

PENGAMBIL KEPUTUSAN YANG RASIONIL MERUPAKAN TOLOK UKUR EFEKTIFITAS KEPEMIMPINAN

Oleh : Drs. Djoko Suyono, M.Si

PENDAHULUAN

Pengambilan keputusan dalam manajemen memegang peranan yang sangat penting, karena keputusan yang diambil oleh seorang pimpinan atau menejer adalah hasil akhir yang harus dilaksanakan oleh pimpinan dalam organisasi. Pengambilan keputusan diperlukan disemua tingkat administrator dalam organisasi. Pengambilan keputusan pada hakikatnya adalah pemilihan alternatif yang paling kecil risikonya, untuk dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, sehingga dalam prosesnya terdapat tiga kekuatan yang selalu mempengaruhinya yaitu dinamika individu, dinamika kelompok dan dinamika lingkungan. Oleh karena itu untuk mempermudah dalam pengambilan keputusan alangkah baiknya kita perlu mengetahui terlebih dahulu jenis-jenis keputusan tersebut. Hal ini akan mempermudah kita dalam memperkirakan informasi yang bagaimana yang diperlukan, dari mana sumbernya, bagaimana memperolehnya, sehingga keputusan yang diambil benar-benar merupakan yang terbaik demi lancarnya kegiatan organisasi.

Efektif tidaknya seorang pimpinan dalam menjabat sebagai pimpinan adalah kemahirannya dalam mengambil keputusan yang rasional. Arti rasional menurut Kamus Bahasa Inggris - Indonesia karangan John M. Echols dan Hassan Shadily (1985) adalah dapat diterima oleh akal. Agar dapat diterima oleh akal maka pemimpin harus memperhatikan beberapa unsur dalam proses pengambilan keputusannya, yaitu : (Abdul Wahab, Solichin, 2006).

- 1) Pembuat keputusan dihadapkan pada suatu masalah tertentu yang dapat dibedakan dari masalah-masalah lain atau setidaknya dinilai sebagai masalah-masalah yang dapat diperbandingkan satu sama lain.
- 2) Tujuan-tujuan, nilai-nilai, atau sasaran yang mempedomani pembuat keputusan amat jelas dan dapat ditetapkan rangkingnya sesuai dengan urutan kepentingannya.
- 3) Pelbagai alternatif untuk memecahkan masalah tersebut diteliti secara saksama.
- 4) Akibat-akibat (biaya dan manfaat) yang ditimbulkan oleh setiap alternatif yang di pilih diteliti.
- 5) Setiap alternatif dan masing-masing akibat yang menyertainya, dapat diperbandingkan dengan alternatif-alternatif lainnya.

Pembuat keputusan akan memilih alternatif dan akibat-akibatnya yang dapat memaksimasi tercapainya tujuan, nilai atau sasaran yang telah digariskan supaya menghasilkan keputusan yang rasional.

PERANAN SIFAT SEORANG PENGAMBIL KEPUTUSAN

Seringkali dijumpai banyak orang yang menghadapi kesulitan dalam mengambil keputusan, hal tersebut karena adanya keterbatasan kemampuan yang dimilikinya. Kemampuan seseorang dalam mengambil keputusan sangat dipengaruhi faktor-faktor yang melekat dalam dirinya, yaitu genetis, pengalaman dan ilmu pengetahuan yang dimilikinya.

Hanya manusia yang telah mencapai tingkat perkembangan sebagai manusia civil, yang mampu mengambil keputusan. Orang-orang civil adalah orang-orang yang mampu berbuat atas nama dirinya sendiri dan sanggup menanggung resiko sendiri.

Dalam masyarakat yang terbelakang seseorang, pada umumnya tidak berani mengambil keputusan sendiri, mereka lebih suka menggantungkan nasibnya kepada orang lain. Untuk menjadi seorang manajer yang rasionil, diperlukan kesanggupan dalam memikirkan masalah-masalah dan keputusan secara logis dan sistematis, artinya keputusan tersebut diolah oleh otak manusia dan dapat diterima akal, serta dalam mengambil keputusan selalu melalui urutan/proses yang teratur. Studi tentang teori pengambil keputusan akan banyak menolong kita dalam meningkatkan kemampuan berpikir praktis dan realistis dalam mengambil keputusan.

Rasionalitas murni dalam pengambilan keputusan secara teoritis memang mungkin terjadi, yaitu apabila keputusan mendasarkan tindakannya semata-mata pada pendekatan ilmiah. Keputusan hanya akan mempunyai makna apabila ia dapat dioperasionalkan dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi. Agar suatu keputusan bermakna seperti tersebut di atas, maka daya pikir yang kreatif dan inovatif dari pada pengambilan keputusan sangat diperlukan.

Teknik-teknik berpikir kreatif menurut Prof. Dr. S. P. Siagian (2003) adalah sebagai berikut :

1) Brain Storming

Teknik ini digunakan untuk membantu para manajer dalam mencari dan menemukan sebanyak mungkin pendapat dan gagasan dari sebanyak mungkin orang. Gagasan tersebut kemudian disaring untuk kemudian diterapkan dan gagasan yang tidak relevan, tidak masuk akal akan disisihkan.

2) Syntetics

Sasaran teknik ini adalah untuk memperbaiki perilaku antar individu dalam kehidupan kelompok. Dalam teknik ini para peserta diskusi diajak memahami suatu problem dan kemudian mencoba menterjemahkan segi-segi asing dari situasi problematik itu.

3) Asosiasi Bebas

Teknik ini merupakan pemanfaatan kekuatan berpikir untuk membuat hubungan yang lateral dan tidak segera terlibat sebelumnya. Teknik ini bermanfaat dalam mengkombinasikan produk-produk baru dan menggabungkan berbagai gagasan yang tidak kongkrit.

4) Buku Catatan Kolektif

Teknik berkisar pada penggunaan buku catatan dari sekelompok orang yang

diajukan dalam memecahkan masalah. Semua peserta mencatat semua pendapat dan gagasan tentang suatu masalah yang sama dan masing-masing diberi batas waktu yang sama. Koordinasi setelah batas waktu yang ditentukan mengumpulkan semua buku catatan dan menyusun resume dari semua pendapat 2 gagasan.

5) Checklist

Cara ini menantang seseorang untuk berfikir kreatif dalam menjawab serangkaian pertanyaan. Pertanyaan disusun sedemikian rupa sehingga orang-orang diharapkan dapat menjawab secara kritis dan sistematis, sehingga ditemukan usaha-usaha cara penanggulangannya.

PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pengambilan keputusan ternyata tidak hanya memerlukan data-data obyektif saja tapi perlu pertimbangan faktor subyektif. Karena itu merupakan kenyataan yang tidak dapat disangkal bahwa efektif tidaknya proses pengambilan keputusan sering tergantung pada faktor-faktor non rasional (Prof. Dr.S.P.Siagian, 2003), antara lain :

1) Kepribadian

Latar belakang sosial, pendidikan, pengalaman hidup merupakan factor yang ikut berperan dalam pembentukan kepribadian seseorang. Satu organisasi harus mengembangkan kepribadian para manajernya antara lain : dalam bentuk kebebasan untuk mengembangkan kreativitasnya. Kebebasan demikian akan memberikan sumbangan konstruktif yang tidak kecil artinya bagi kepuasan pribadi di kalangan manajer, yang pada gilirannya akan meningkatkan gairah di kalangan mereka untuk mempertinggi kemampuan sebagai pengambil keputusan yang efektif.

2) Gaya Manajemen

Dalam mengambil keputusan seorang manajer tidak berpijak pada satu gaya saja, tapi kadangkala perlu menggunakan kombinasi berbagai gaya manajerial sesuai situasi yang dihadapi dan dirasa menuntutnya menggunakan gaya manajerial tertentu.

3) Berpikir kreatif dalam pengambilan keputusan

Bagi seorang manajer yang ingin meningkatkan efektivitasnya dalam mengambil keputusan perlu meningkatkan kemampuannya untuk berpikir secara kreatif.

Makin tinggi kemampuan seseorang untuk menggali bakat yang terpendam dalam diri sendiri untuk dimanfaatkan dalam proses pengambilan keputusan makin tinggi pula kreativitas orang yang bersangkutan. Berpikir kreatif menyangkut kemauan mencari, menemukan ide baru, teknik baru dan metode baru dengan mendorong timbulnya berbagai masalah.

Faktor lain yang harus dipertimbangkan adalah kemampuan organisasi dan faktor lingkungan proses pengambilan keputusan yang selalu bersifat situasional, kondisional, temporal dan spasial. Seorang manajer yang ingin meningkatkan efektivitasnya selaku pejabat pimpinan harus mampu

menggabungkan pendekatan ilmiah dan pemikiran yang kreatif, inovatif serta daya intuitif dalam mengambil seluruh langkah proses pengambilan keputusan. Salah satu tolok ukur utama yang biasa digunakan untuk mengukur efektivitas kepemimpinan seseorang yang menduduki jabatan pimpinan dalam suatu organisasi, ialah kemampuan dan kemahirannya mengambil keputusan yang baik bila memenuhi 4 persyaratan, yaitu : rasional, logis, realistis dan pragmatis. (John F. Harlff, 2004)

Berdasar pengalaman dan penelitian menunjukkan efektivitas demikian hanya mungkin dicapai apabila seseorang pengambil keputusan mampu menggabungkan secara tepat 3 jenis pendekatan.:

- 1) Pendekatan berdasar teori dan azas ilmiah.
Disini pengambilan keputusan merupakan suatu ilmu terapan.
- 2) Pendekatan yang memanfaatkan kemampuan berpikir yang kreatif, inovatif dan intuitif disertai oleh keterlibatan emosional. Hal ini merupakan sesuatu yang sifatnya generik dan berkembang karena kemampuannya memperhitungkan dampak situasional, kondisional, temporal dan spasial.
- 3) Kemampuan belajar dari pengalaman baik yang merupakan keberhasilan maupun kegagalan. Tanpa menggabungkan ketiganya sukar diambil keputusan yang rasional, logis, realistis dan pragmatis. Dan keputusan yang baik adalah yang memenuhi syarat-syarat antara lain :
 1. Keputusan yang dibuat harus berkaitan dengan tujuan, berbagai sasaran yang ingin dicapai.
 2. Keputusan harus rasional dan logis berarti berdasarkan teori dan azas ilmiah.
 3. Keputusan ilmiah harus digabung dengan daya pikir kreatif, inovatif, intuitif.
 4. Keputusan yang diambil dapat dilaksanakan.
 5. Keputusan dapat diterima semua pihak.

Keputusan mendekati kebenaran ilmiah jika dalam mengambil keputusan mengikuti langkah-langkah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi masalah dan membuat definisinya.
2. Mengumpulkan dan mengolah data.
3. Identifikasi berbagai alternatif yang mungkin ditcmpuh.
4. Menganalisa dan mengkaji setiap alternatif.
5. Menjatuhkan pikiran dan satu
6. Melaksanakan keputusan yang diambil.
7. Menilai hasil diperoleh apakah sesuai harapan dan rencana. (Prof. Dr.S.P.Siagian, 2003: 23)

PENUTUP

Keefektifan seorang pemimpin memang diukur oleh kepandaiannya atau kemampuannya dalam mengambil keputusan yang rasional. Keputusan dapat

dikatakan rasional dan mempunyai makna jika dapat dioperasionalkan dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi. Untuk itu dibutuhkan kemampuan seorang pemimpin untuk menggabungkan pendekatan ilmiah dan pemikiran yang kreatif, inovatif serta daya intuitif dalam mengambil keputusan. Proses pengambilan keputusan akan rasional jika didalamnya mempertimbangkan faktor obyektif (data obyektif) factor subyektif yang berhubungan dengan pribadi pemimpin itu sendiri, yang meliputi kepribadian, gaya manajemen dan berpikir kreatif. Dengan mempertimbangkan kedua faktor tersebut seorang pemimpin dapat melakukan proses pengambilan keputusan yang rasional dan efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Prof. Dr. SP. Siagian, 2003, *Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan*, CV Haji Mas Agung, Jakarta
- T. Hani Handoko, 1994 *Manajemen*, BPFE, Edisi II, Yogyakarta
- Ibnu Syamsu, *Manajer yang Rasional*, LPPM, Erlangga, Jakarta.
- Richard L. Levin dkk, *Pengambilan Keputusan secara kuantitatif*, Edisi Ketujuh, Rajawali Pers.
- John F. Harlff, 2004 *Prinsip-prinsip Manajemen*, Bharata, Jakarta
- Abdul Wahab Solichin, 2006, *Pengambilan Keputusan, Partisipasi dalam kegiatan pembangunan*