuan tertentu, sesuai dengan penjelasan Sulastri pada tahun 2013.

Pengambilan Keputusan

Kata "keputusan" memiliki makna sebagai tindakan menentukan, mengakhiri, menyelesaikan, atau mengatasi suatu permasalahan. Keputusan mencerminkan hasil akhir dari suatu proses pemikiran terkait dengan apa yang dianggap sebagai "masalah," yang merupakan penyimpangan dari yang diinginkan, direncanakan, atau diharapkan. Hal ini melibatkan pemilihan salah satu alternatif sebagai solusi, seperti dijelaskan oleh Atmosudirdjo pada tahun 1990.

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang dilakukan secara sistematis terhadap esensi suatu masalah. Ini melibatkan pengumpulan fakta-fakta dan data, penilaian yang matang terhadap alternatif yang ada, dan pelaksanaan tindakan yang dianggap paling tepat menurut pertimbangan. Proses pengambilan keputusan ini mencakup analisis berbagai fakta, informasi, data, teori, atau pendapat, dengan tujuan akhir mencapai kesimpulan yang dianggap terbaik dan paling tepat. Siagian dan Sondang pada tahun 1986 mengemukakan bahwa pengambilan keputusan memerlukan

serangkaian proses terstruktur agar dapat menghasilkan perubahan yang positif bagi organisasi.

Organisasi

Organisasi berasal dari kata Yunani "organon" atau "alat". Organisasi dapat diartikan sebagai suatu entitas sosial yang terbentuk oleh sekelompok manusia yang saling berinteraksi sesuai dengan suatu pola tertentu. Dalam struktur ini, setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, membentuk suatu kesatuan dengan tujuan khusus dan batas yang jelas, sehingga dapat dibedakan satu sama lain (Renawan, 2011). James D. Mooney mendefinisikan organisasi sebagai persekutuan manusia yang bertujuan mencapai tujuan bersama. Sementara Koontz dan O'Donnel mengartikan organisasi sebagai suatu struktur yang membina hubungan wewenang dan bertujuan mencapai koordinasi yang terstruktur, baik secara vertikal maupun horizontal di antara posisi-posisi yang diberikan tugas-tugas khusus untuk mencapai tujuan bersama (Hasibuan, 2014).

Henry Fayol, seperti yang dikutip dalam Daniel & Arthur (2009), menyajikan beberapa prinsip organisasi, termasuk pembagian kerja untuk memperkaya pengalaman anggota, pengaturan wewenang dan tanggung jawab, disiplin, kesatuan perintah, kesatuan arahan, perhatian pada kepentingan umum, penggajian, pusat pengendalian perintah, ketertiban, keadilan, stabilitas jabatan, inisiatif, dan semangat kesatuan (Daniel & Arthur, 2009).

METODE

Penulisan artikel ini memanfaatkan pendekatan studi literatur atau tinjauan pustaka yang merangkum berbagai sumber referensi, baik yang bersifat nasional maupun internasional. Kajian literatur, atau *literature review*, merupakan jenis penelitian yang secara kritis mengevaluasi pengetahuan, gagasan, atau temuan yang terdapat dalam literatur terkait dengan isu atau tujuan penelitian tertentu. Metode penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan beragam teori yang relevan serta permasalahan yang sedang dihadapi atau sedang diteliti, yang menjadi acuan dalam pembahasan hasil penelitian.

Proses penelitian dilakukan melalui pencarian awal literatur menggunakan *database* Portal Garuda dan *Google Scholar* dengan kata kunci "pengambilan keputusan," "organisasi," dan "manajemen pengambilan keputusan." Sebanyak 29 rujukan artikel berhasil ditemukan dan dianalisis, melibatkan periode waktu dari tahun 1986 hingga 2021, dengan akhirnya terpilih 11 rujukan yang relevan. Rujukan yang terpilih kemudian dianalisis dengan cara mengidentifikasi, menilai, dan menginterpretasikan temuan penelitian secara menyeluruh untuk menjawab pertanyaan penelitian (*review question*) dengan pendekatan merangkum hasil penelitian (*summarizing*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil telaah literatur yang telah dilakukan, tergambar bahwa pengambilan keputusan memerlukan serangkaian proses yang terstruktur untuk membawa perubahan positif dalam konteks organisasi. Kristianto (2017) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa organisasi dapat berhasil melakukan pengambilan keputusan melalui pendekatan persetujuan bersama yang disetujui oleh anggota organisasi, sambil terlibat dalam diskusi dengan subjek-subjek yang dianggap memiliki pengalaman, sehingga proses pengambilan keputusan dapat terbantu (Kristianto, 2017).

Penelitian yang dilaksanakan oleh Negulescu & Doval (2014) menunjukkan bahwa mayoritas manajer cenderung menggunakan alternatif keputusan dengan

mempertimbangkan hasil, bahkan dalam situasi di mana informasi yang cukup mungkin tidak tersedia. Dalam kondisi semacam ini, mereka tetap memilih alternatif terbaik dengan mempertimbangkan penilaian risiko dan mencapai hasil yang efektif (Negulescu & Doval, 2014).

Hasil dari riset yang dilaksanakan oleh Anwar (2014) menunjukkan bahwa ketika pengambilan keputusan tidak mengikuti proses tahapan yang tepat, dapat menimbulkan sejumlah permasalahan dalam organisasi tersebut. Dampak-dampak yang mungkin muncul melibatkan ketidakakuratan keputusan yang diambil, kesulitan dalam pelaksanaan keputusan karena tidak sejalan dengan kapabilitas organisasi di berbagai aspek, kurangnya kesiapan sumber daya manusia karena kurangnya sinkronisasi antara kepentingan organisasi dan kebutuhan anggota organisasi, serta munculnya penolakan terhadap keputusan yang telah diambil (Anwar, 2014).

Manajemen Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi

Pengambilan keputusan merupakan kegiatan yang relevan di berbagai bidang manajemen. Dalam konteks organisasi, proses pengambilan keputusan melibatkan pembuatan pilihan terbaik dari berbagai alternatif untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Kualitas keputusan sangat bergantung pada pengetahuan, pengalaman, persepsi, dan kondisi pengambil keputusan, yang semuanya didukung oleh informasi yang lengkap dan komunikasi yang efektif (Mudassi, 2017). Pengambilan keputusan tidak dapat dilakukan secara sembarangan; pendekatan dalam proses ini harus didasarkan pada sistematisa tertentu untuk memastikan keputusan yang diambil sesuai dengan kepentingan organisasi. Oleh karena itu, pengambilan keputusan perlu dilakukan dengan hati-hati dan melibatkan tahapan dan prosedur yang terdefinisi. Aspek-aspek sistematisa pengambilan keputusan meliputi kemampuan organisasi dalam menyediakan sumber daya yang diperlukan, ketersediaan dan kualifikasi tenaga kerja, filsafat organisasi, serta situasi lingkungan yang dapat memengaruhi manajemen di dalam organisasi (Sudaryanto, 2000).

Tindakan pengambilan keputusan oleh pelaku di dalam suatu organisasi merupakan aspek yang terkait erat dengan perilaku organisasional. Poin ini diulas secara komprehensif dalam buku "Organization" karya March dan Simon pada tahun 1958, di mana pembahasan mengenai perilaku pengambilan keputusan diperluas melewati batas-batas teori dan penelitian terkait perilaku organisasional. Diskusi melibatkan kontribusi psikolog kognitif dan para ahli teori keputusan dalam bidang ekonomi dan informasi.

Para ahli dalam teori perilaku pengambilan keputusan sepakat bahwa setiap individu memiliki tingkat kognitif yang terbatas. Kompleksitas organisasi dan dunia menyebabkan setiap orang beroperasi dalam kondisi ketidakpastian yang melibatkan informasi yang tidak lengkap dan seringkali dianggap ambigu atau tidak terlihat sepenuhnya. Dampak dari ketidakpastian ini kadang-kadang mendorong individu yang bertanggung jawab atas pengambilan keputusan organisasi untuk membuat keputusan yang tidak etis, sehingga kehilangan kepercayaan. Oleh karena itu, ketidakpastian dan ambiguitas telah menjadi bagian integral dalam metode pengambilan keputusan selama bertahun-tahun.

Ketidakpastian dan ambiguitas ini menjadi titik awal yang mendasari perluasan penelitian, dengan fokus pada berbagai analisis perilaku pengambilan keputusan. Penelitian ini bertujuan untuk memahami cara individu mengatasi ketidakpastian tersebut dan bagaimana hal itu memengaruhi integritas keputusan yang diambil. Dengan demikian, eksplorasi terus berlanjut untuk memperdalam pemahaman kita tentang dinamika kompleks dalam pengambilan keputusan organisasional.

Dengan memperkenalkan Model alternatif, Herbert Simon mengemukakan beberapa deskripsi tentang perilaku pengambilan keputusan manajemen, yang dapat diuraikan sebagai berikut:

Manajer berusaha untuk meminimalkan tingkat kepuasan atau mencari hal-hal yang dianggap "cukup baik" untuk memenuhi kriteria tertentu dalam pemilihan alternatif keputusan. Sebagai contoh, kriteria kepuasan minimal dapat mencakup keuntungan yang dianggap memadai atau kondisi pasar dan harga yang sesuai.

Adanya kesadaran akan dunia yang dapat dirasakan membangun model dunia nyata yang secara signifikan disederhanakan. Manajer merasa puas dengan penyederhanaan tersebut karena mereka percaya bahwa dunia nyata sebenarnya bersifat kosong. Oleh karena itu, mereka mampu membuat pilihan tanpa harus mempertimbangkan semua kemungkinan alternatif tindakan dan tanpa memastikan bahwa semua alternatif telah dicakup. Hal ini disebabkan oleh preferensi mereka terhadap pencapaian kepuasan minimal dibandingkan dengan pencapaian kepuasan maksimal.

Dengan memperlakukan dunia sebagai suatu kesunyian, mereka dapat membuat keputusan menggunakan metode pengalaman, trik perdagangan, atau kekuatan kebiasaan. Pendekatan ini tidak menuntut kemampuan pemikiran yang rumit dari mereka, karena mereka dapat mengandalkan pengalaman, trik tertentu, atau kebiasaan tanpa harus mempertimbangkan semua kemungkinan secara rinci.

Tahapan Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan merupakan suatu usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Gibson dkk., (1992), terdapat tujuh tahap yang membentuk proses ini. Tahap pertama adalah menetapkan tujuan dan sasaran khusus serta mengukur hasilnya, yang membutuhkan organisasi untuk secara cermat merumuskan tujuan dan sasaran dalam setiap aspek operasionalnya. Kualitas penetapan tujuan ini secara langsung mempengaruhi hasil yang dicapai dan ukuran efektivitas organisasi.

Langkah kedua dalam pengambilan keputusan adalah mengidentifikasi persoalan. Setelah tujuan dan sasaran telah ditetapkan, organisasi harus mengidentifikasi masalah atau persoalan yang mungkin muncul. Persoalan ini dapat berkisar pada perbedaan antara hasil yang dicapai dan tujuan yang direncanakan. Kemudian, tahap ketiga melibatkan pengembangan alternatif atau pemecahan masalah. Organisasi perlu menyusun beberapa alternatif yang dapat menyelesaikan persoalan yang diidentifikasi, dengan mempertimbangkan informasi dari lingkungan eksternal dan internal.

Tahap keempat adalah evaluasi alternatif yang mungkin, di mana setiap solusi diukur dan dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan pada tahap pertama. Evaluasi ini melibatkan pertimbangan terhadap konsekuensi yang mungkin terjadi, serta memerlukan analisis terhadap tingkat kepastian, risiko, dan ketidakpastian dari setiap alternatif. Selanjutnya, pada tahap kelima, organisasi harus memilih satu alternatif dari yang telah dievaluasi. Pemilihan ini harus memperhatikan kriteria efektivitas dan potensi keuntungan yang dapat dihasilkan.

Setelah alternatif dipilih, tahap keenam melibatkan implementasi atau pelaksanaan keputusan. Organisasi harus melaksanakan alternatif yang telah dipilih dengan efektif dan efisien agar tujuan dapat tercapai. Keberhasilan keputusan sangat tergantung pada pelaksanaannya, dan keterlibatan serta pelatihan semua anggota organisasi menjadi faktor kunci dalam menjalankan keputusan tersebut.

Tahap terakhir dari proses pengambilan keputusan adalah pengendalian dan evaluasi. Pada tahap ini, organisasi perlu melakukan pengukuran berkala untuk menilai efektivitas keputusan yang telah diambil. Perbandingan antara hasil nyata

dengan hasil yang direncanakan perlu dilakukan, dan jika terdapat penyimpangan, perbaikan mutu pada keputusan diperlukan. Pengendalian dan evaluasi merupakan langkah penting untuk memastikan konsistensi antara hasil yang dicapai dengan tujuan yang direncanakan pada saat pengambilan keputusan.

Suatu proses pengambilan keputusan dapat mengalami kegagalan apabila alternatif-alternatif yang signifikan tidak diperhitungkan dengan seksama, terdapat kesalahan dalam memproyeksikan konsekuensi yang mungkin timbul, terjadi ketidakakuratan dalam mengukur hasil yang dicapai dibandingkan dengan hasil nyata, dan kesalahan dalam penetapan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai. Selain itu, penting bagi proses pengambilan keputusan untuk memahami berbagai teknik dan model yang digunakan dalam konteks pengambilan keputusan. Hal ini memungkinkan penerapan metode yang tepat sehingga hasil yang diharapkan dapat tercapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan (Raihan, 2016).

Teknik dan Model Pengambilan Keputusan

Dalam konteks pengambilan keputusan organisasi, terdapat dua pendekatan yang dapat diterapkan, yakni pendekatan pragmatis dan pendekatan prosedural. Pendekatan pragmatis mengacu pada upaya meningkatkan kualitas keputusan yang diambil dengan menggabungkan unsur rasionalitas dan kreativitas. Pendekatan ini mempertimbangkan berbagai alternatif yang masuk akal dan relevan, serta memanfaatkan informasi yang nyata, lengkap, dan dapat dipercaya sebagai landasan untuk melakukan analisis yang mendalam. Tujuannya adalah mencapai hasil yang diinginkan dengan cara yang efektif dan efisien.

Di sisi lain, pendekatan prosedural lebih menitikberatkan pada penilaian keputusan berdasarkan proses yang digunakan dalam pengambilan keputusan. Ini mencakup evaluasi langkah-langkah yang diambil, peran serta pihak-pihak terkait, serta kejelasan prosedur yang ditempuh. Dengan fokus pada proses, pendekatan ini bertujuan untuk memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara terstruktur dan sesuai dengan norma serta standar yang berlaku (Mueller, 2014). Dengan demikian, kedua pendekatan ini memberikan kerangka kerja yang berbeda dalam melibatkan unsur rasionalitas, kreativitas, dan prosedur untuk mencapai keputusan organisasi yang optimal.

Penting bagi para pengambil keputusan dalam konteks organisasi untuk memiliki pemahaman yang mendalam terhadap berbagai model pengambilan keputusan yang dapat diterapkan. Beberapa model yang relevan mencakup model optimasi atau rasional, model satisficing, dan model mixed-scanning. Model optimasi atau rasional menjadi pendekatan yang digunakan untuk mempertimbangkan tujuan-tujuan dengan memperhitungkan keterbatasan yang ada, serta memperhitungkan sikap pengambil keputusan, norma, atau kebijakan organisasi yang memiliki peran signifikan dalam menentukan kriteria dengan hasil terbaik yang dapat dicapai.

Dalam penerapan model optimasi atau rasional, penyusunan alternatif dilakukan dengan memperkirakan kemungkinan timbulnya akibat yang mungkin terjadi di masa mendatang (Ivancevich dkk., 2011). Keputusan optimal dapat dicapai karena model ini mempertimbangkan seluruh fakta dan informasi yang relevan terkait dengan keputusan yang diambil (Sobirin, 2007). Dengan demikian, pemilihan alternatif dan langkah-langkah yang diambil didasarkan pada pertimbangan menyeluruh terhadap aspek-aspek yang berpengaruh, sehingga menghasilkan keputusan yang paling optimal dan terinformasi.

Model satisficing adalah pendekatan pengambilan keputusan yang memprioritaskan pemilihan alternatif solusi pertama yang memenuhi kriteria keputusan tanpa upaya menyusun semua opsi yang mungkin untuk mencapai keputusan optimal. Dalam

konteks ini, fokusnya adalah pada solusi yang dapat segera digunakan untuk menanggapi kebutuhan mendesak. Dalam model ini, evaluasi alternatif tidak melibatkan perbandingan komprehensif dengan opsi lainnya, seperti yang dijelaskan oleh Sobirin (2007).

Di sisi lain, model mixed-scanning melibatkan upaya mencari, mengumpulkan, memproses, menilai, dan mempertimbangkan informasi yang relevan untuk memilih suatu opsi. Pendekatan ini dilakukan dengan tujuan membuat keputusan fundamental setelah melakukan pengkajian menyeluruh terhadap berbagai alternatif yang mungkin. Model ini terkait erat dengan tujuan dan sasaran organisasi, dan sering digunakan dalam pengambilan keputusan yang melibatkan dampak jangka panjang dan keputusan dengan cakupan terbatas (Sola, 2018). Dengan demikian, mixed-scanning memungkinkan proses pengambilan keputusan yang lebih komprehensif dan terencana.

Bias Pengambilan Keputusan

Keputusan adalah suatu aspek yang tak dapat dihindari dalam kehidupan, namun tidak selamanya pengambilan keputusan menghasilkan hasil yang optimal. Kompleksitas permasalahan dan keterbatasan kemampuan rasional dapat menyebabkan beberapa keputusan memiliki potensi untuk terpengaruh oleh bias, kesalahan, atau ketidakakuratan (Nadwa, 2014). Robbins dan Judge (2013) mengidentifikasi beberapa jenis bias dalam pengambilan keputusan, seperti bias kepercayaan diri berlebihan dalam menilai keputusan pribadi, bias jangkar yang menyebabkan keterpautan terlalu kuat pada informasi awal, dan kurang perhatian terhadap informasi selanjutnya. Selain itu, terdapat bias konfirmasi yang mengarah pada selektivitas terhadap informasi yang mendukung suatu pandangan dan pembatasan terhadap informasi yang bertentangan. Bias ketersediaan juga dapat memengaruhi pengambilan keputusan dengan cenderung memilih opsi berdasarkan informasi yang mudah diperoleh. Fenomena bias peninjauan masa menggambarkan kecenderungan untuk bersikap yakin telah meramalkan hasil dari suatu alternatif setelah mengetahui hasilnya. Eklasi komitmen mencirikan keteguhan seseorang pada keputusan yang telah dibuat, bahkan ketika kesalahannya sudah terbukti. Kesalahan acak muncul dalam keyakinan bahwa seseorang dapat memprediksi hasil peristiwa yang bersifat tidak disengaja, sementara aversi risiko menunjukkan kecenderungan untuk memilih opsi yang menjamin hasil pasti dibandingkan dengan yang berisiko (Robbins & Judge, 2013).

Bagaimana individu di dalam suatu organisasi mengambil berbagai keputusan dan kualitas dari pilihan-pilihan akhir yang mereka pilih sangat dipengaruhi oleh cara mereka mempersepsikan situasi. Pengambilan keputusan merupakan respons terhadap suatu permasalahan di mana ketidaksesuaian antara keadaan saat ini dan keadaan yang diinginkan memerlukan pertimbangan terhadap beberapa tindakan alternatif. Dalam konteks organisasi, proses pengambilan keputusan mencakup tiga pendekatan utama, yaitu keputusan rasional, rasionalitas yang dibatasi, dan intuisi.

Keputusan rasional didasarkan pada sejumlah asumsi, termasuk bahwa pengambil keputusan memiliki akses pada informasi yang lengkap, mampu mengidentifikasi semua pilihan yang relevan tanpa bias, dan mampu memilih opsi yang memberikan utilitas tertinggi. Sementara itu, rasionalitas yang dibatasi melibatkan penggunaan model pengambilan keputusan yang sederhana dan mudah dimengerti sebagai respons terhadap keterbatasan informasi atau keterbatasan waktu. Selain itu, intuisi mencerminkan suatu proses bawah sadar yang muncul dari pengalaman yang telah dipilih sebelumnya, memungkinkan individu untuk membuat keputusan tanpa proses analisis yang panjang (Mayer & Allen, 1991).

Faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan kompleks karena dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang dapat bersumber dari lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Faktor eksternal memiliki dampak signifikan, termasuk kedudukan, masalah, situasi, dan pengaruh dari organisasi lain. Kedudukan atau jabatan seseorang dapat menjadi parameter evaluasi, diukur berdasarkan pangkatnya, yang kemudian menjadi indikator kecocokan atau ketidakcocokan dalam mengambil suatu keputusan. Pemimpin atau atasan yang mengambil keputusan, misalnya, umumnya memiliki tingkat pengalaman yang lebih tinggi dibandingkan dengan jabatan yang lebih rendah, sehingga pengalaman ini dapat menjadi faktor penentu dalam proses pengambilan keputusan.

Masalah menjadi hal penting dalam konteks ini, sebagai hambatan potensial dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Sifat dan kompleksitas masalah dapat memberikan tekanan tambahan pada pengambilan keputusan. Situasi, yang mencakup berbagai kondisi yang saling terkait, juga menjadi faktor yang memengaruhi keputusan yang diambil. Lingkungan organisasi yang dinamis dapat menciptakan situasi yang memerlukan respons cepat dan tepat.

Pengaruh dari organisasi lain juga merupakan pertimbangan kritis bagi pemimpin organisasi dalam merespons masalah. Kesadaran terhadap pengaruh eksternal dapat membantu organisasi untuk mengambil keputusan yang sejalan dengan lingkungannya dan mencegah potensi dampak negatif terhadap reputasi atau kinerja organisasi secara keseluruhan (Tewal dkk., 2017). Dengan mempertimbangkan semua faktor ini, proses pengambilan keputusan dapat menjadi lebih holistik dan dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

Faktor internal yang memainkan peran signifikan dalam proses pengambilan keputusan mencakup kepribadian atau tingkah laku serta pengalaman individu. Kepribadian atau karakter individu dapat memberikan dampak yang substansial terhadap cara keputusan diambil, seiring dengan beragamnya sifat atau tingkah laku manusia yang dapat menghasilkan pengambilan keputusan yang cepat dan tegas, atau sebaliknya, yang cermat dan hati-hati. Hal ini didasarkan pada karakteristik seperti kebijaksanaan dan ketegasan seseorang dalam merespon situasi yang memerlukan pengambilan keputusan.

Pengalaman juga merupakan faktor internal yang memiliki pengaruh besar terhadap pengambilan keputusan. Semakin banyak pengalaman yang dimiliki oleh seseorang dalam menghadapi berbagai keputusan, semakin besar keberanian mereka untuk mengambil keputusan dengan menggunakan keahlian dan kebijaksanaan yang telah terbentuk dari pengalaman-pengalaman tersebut. Oleh karena itu, pengalaman membentuk landasan yang kuat bagi individu untuk membuat keputusan yang lebih terinformasi dan terqualifikasi (Tewal dkk., 2017). Dengan mempertimbangkan kedua faktor internal ini, proses pengambilan keputusan dapat menjadi lebih kompleks dan menghasilkan keputusan yang lebih matang dan terukur.

Dalam perjalanan waktu, kehidupan organisasi mengalami dinamika yang sangat kompleks. Perubahan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor dari lingkungan eksternal, melainkan juga muncul dari internal organisasi itu sendiri. Beberapa tekanan yang dihadapi oleh organisasi, seperti hambatan dalam proses pengambilan keputusan dan kurangnya komunikasi, mengharuskan organisasi untuk melakukan perubahan.

Adanya kendala dalam pengambilan keputusan dan kekurangan dalam alur komunikasi menjadi faktor utama yang memicu perlunya perubahan di dalam organisasi. Organisasi dihadapkan pada tuntutan untuk mengambil keputusan dengan cepat, sambil mempertimbangkan dampak-dampak yang mungkin muncul sebagai konsekuensi dari setiap keputusan yang diambil (Vaijayanthi, 2015). Dalam konteks ini, fleksibilitas dan ketanggapan organisasi terhadap perubahan menjadi kunci penting

untuk menjaga keseimbangan dan kelangsungan hidupnya di tengah dinamika yang terus berkembang.

Hakekat Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan suatu tindakan yang melibatkan proses pemilihan alternatif, dan hal ini terkait erat dengan fungsi manajemen dalam suatu organisasi. Sebagai contoh, ketika para manajer terlibat dalam perencanaan, pengelolaan, dan pengendalian, mereka secara aktif terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Meskipun demikian, teori klasik tidak memberikan penjelasan yang memadai mengenai pengambilan keputusan secara menyeluruh.

Pelopop-pelopop teori manajemen seperti Fayol dan Urwick menciptakan wacana mengenai pengambilan keputusan dan mempertimbangkan dampaknya terhadap delegasi dan otoritas. Sebaliknya, Frederick W. Taylor, salah satu tokoh utama dalam manajemen, hanya membahas metode ilmiah sebagai pendekatan untuk proses pengambilan keputusan. Seperti halnya aspek-aspek lain dalam teori organisasi modern, analisis awal mengenai pengambilan keputusan dapat dilacak kembali hingga karya Chester Barnard.

Dalam bukunya yang berjudul "*The Functions of the Executive*", Chester Barnard memberikan analisis yang komprehensif mengenai pengambilan keputusan dan menyatakan bahwa "Proses keputusan merupakan teknik untuk mempersempit pilihan." Barnard menggambarkan pentingnya teknik dan proses dalam membatasi opsi yang tersedia, menyoroti peran kritis pengambilan keputusan dalam konteks manajemen organisasi.

Sebagian besar diskusi mengenai proses pengambilan keputusan dapat diuraikan dalam serangkaian langkah-langkah tertentu, dan konsep ini dapat ditelusuri hingga ide yang dikembangkan oleh Herbert A. Simon, seorang ahli teori keputusan dan organisasi yang meraih hadiah Nobel. Simon mengkonseptualisasikan tiga tahap utama dalam proses pengambilan keputusan, yang secara rinci melibatkan:

1. *Aktivitas Inteligensi*: Diterived dari konsep militer "intelligence," tahap awal ini, menurut Simon, melibatkan penelusuran kondisi lingkungan yang memerlukan proses pengambilan keputusan. Pada tahap ini, individu mengumpulkan informasi dan mendapatkan pemahaman yang mendalam terkait dengan situasi yang membutuhkan keputusan.
2. *Aktivitas Desain*: Pada tahap kedua, terjadi serangkaian tindakan, termasuk penemuan, pengembangan, dan analisis masalah. Aktivitas ini mencakup upaya untuk merinci opsi-opsi yang mungkin, mengeksplorasi solusi potensial, dan melakukan analisis menyeluruh terhadap permasalahan yang dihadapi.
3. *Aktivitas Memilih*: Tahap ketiga dan terakhir merupakan tahap di mana keputusan sebenarnya diambil, yaitu memilih tindakan spesifik dari berbagai opsi yang tersedia. Pada tahap ini, individu harus menimbang dengan cermat konsekuensi dari setiap pilihan dan memilih langkah yang dianggap paling sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Dengan merinci tahapan ini, Simon memberikan pandangan yang komprehensif tentang kompleksitas dan urutan proses pengambilan keputusan, yang membantu mengartikulasikan perjalanan keputusan dari penelitian awal hingga tindakan konkret.

Terkait dengan langkah-langkah tersebut, namun dengan pendekatan yang lebih empiris (yaitu, melibatkan penelusuran keputusan yang sebenarnya di dalam organisasi), Mintzberg dan rekan-rekannya mengidentifikasi tiga tahap dalam proses pengambilan keputusan:

1. Tahap Identifikasi: Pada tahap ini, terjadi *pengenalan* masalah atau *peluang*, dan dilakukan *diagnosis*. Perlu dicatat bahwa masalah yang kompleks memerlukan diagnosis

yang lebih mendalam dan sistematis, sedangkan masalah yang sederhana mungkin tidak memerlukan pendekatan yang sama.

2. Tahap Pengembangan: Pada tahap ini, terjadi *pencarian* prosedur atau solusi standar yang sudah ada, sekaligus merancang solusi baru. Proses desain dianggap sebagai langkah pencarian dan eksperimen di mana pembuat keputusan mungkin hanya memiliki ide solusi yang idealistik dan belum terdefinisi dengan jelas.
3. Tahap Seleksi: Pada tahap ini, pembuat keputusan membuat pilihan solusi. Ada tiga cara pembentukan seleksi: melalui *penilaian* pembuat keputusan, berdasarkan pengalaman atau intuisi tanpa melibatkan analisis logis; melalui analisis alternatif yang logis dan sistematis; dan melalui negosiasi saat seleksi melibatkan kelompok pembuat keputusan dengan segala manuver politik yang mungkin terjadi. Setelah keputusan secara formal diterima, kemudian diberikan.

Dalam merangkum tahap pengambilan keputusan berdasarkan penelitian Mintzberg, dapat diidentifikasi langkah awal yang mengarah pada aktivitas pemilihan dalam proses pengambilan keputusan. Baik dalam perspektif Simon maupun Mintzberg, perlu diperhatikan bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu proses dinamis yang memunculkan berbagai celah berupa umpan balik di setiap tahapnya.

Celah umpan balik tersebut dapat timbul akibat berbagai faktor seperti masalah waktu, dinamika politik, ketidaksetujuan di antara manajer, kesulitan dalam mengidentifikasi alternatif yang tepat, kesulitan dalam mengimplementasikan solusi, perubahan manajerial, atau munculnya alternatif baru secara tiba-tiba. Penting untuk diingat bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu proses dinamis yang memiliki implikasi perilaku dan strategis yang signifikan pada tingkat organisasi.

Hasil penelitian empiris terbaru menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan yang mencakup pembuatan pilihan strategis dapat menghasilkan keputusan yang baik dalam konteks organisasi, tetapi masih terdapat berbagai permasalahan, termasuk manajer yang kadang-kadang membuat keputusan yang tidak tepat. Kembali pada peran dominan teknologi informasi dalam analisis dan praktik pengambilan keputusan yang efektif, relevansi dari studi dan penerapan perilaku organisasi ini mengacu pada apa yang disebut sebagai perilaku pengambilan keputusan.

Dalam sebuah klasifikasi, pada dasarnya terdapat tiga tingkat pada pengambilan keputusan, antara lain :

1. Pengambilan Keputusan Tingkat Strategis

Pengambilan keputusan yang disebut strategis memiliki ciri-ciri dari adanya ketidakpastian dengan jumlah uang besar dan berorientasi ke rencana jangka panjang. Jangka panjang yang dimaksud yaitu masa depan dimana dengan Keputusan - keputusan yang ditetapkan akan mempengaruhi keseluruhan organisasi di masa mendatang. Sebagai contoh, keputusan yang terdapat dalam memperluas tempat produksi maupun tenaga kerja, penentuan produksi, penggabungan, penggolongan, pengeluaran modal dan sebagainya yang ditentukan dengan keputusan tingkat strategis. Hal tersebut dapat disebut strategi karena yang ditetapkan dalam hal itu berkaitan dengan perencanaan untuk masa mendatang dan berupa penetapan tujuan, penetapan kebijaksanaan, pengorganisasian, dan berhasil mencapai organisasi secara keseluruhan.

2. Pengambilan Keputusan Tingkat Taktis

Yang dimaksudkan pengambilan keputusan taktis yaitu pengambilan keputusan yang memiliki hubungan erat dengan penetapan sumber daya untuk mencapai harapan yang dituju melalui kegiatan jangka pendek. Kategori pengambilan keputusan ini berkaitan erat dengan aspek-aspek tertentu, misalnya pada perumusan anggaran, analisis aliran dana, pemilihan tata ruang pengelolaan, masalah kepegawaian, perkembangan produksi menjadi lebih baik serta kegiatan menganalisis. Apabila sebagian besar pengambilan keputusan tingkat strategis berisi perencanaan dalam menjalankan kegiatan yang menyeluruh, maka

diperlukan gabungan dari kegiatan perencanaan dan pengawasan dalam pengambilan keputusan taktis . Sebagai sebagian besar aturan-aturan keputusan dalam pengambilan keputusan taktis tidak teratur yang merupakan peraturan yang mengatur sendiri dan tidak dapat dipertanggungjawabkan terhadap kebiasaan sehari-hari.

3. Pengambilan Keputusan Tingkat Tektis

Dalam hal ini, suatu proses yang dapat menjamin bahwa tugas-tugas spesifik dapat dilaksanakan dalam cara yang teratur dan efektif dengan menggunakan Pengambilan keputusan teknis yang dapat ditekankan untuk fungsi Pengawasan dan sedikit sekali fungsi perencanaan. Dengan begitu keputusan akan dapat terlaksanakan terprogram dengan baik karena adanya tingkat pengambilan ini. Sebagai contohnya, terdapat pada penerimaan atau penolakan kredit, pengendalian proses, penentuan waktu, penerimaan, pengiriman, pengawasan inventaris dan penempatan karyawan yang merupakan jenis pengambilan keputusan ini.

Perilaku Pengambilan Keputusan

Perilaku pengambilan keputusan, yang awalnya dikaji oleh ahli teori perilaku organisasi seperti yang diuraikan dalam buku March dan Simon, *Organization*, pada tahun 1958, kini semakin menarik perhatian dengan penekanan pada aspek-aspek seperti motivasi dan tujuan, sambil menggarisbawahi penurunan signifikan dalam proses pengambilan keputusan. Meskipun awalnya berkembang di dalam kerangka teori perilaku organisasi, bidang ini kemudian meluas keluar dari batasan tersebut dan dijelajahi lebih lanjut oleh psikolog kognitif dan ahli teori keputusan dalam disiplin ilmu ekonomi dan informasi. Meski begitu, baru-baru ini, minat terhadap perilaku pengambilan keputusan kembali muncul, membawa bidang ini kembali ke pangkuan studi perilaku organisasi.

Meskipun teori klasik tentang pengambilan keputusan beroperasi di bawah asumsi rasionalitas dan kepastian, pendekatan yang berbeda dapat ditemui dalam teori perilaku pengambilan keputusan. Ahli dalam bidang ini sejalan dalam pandangan bahwa individu terbatas secara kognitif. Kompleksitas organisasi dan lingkungan menyebabkan individu beroperasi di bawah situasi ketidakpastian, di mana informasi sering kali ambigu dan tidak lengkap. Risiko dan ketidakpastian ini terkadang mengakibatkan pembuat keputusan organisasi membuat keputusan yang diragukan atau bahkan tidak etis (lihat Contoh Aplikasi OB: Mengikuti Persaingan atau Tersingkir?). Mengingat kondisi ketidakpastian dan ambiguitas ini, sejumlah model pengambilan keputusan telah dikembangkan selama bertahun-tahun. Prinsip dasar dan titik awal dalam menganalisis berbagai model perilaku pengambilan keputusan adalah mempertahankan tingkat dan arti dari rasionalitas.

Rasional Keputusan

Definisi paling umum dari rasionalisasi dalam konteks pengambilan keputusan adalah bahwa itu melibatkan penyusunan rencana untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam kerangka ini, suatu keputusan dianggap rasional jika rencana yang dipilih dapat memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan yang diinginkan. Namun, menguji rasionalitas tersebut tidaklah mudah karena ada berbagai komplikasi yang muncul dalam pengujian sederhana terhadap rasionalitas.

Pertama-tama, sulit untuk memisahkan rencana dari tujuan karena seringkali apa yang dianggap sebagai rencana mungkin sebenarnya merupakan langkah-langkah yang diambil untuk mencapai tujuan di masa depan. Konsep ini sering kali disebut sebagai rangkaian atau hierarki rencana-tujuan. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Simon, hierarki rencana-tujuan ini merupakan serangkaian langkah-langkah yang jarang terhubung dan terintegrasi sepenuhnya. Hubungan antara aktivitas organisasi dan tujuan akhir seringkali

tidak jelas, atau tujuan akhir mungkin tidak sepenuhnya dirumuskan. Selain itu, sering terjadi konflik internal dan kontradiksi antara tujuan akhir atau bahkan antara rencana yang dipilih untuk mencapai tujuan tersebut.

Selain kompleksitas yang terkait dengan rangkaian rencana-tujuan, terdapat kemungkinan bahwa konsep tersebut mungkin tidak selalu relevan. Hal ini diperkuat oleh pengambilan keputusan yang terkait dengan ekonomi nasional. Dalam konteks ini, pengambil keputusan yang berusaha mencapai penyesuaian rasional dalam sistem ekonomi mungkin menghasilkan hasil akhir yang tidak diinginkan atau bahkan tidak dapat diprediksi. Simon juga memberikan peringatan bahwa analisis sederhana terhadap rangkaian rencana-tujuan dapat menghasilkan kesimpulan yang tidak akurat.

Salah satu metode untuk memberikan klarifikasi terhadap rasionalitas rangkaian rencana-tujuan adalah melibatkan penggunaan keterangan tambahan yang tepat dan berkualitas dalam berbagai jenis rasionalitas. Pendekatan ini menunjukkan bahwa rasionalisasi objektif dapat diterapkan pada keputusan yang bertujuan memaksimalkan nilai dalam konteks situasi tertentu. Sebaliknya, rasionalisasi subjektif dapat digunakan ketika keputusan bertujuan memaksimalkan hasil dengan mempertimbangkan pengetahuan subjek tertentu.

Penting juga untuk memahami bahwa rasionalitas dengan sengaja dapat diterapkan pada keputusan di mana penyesuaian rencana untuk mencapai tujuan merupakan proses yang disengaja. Oleh karena itu, suatu keputusan dianggap rasional ketika upaya penyesuaian rencana terhadap tujuan dilakukan dengan sengaja oleh individu atau organisasi. Sebuah keputusan dianggap rasional secara organisasional jika dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasi, sementara keputusan dianggap rasional secara personal jika diarahkan pada tujuan pribadi.

Gaya Pengambilan Keputusan

Selain pendekatan model rasionalitas keputusan, terdapat suatu perspektif lain terhadap perilaku pengambilan keputusan yang fokus pada gaya yang digunakan oleh manajer dalam memilih alternatif. Sebagai contoh, tipologi gaya keputusan yang mengidentifikasi manajer sebagai representatif dapat dibagi menjadi beberapa kategori, antara lain: (1) Karismatik (antusias, menarik, ekspresif, dominan), seperti Richard Bronson dari Virgin Atlantic atau Herb Kelleher, pendiri Southwest Airlines; (2) Pemikir (pintar, logis, akademis, berfokus pada kekuatan otak), contohnya Michael Dell dari Dell Computer dan Bill Gates dari Microsoft; (3) Skeptis (kritis, mempertanyakan, tegas, suka melawan), seperti Steve Case dari AOL-Time Warner atau Tom Siebel dari pengembang perangkat Siebel Systems; (4) Pengikut (patuh, berhati-hati, mengikuti tren, suka tawar-menawar), seperti Peter Coors dari Coors Brewery atau Carly Fiorina dari Hewlett Packard; dan (5) Pengendali (logis, tidak emosional, bijaksana, cermat, akurat, analitis), seperti mantan CEO Ford, Jacques Nasser, atau Martha Stewart dari Omnimedia.

Gaya-gaya tersebut mencerminkan sejumlah dimensi psikologis, termasuk bagaimana pembuat keputusan merasakan situasi di sekitar mereka dan bagaimana mereka memproses informasi.

1. Gaya Direktif

Pembuat keputusan dengan gaya direktif memiliki toleransi yang rendah terhadap ambiguitas dan lebih berfokus pada tugas serta masalah teknis. Mereka cenderung menjadi individu yang efisien, logis, pragmatis, dan sistematis dalam menyelesaikan masalah. Pembuat keputusan dengan gaya ini juga lebih suka berfokus pada fakta dan dapat menyelesaikan segala sesuatu dengan cepat. Mereka cenderung bersifat tindakan, memiliki fokus jangka pendek, cenderung menggunakan kekuasaan, menginginkan kendali, dan sering menunjukkan gaya kepemimpinan otokratis.

2. Gaya Analitik

Pembuat keputusan dengan gaya analitik memiliki toleransi yang tinggi terhadap ambiguitas dan lebih berorientasi pada tugas yang kuat serta aspek teknis. Individu dengan gaya ini cenderung suka menganalisis situasi, bahkan terkadang melebihi batas. Mereka mengevaluasi lebih banyak informasi dan alternatif daripada pembuat keputusan dengan gaya direktif. Pembuat keputusan analitik juga memerlukan waktu yang lebih lama untuk membuat keputusan karena mereka responsif terhadap situasi yang baru atau tidak pasti. Gaya kepemimpinan otokratis juga dapat ditemui dalam individu dengan gaya ini.

3. Gaya Konseptual

Pembuat keputusan dengan gaya konseptual memiliki toleransi tinggi terhadap ambiguitas, peduli pada orang lain, dan memperhatikan lingkungan sosial. Mereka memiliki pandangan yang luas dalam menyelesaikan masalah, suka mempertimbangkan banyak opsi dan kemungkinan di masa depan. Individu dengan gaya ini cenderung berdiskusi dengan banyak orang untuk mendapatkan informasi sebanyak mungkin, dan mereka sering mengandalkan intuisi dalam membuat keputusan. Pembuat keputusan konseptual memiliki keberanian dalam mengambil risiko dan cenderung menciptakan solusi kreatif untuk masalah. Meskipun demikian, mereka dapat membawa pendekatan idealis dan toleransi terhadap ketidakpastian dalam pengambilan keputusan.

4. Gaya Perilaku

Pembuat keputusan dengan gaya perilaku memiliki toleransi ambiguitas yang rendah, peduli pada lingkungan sosial, dan bekerja dengan baik dalam kolaborasi dengan orang lain. Mereka suka menciptakan situasi terbuka untuk bertukar pendapat dan cenderung menerima saran dengan baik. Pembuat keputusan perilaku bersifat sportif dan bersahabat, lebih suka komunikasi verbal daripada tertulis. Mereka cenderung menghindari konflik dan sangat memperhatikan kebahagiaan orang lain. Akibatnya, mereka mungkin kesulitan mengatakan 'tidak' kepada orang lain dan dapat memiliki kesulitan membuat keputusan yang tegas, terutama jika itu dapat membuat orang lain merasa sedih.

Implikasi Gaya Keputusan

Penelitian menunjukkan bahwa mereka yang bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan cenderung memiliki lebih dari satu gaya dominan. Umumnya, manajer mengandalkan dua atau tiga gaya keputusan, yang dapat bervariasi tergantung pada jenis pekerjaan, tingkat hierarki, dan budaya organisasi. Gaya-gaya tersebut dapat digunakan untuk menilai kekuatan dan kelemahan pembuat keputusan. Sebagai contoh, pembuat keputusan analitis mampu membuat keputusan dengan cepat, namun cenderung bersifat otokrat dalam metode pelaksanaannya. Di sisi lain, pembuat keputusan konseptual cenderung inovatif dan berani mengambil risiko, meskipun seringkali kurang tegas. Perbedaan gaya ini membantu menjelaskan mengapa manajer yang berbeda dapat mengambil keputusan yang berbeda meskipun menghadapi informasi yang sama. Secara keseluruhan, analisis terhadap gaya pembuat keputusan bermanfaat untuk memahami cara menghadapi berbagai pendekatan dalam pengambilan keputusan.

Paradigma Proses Pengambilan Keputusan

Berdasarkan paparan Winoto (2020), proses pengambilan keputusan dalam organisasi pendidikan memiliki berbagai model yang merupakan penjabaran dari teori-teori pengambilan keputusan dalam ilmu manajemen secara umum. Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995), yang dikutip oleh Winoto (2020), menyatakan bahwa proses tersebut adalah cara yang telah ditentukan sebelumnya untuk melakukan kegiatan pengambilan keputusan secara sistematis dalam suatu organisasi. Ada beberapa paradigma dalam

proses pengambilan keputusan organisasional, seperti paradigma klasik, paradigma administratif, paradigma inkremental, dan paradigma kontingensi.

Menurut Hoy dan Miskel (2014), sebagaimana dikutip oleh Winoto (2020), proses pengambilan keputusan menurut paradigma klasik terdiri dari serangkaian tindakan berurutan, termasuk mengidentifikasi permasalahan, menetapkan tujuan dan sasaran, membuat rincian alternatif, mempertimbangkan konsekuensi dari masing-masing alternatif, mengevaluasi alternatif berdasarkan tujuan dan sasaran, memilih alternatif terbaik, dan mengimplementasikan serta mengevaluasi keputusan yang diambil.

Hanso (1996), sebagaimana dikutip oleh Winoto (2020), menjelaskan bahwa proses pengambilan keputusan model klasik harus melalui tahapan-tahapan sistematis, termasuk memahami dan membatasi permasalahan sesuai dengan tujuan organisasi, menganalisis dan mengevaluasi permasalahan, menetapkan standar dan kriteria tertentu sebagai dasar pertimbangan penyelesaian permasalahan, menetapkan alternatif-alternatif permasalahan, mengumpulkan data setiap alternatif, menerapkan kriteria dan evaluasi untuk masing-masing alternatif, memilih alternatif yang sesuai, mengimplementasikan alternatif yang dipilih, dan melakukan evaluasi terhadap hasil.

Pakar manajemen Robbins Winoto (2020) mengusulkan suatu pendekatan yang disebut sebagai pengambilan keputusan rasional, dengan langkah-langkahnya melibatkan membuat definisi suatu permasalahan, mengidentifikasi kriteria keputusan, membuat pertimbangan terhadap kriteria yang ditetapkan, menghasilkan beberapa alternatif, melakukan penilaian terhadap semua alternatif, dan menghitung keputusan secara optimal.

1. Paradigma Administratif

Paradigma untuk proses pengambilan keputusan yang lebih realistis dapat ditemukan dalam model administratif, yang diperkenalkan oleh Herbert Simon (dikutip dalam Winoto, 2020). Model ini memberikan gambaran yang akurat tentang langkah-langkah yang dapat diambil oleh para penyelenggara sekolah dalam pengambilan keputusan organisasi. Poin sentral dalam pendekatan Simon adalah bahwa tujuan pengambilan keputusan adalah menemukan solusi yang memuaskan, bukan yang terbaik. Simon menguraikan proses pengambilan keputusan melalui langkah-langkah siklus tindakan, melibatkan:

- a. pemahaman dan perumusan permasalahan
- b. analisis kesulitan yang muncul dalam situasi yang dihadapi
- c. pembentukan kriteria solusi yang memuaskan
- d. perencanaan dan strategi aksi
- e. implementasi rencana aksi.

2. Paradigma Inkremental

Paradigma Inkremental pertama kali diperkenalkan oleh ekonom Charles E. Lindblom sebagai respons terhadap kritik terhadap paradigma klasik yang dianggap rasional dan paradigma administratif yang dianggap tidak sesuai untuk menangani persoalan organisasi yang kompleks. Meskipun teori administratif menawarkan strategi yang memuaskan untuk menyelesaikan berbagai masalah dalam manajemen pendidikan, terkadang situasi memerlukan pendekatan inkremental (Winoto, 2020). Asumsi dasar dari teori inkremental adalah bahwa perubahan kecil tidak akan mengakibatkan konsekuensi negatif yang signifikan bagi organisasi. Teori ini mengadopsi pandangan yang lebih realistis terhadap terbatasnya pembuat keputusan dan menganggap bahwa perubahan bertahap jauh lebih cepat dan lebih dapat diterima daripada perubahan yang bersifat komprehensif atau menyeluruh.

Paradigma inkremental menekankan bahwa keputusan didasarkan pada modifikasi kecil atau perubahan bertahap. Fokus utama paradigma ini adalah pada keterbatasan-keterbatasan pembuat keputusan, dengan penekanan pada perubahan keputusan yang

sudah diambil sebelumnya. Menurut Winoto (2020), proses pengambilan keputusan inkremental dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pengambil keputusan hanya mempertimbangkan beberapa alternatif yang langsung berkaitan dengan inti masalah;
- b. Hanya alternatif yang mendasar yang dievaluasi;
- c. Definisi masalah yang dihadapi oleh pembuat keputusan;
- d. Tidak ada keputusan atau solusi yang pasti untuk setiap masalah;
- e. Pengambilan keputusan pada dasarnya melibatkan perbaikan kecil yang ditujukan untuk memperbaiki ketidaksempurnaan yang ada, bukan untuk menetapkan tujuan-tujuan baru di masa yang akan datang.

3. Paradigma Administratif-Inkremental

Ahli ekonomi lain, Amitai Etzioni, mengusulkan suatu paradigma pengambilan keputusan yang merupakan hasil adaptasi dari sintesis antara paradigma administratif dan paradigma inkremental. Model pengambilan keputusan ini berusaha untuk membuat keputusan dengan menggunakan data yang bersifat parsial guna menghasilkan keputusan yang memuaskan, tanpa harus mengevaluasi seluruh informasi yang ada. Dengan kata lain, model ini menciptakan gabungan antara model pengambilan keputusan yang menggunakan data terbatas (paradigma inkremental) dan model pengambilan keputusan yang menggunakan data mendalam (paradigma administratif).

Karakteristik dari model pengambilan keputusan adaptif administratif-inkremental, seperti diuraikan oleh Winoto (2020), melibatkan: (a) Adanya kebijakan organisasi yang luas, memberikan arahan bagi keputusan inkremental yang bersifat sementara; (b) Keputusan yang dianggap baik adalah keputusan yang "memuaskan" dan sejalan dengan kebijakan serta misi organisasi; (c) Pencarian alternatif terbatas pada opsi yang berhubungan erat dengan permasalahan yang dihadapi; (d) Analisis didasarkan pada asumsi kehilangan informasi penting namun memerlukan tindakan untuk mengatasi masalah tersebut; (e) Teori, pengalaman, dan perbandingan digunakan secara bersama-sama.

4. Paradigma Kontingensi

Pendekatan pengambilan keputusan kontingensi mengacu pada pendekatan pengambilan keputusan yang disesuaikan dengan situasi dalam organisasi. Dengan kata lain, tidak ada satu paradigma pengambilan keputusan yang sesuai untuk semua situasi. Situasi tertentu membutuhkan proses pengambilan keputusan yang sesuai. Sebagai contoh, jika organisasi relatif stabil, normal, dan menghadapi masalah yang sederhana, maka model pengambilan keputusan klasik akan menjadi pilihan yang tepat. Namun, ketika tingkat ketidakpastian dalam organisasi tinggi dan konflik muncul, maka pendekatan administratif yang menekankan pada pencapaian kepuasan akan lebih sesuai (Winoto, 2020).

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam organisasi, proses pengambilan keputusan perlu memperhatikan langkah-langkah yang akan dijalani, memahami model dan teknik pengambilan keputusan yang sesuai untuk diterapkan, memperhatikan kemungkinan adanya bias, serta mempertimbangkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan. Hal ini bertujuan agar keputusan yang dihasilkan dapat optimal dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.

Pengambilan keputusan merupakan sebuah alternatif solusi dengan proses pemilihan untuk menyelesaikan suatu masalah. Suatu pengambilan keputusan yang tepat akan menghasilkan suatu perubahan terhadap organisasi ke arah yang lebih baik, namun sebaliknya pengambilan keputusan yang salah. Untuk mengambil sebuah keputusan, Peran ketua atau pimpinan dalam setiap organisasi menjadi hal yang penting, karena

pimpinan menjadi salah satu faktor yang akan menentukan maju atau mundurnya sebuah organisasi. keputusan yang ditetapkan akan mempengaruhi keseluruhan organisasi di masa mendatang. Hal tersebut dapat disebut strategi karena yang ditetapkan dalam hal itu berkaitan dengan perencanaan untuk masa mendatang dan berupa penetapan tujuan, penetapan kebijaksanaan, pengorganisasian, dan berhasil mencapai organisasi secara keseluruhan.

REFERENCES

- Ardana, Komang, dan kawan-kawan. 2008. "Perilaku Keorganisasian." Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Luthans, Fred. 2005. "Perilaku Organisasi." Diterjemahkan oleh Andhika Yuwono. Yogyakarta: Andi.
- Handoko, T. Hani. 2000. "Manajemen, Edisi Kedua." BPFE: Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P. 2003. "Manajemen." Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Indeks.
- Usmara. 2005. "Handbook of Organizations, Kajian dan Teori Organisasi." Yogyakarta: Amara Books.
- Anwar H. 2014. "Proses Pengambilan Keputusan untuk Mengembangkan Mutu Madrasah." *Jurnal Pendidikan Islam*. 8(1): 37-49.
- Atmosudirdjo, 1990. "Pengambilan Keputusan (Decision Making)." Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Daniel, Arthur. 2009. "The Evolution of Management Thought." Edisi ke-6. USA: John Wiley & Sons.
- Dolphina, E., Kalsum, E. U., Malihah, L., & Iswanto, I. (2023). Analisis Bibliometrik Kepemimpinan Inklusif dan Diversitas: Menilai Dampaknya pada Efektivitas Organisasi dan Inovasi. *Jurnal Bisnis dan Manajemen West Science*, 2(03), 272-282.
- FalizaN., Mukhtar B.A., SetiawanR., & AgustinaW. (2023). The Effect of Leadership Effectiveness and Islamic Work Motivation on Organization Performance with Islamic Work Ethics as a Moderating Variable. *Reslaj : Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 6(1), 409-425. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v6i1.4016>
- Gibson J., Ivancevich J., Donnelly J. 1992. "Organisasi dan Manajemen Perilaku, Struktur dan Proses." Terjemahan Djoerban Wahid. Jakarta: Erlangga.
- Harwiki W. 2016. "The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee Performance in Women Cooperatives." *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 219: 283-290.
- Hasan I., Suryadi S., Khadafi. 2004. "Pokok-Pokok Materi Teori Pengambilan Keputusan." Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ivancevich, John M., Michael T. 2011. "Organizational Behavior and Management." New York: McGraw-Hill Irwin.
- Kristianto J. 2017. "Pengambilan Keputusan dalam Organisasi Seni Berbasis Universitas: Studi Kasus Ansambel Gitar 'Inilah' UNY." *Jurnal Tata Kelola Seni*. 3(1): 2442-53.
- Kurniawan LY, R, Afriansyah H. 2019. "Konsep Pengambilan Keputusan." INA-Rxiv. Tersedia di <https://doi.org/10.31227/osf.io/y2nk9>
- Muktamar, B. A.(2023). The role of ethical leadership in organizational culture. *Jurnal Mantik*, 7(1), 77-85.
- Ramli, A., Prastawa, S., Muktamar B., A., Bashori, B., & Sudadi, S. (2023). Analysis of the Role of Organizational Commitment as Intervening Variable in the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior, Organizational Climate and Teacher Performance. *Journal on Education*, 6(1), 6140-6146. <https://doi.org/10.31004/joe.v6i1.3810>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). "Organizational Behavior." 15th Ed. USA: Prentice Hall.
- Sari, E. (2007). "Seri Manajemen Organisasi: Mengoptimalkan Peran Komunikasi Dalam Perubahan Organisasi." Jakarta: Jayabaya University Press.
- Tewal, B., Merinda, P., Adolfini, & Hendra, N. T. (2017). "Perilaku Organisasi." Bandung: CV. Patra Media Grafindo.