

FUNGSI PIMPINAN SEBAGAI PENGAMBIL KEPUTUSAN MENUJU UPAYA PENINGKATAN EFEKTIVITAS ORGANISASI

NOORJANNAH

Dosen Universitas Kutai Kartanegara

Abstract: Previously specified organization will be reached supported by human resources which have certain qualities, especially its head human resource which functioning as a decision taker. The main measuring rods which are very close related to asses leadership of someone are ability, intellegence, and skill to execute his function as a decision taker.

Keywords: *Decision Taker, Organization Effectiveness, Ability, Intellegence, Skill.*

PENGAMBILAN keputusan sebenarnya sering kita lakukan dalam keseharian. Akan tetapi terkadang tidak kita sadari. Ada-ada saja keputusan yang harus kita ambil setiap harinya, cuma terkadang satu hari hanya satu keputusan yang kita buat. Hal ini tergantung keperluannya.

Membuat dan mengambil keputusan disuatu lembaga/organisasi merupakan salah satu fungsi yang diperankan oleh orang-orang yang berwenang untuk hal tersebut. Semua unsur manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, motivasi, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, pengawasan dan pengendalian senantiasa memerlukan berbagai keputusan.

Berhasil tidaknya sebuah lembaga/organisasi agar tercapainya tujuan yang diinginkan oleh individu/ kelompok tergantung pada sumber daya yang dimilikinya, termasuk sumber daya manusianya. Manusianya lah sebagai sumber daya utama yang bertanggung jawab mengambil keputusan untuk mengatur langkah-langkah kegiatan melaksanakan unsur-unsur manajemen. Dari langkah-langkah kegiatan ini akan diketahui tingkat keberhasilan yang dicapai, kendala/ hambatan yang ditemukan, faktor pendukung yang tersedia, sarana dan prasarana yang diperlukan, proyeksi anggaran serta kebutuhan manusia yang berkualitas. Serangkaian informasi tersebut merupakan landasan yang relevan dan akurat bagi mereka untuk menentukan berbagai alternatif pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Perubahan situasi dan kondisi yang sangat cepat menjadi faktor yang harus dipertimbangkan dalam manajemen yang mendorong manusia/orang-orangnya untuk mampu membuat sejumlah keputusan dalam waktu yang tepat dan cepat. Untuk mampu mengimbangi cepatnya perubahan waktu, manusia/orang-orangnya harus sanggup menghadapi minimal tiga tantangan, yaitu (1) keadaan yang sangat kompleks, (2) keadaan yang tidak menentu, dan (3) tuntutan untuk dapat bertindak luwes. Namun yang perlu dijadikan tanda tanya, apakah mereka itu mampu membuat keputusan yang berkualitas dan bagaimanakah cara yang dilakukan oleh mereka agar supaya keputusan yang diambil oleh mereka menjadi berkualitas ? Sebab menurut salah seorang pakar manajemen, "kualitas suatu keputusan merupakan cermin daya pikir seseorang" (Husaini Usman, 2008 : 321). Pendapat yang ada telah didukung oleh Sondang P Siagian yang menyatakan bahwa "salah satu tolok ukur utama yang biasa digunakan untuk mengukur efektivitas seseorang/setiap orang yang menduduki

jabatan sebagai pimpinan organisasi ialah kemampuan dan kemahirannya mengambil keputusan”(1996:1). Kemampuan dan kemahiran pimpinan dalam mengambil keputusan tercermin pula dari caranya dalam menerapkan manajemen yang tepat agar organisasi tersebut lebih efektif. Selain itu efektivitas organisasi berhubungan erat dengan keberhasilan pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Salah satu komponen yang berhubungan dengan hal tersebut di atas dan yang dianggap memperlancar upaya peningkatannya antara lain adalah kepemimpinan atau pimpinannya yang berfungsi sebagai pengambil keputusan.

Fungsi ini diharapkan dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya oleh pimpinannya guna memenuhi salah satu kewajibannya sebagai pengambil keputusan. Ia berkewajiban untuk memahami terlebih dahulu keputusan yang bagaimanakah yang harus diambilnya menuju upaya peningkatan efektivitas organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Jika pimpinannya tidak memahaminya, maka dengan sendirinya tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya tidak akan tercapai dengan efektif.

Sejalan dengan apa yang telah dikemukakan tersebut, penulis mencoba untuk menampilkan karya tulis yang didasarkan pada kajian pustaka guna mengembangkan kemampuan berpikir melalui pendekatan dengan menggunakan metode pembahasan sintesis dan deduktif untuk mengembangkan pengetahuan yang diperoleh guna mengambil kesimpulan yang dimulai dari kaidah-kaidah yang dianggap berlaku umum kemudian dipelajari secara khusus.

Tujuan untuk memberikan informasi kepada semua pihak yang ingin mengetahui fungsi pimpinan sebagai pengambil keputusan menuju upaya peningkatan efektivitas organisasi. Secara khusus bertujuan untuk dijadikan bahan masukan bagi pimpinan dalam mengambil keputusan. Manfaatnya untuk menambah wawasan ilmu pengetahuan di bidang organisasi, administrasi dan manajemen.

KONSEP PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Menurut pandangan M . Karyadi (1981:62) seorang pemimpin adalah “pengambil keputusan”. Fungsi ini tidak kalah pentingnya bila dibandingkan dengan fungsi-fungsi yang harus dilaksanakan oleh setiap pemimpin. Misalnya fungsi (1) perencanaan; (2) memandang ke depan; (3) pengembangan loyalitas; (4) pengawasan; (5) pemberian anugerah.

Fungsi-fungsi tersebut senantiasa dilakukan melalui proses pengambilan keputusan. Proses pengambilan keputusan itu penting untuk memotivasi diri seorang pemimpin dan besar pengaruhnya terhadap orang-orang/bawahan yang dipimpinya.

Di samping itu, salah seorang pakar manajemen yang bernama Achmat S Ruky (2002) menyatakan bahwa, “di dalam menjalankan fungsinya pemimpin bertanggung jawab sebagai pengambil keputusan”. Fungsi dan tanggung jawab ini dapat dilaksanakan oleh “pemimpin atas, sampai ke pimpinan bawah” (Soewarno Handyaningrat, 1980:117).

Penilaian di dalam pengambilan keputusan diarahkan pada : (a) pimpinan (pengambil keputusan) dan (b) masalah daripada hasil keputusan itu sendiri yang telah diambil” (Soewarno Handyaningrat, 1980:118).

Berdasarkan pandangan para ahli tersebut di atas, fungsi pemimpin sebagai pengambil keputusan menjadi tanggung jawab setiap pemimpin untuk melaksanakan

kewajibannya atas dorongan yang muncul dari dalam maupun dari luar dirinya sendiri. Pengambilan keputusan ini dapat dilaksanakan oleh unsur pimpinan mulai dari level atas (top manajemen) sampai ke lower manajemen (pimpinan di level bawah).

Selanjutnya mengambil keputusan yang tepat memang tidak selamanya mudah bagi pemimpin. Oleh karena itu tidak jarang terjadi, bahwa seorang pemimpin yang kurang pandai mengambil keputusan, selalu menunda keputusan yang harus diambilnya sehingga masalahnya menjadi terkatung-katung.

Dengan demikian sering terjadi seseorang diangkat menjadi pemimpin karena keberanian dan kepandaiannya mengambil keputusan.

Untuk mengatasi hal tersebut, yang harus diperhatikan oleh setiap pemimpin adalah menggunakan metode tertentu untuk mengambil keputusan, agar keputusannya selalu memuaskan, lancar dan cepat serta merupakan salah satu cara untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Efektivitas organisasi akan meningkat bila pimpinan organisasi mampu menggunakan teknik pengambilan keputusan tertentu dan mempunyai kecakapan untuk hal tersebut.

Dalam menggunakan teknik pengambilan keputusan tertentu menurut M. Karyadi (1981:62) “dibutuhkan suatu kemampuan atau kecakapan tertentu dan apabila seorang pengambil keputusan tidak mempunyai kecakapan teknis untuk itu, maka ia terpaksa meminta bantuan kepada spesialis yang tertentu”.

Semakin berat persoalan yang dihadapi oleh pimpinan dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi, maka semakin pandai-pandailah ia mencari dan memilih jalan dan cara untuk mengatasi masalah yang bakal terjadi terhadap kemungkinan-kemungkinan yang akan timbul sehubungan dengan keputusan yang telah diambilnya dan yang telah ditetapkannya, sesuai dengan tujuan lembaga/ organisasi yang dipimpinya. Selain itu M. Karyadi (1981:63) menjelaskan bahwa untuk setiap pengambilan keputusan “selalu diperlukan suatu kombinasi yang sebaik-baiknya dari : (1) perasaan, firasat, feeling/ intuisi, (2) pengumpulan-pengolahan-penilaian dan interpretasi fakta-fakta secara rasional-sistematis, (3) pengalaman, (4) kewibawaan/ pengaruh yang dimiliki, dan wewenang/ kekuasaan formal yang dimiliki oleh pengambil keputusan serta pemberian ganjaran kepada bawahan yang rajin dan giat bekerja. Ganjaran (penghargaan) kepada bawahan yang rajin dan giat bekerja merupakan realisasi memberikan anugerah dari seorang pemimpin kepada anak buahnya. “Ganjaran ini bisa saja bersifat celaan/ sanksi bagi yang tidak mematuhi aturan” (M. Karyadi, 1981).

Efektivitas Organisasi

Kata efektivitas berasal dari kata sifat efektif. Pengertian efektif menurut Em Zul Fajri dkk (2005:269) ialah “ada pengaruhnya, ada akibatnya, ada efeknya”. Contohnya : cara pemberantasan demam berdarah dengan menggunakan serbuk abate dianggap kurang efektif dibandingkan dengan metode CBSA (Em Zul Fajri dkk : 2005).

Efektivitas menurut H. Emerson dalam Soewarno Handyaningrat (1982:16) adalah “*Effectiveness is a measuring term of attaining prescribed goals or objectives*” atau “efektivitas ialah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”.

Organisasi dinyatakan efektif “apabila tujuan organisasi tercapai sesuai atau di atas target yang telah ditetapkan” (Husaini Usman, 2008 : 202). Yang dijadikan indikator (petunjuk) bahwa organisasi bermutu dan efektif bilamana ia :

- 1) Berfokus pada pelanggan; 2) berfokus pada upaya pencegahan masalah;
- 3) investasi pada manusia dan menganggap manusia sebagai aset organisasi yang tidak ternilai; 4) memiliki strategi untuk mencapai mutu; 5) memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk memperbaiki diri (responsif); 6) memiliki kebijakan dalam perencanaan mutu; 7) mengupayakan proses perbaikan terus menerus dengan melibatkan semua pihak terkait (partisipatif); 8) membentuk fasilitator yang bermutu (mau dan mampu) memimpin proses perbaikan; 9) mendorong orang untuk berinovasi dan berkreasi; 10) memperjelas peranan dan tanggung jawab setiap orang; 11) memiliki strategi evaluasi yang objektif dan jelas; 12) memiliki rencana jangka panjang; 13) memiliki visi dan misi; 14) memandang mutu sebagai bagian dari kebudayaan; 15) meningkatkan mutu sebagai kewajiban, dan 16) terbuka dan bertanggung jawab. (Husaini usman, 2008)

Bagi manajemen yang berproses dengan baik, merupakan batu ujian yang sesungguhnya dari kemampuan organisasi untuk menerapkan ke 16 (enam belas) item sumber daya yang ada dalam hubungannya untuk menetapkan tujuan operasional yang efektif demi kelangsungan hidup organisasi.

Menurut Steers (1985:1), efektivitas organisasi bagi seseorang akan berbeda maknanya bagi orang lain, misalnya bagi seorang ahli ekonomi/analisis keuangan, efektivitas organisasi yang dituju adalah keuntungan atau laba investasi. Bagi seorang manajer produksi, efektivitas selalu diartikan sebagai kualitas dan kuantitas (output-inputs) barang atau jasa produksi. Pengertian efektivitas organisasi mempunyai arti yang berbeda bagi setiap orang, tergantung pada kerangka acuan yang dipakainya. (Steers (1985:159), menambahkan bahwa :

“Efektivitas mungkin paling mudah dimengerti bila dipandang dari sudut pencapaian tujuan optimum, yakni efektivitas organisasi dapat dipandang sebagai batas kemampuan organisasi mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan operatif dan operasionalnya”.

Pendekatan pencapaian tujuan cocok jika “tujuan jelas, hasil kesepakatan, batas waktunya jelas, dan dapat diukur” (Cameron, 1974).

“Pendekatan tersedianya sumber daya sesuai jika inputnya mempunyai dampak yang membekas pada hasil atau output” (Hendyat Soetopo, 2002). Sedangkan Thorndike dalam John W.L (2003) mengenalkan beberapa kriteria yang dipakai dalam rancangan yang lebih dini yaitu “produktivitas, laba bersih, penyelesaian misi, pertumbuhan dan stabilitas organisasi”.

Kriteria produktivitas dapat diukur melalui kemampuan manajer/pimpinan bersama-sama dengan anggota yang berada di dalam organisasi untuk menghasilkan segala sesuatu yang bermanfaat bagi dirinya sendiri dan bagi orang lain. Yang satu ini merupakan ukuran keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari berbagai pandangan yang ada, simpulannya bahwa efektivitas organisasi dapat diukur dalam berbagai kriteria guna menentukan keberhasilan organisasi. Ukuran yang paling menentukan adalah : 1) keseluruhan prestasi; (2) produktivitas; (3) kepuasan kerja pegawai, (4) laba atau tingkat penghasilan, dan (5) keluarnya karyawan pada lembaga/ organisasi tersebut.

Dengan demikian organisasi dapat dikatakan efektif apabila produktif. Artinya mampu menghasilkan produk jasa maupun barang yang berkualitas dan dalam jumlah yang ditetapkan pada periode tertentu. Lebih jelas lagi bila efektivitas organisasi dilihat dari prestasi yang dicapai oleh pimpinan secara individu/kelompok dan anggota organisasi lainnya yang terlibat didalamnya. Dengan menggunakan sumber daya yang tersedia yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi lingkungan keberadaan organisasi, mereka sanggup melaksanakan tugas pokok untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan bersama. Jadi efektivitas organisasi bukan hanya dipandang dari salah satu indikator saja, akan lebih tepat bila efektivitas organisasi dinilai dari keseluruhan indikator yang ada, sesuai dengan anjuran pakar manajemen.

Keputusan dan Pengambilan Keputusan Serta Model Pengambilan Keputusan

Keputusan adalah sebagai proses. Yang bertanggungjawab dalam proses pengambilan keputusan ialah kepala/ pemimpin (Soewarno Handayani, 1982:6). Ibnu Syamsi (1995:3) menyatakan bahwa keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapi yang dilaksanakan secara tegas. Davis dalam Ibnu Syamsi (1995:3) menjelaskan bahwa suatu keputusan harus dapat menjawab pertanyaan tentang apa yang seharusnya dilakukan dan apa yang dibicarakan dalam hubungannya dengan suatu perencanaan. Mc. Farland dalam Soewarno Handayani (1982) mendefinisikan *decision* : “*A decision is an act of choice wherein an executive forms a conclusion about what must not be done in a given situation*” (Keputusan ialah suatu tindakan pemilihan, dimana pimpinan menentukan suatu kesimpulan tentang apa yang harus dilakukan dalam suatu situasi yang tertentu (1982:116).

Ibnu Syamsi menyatakan bahwa pengambilan keputusan adalah sebagai tindakan pimpinan untuk memecahkan masalah yang dihadapi dalam organisasi yang dipimpinnya dengan melalui pemilihan satu diantara alternatif yang memungkinkan (1995:5).

Selanjutnya Jhon Supranto (1991) menambahkan bahwa mengambil keputusan berarti memilih satu diantara sekian banyak alternatif.

Dari pernyataan-pernyataan yang telah disampaikan oleh para ahli tersebut di atas, keputusan dan pengambilan keputusan yang dilaksanakan oleh pimpinan untuk memecahkan masalah yang dihadapinya dalam organisasi dengan melalui pemilihan dalam berbagai alternatif pendekatan yang sistematis mulai dari tindakan perencanaan sampai pada tindakan terhadap pengawasan (Wasdal), tidak lain adalah untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Tindakan perencanaan sampai pada pelaksanaan rencana terkait dengan kegiatan manajemen yang senantiasa dilakukan melalui proses pengambilan keputusan. Sehubungan dengan hal tersebut, Soewarno Handayani (1982:6) menyatakan bahwa inti dari pada manajemen ialah pengambilan keputusan.

Pada hakikatnya pengambilan keputusan itu sendiri adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang tepat. Pandangan yang satu ini

didasarkan pada pendapat Ibnu Syamsi (1995) yang menurut beliau bahwa setiap pengambilan keputusan harus dilakukan melalui pendekatan yang sistematis.

Berbagai Model dan Tipe Pengambilan Keputusan

Banyak sekali model-model dan tipe-tipe pengambilan keputusan yang dikemukakan oleh pakar manajemen. Mintberg (1976), Drucker (1993) dan Simon (1997) memberikan gambaran tentang tahapan pengambilan keputusan. Meskipun tahapan-tahapannya tidak sama antara yang didefinisikan oleh yang satu dengan yang lainnya, namun pada dasarnya tahapan-tahapan yang didefinisikan oleh mereka intinya adalah bahwa pengambilan keputusan meliputi tiga kegiatan, yaitu : (1) kegiatan yang menyangkut pengenalan, penentuan dan dignosis masalah; (2) kegiatan yang menyangkut pengembangan alternatif pemecahan masalah; (3) kegiatan yang menyangkut evaluasi, dan memilih pemecahan masalah terbaik serta pelaksanaan penyelesaian masalah. Kegiatan ini kelak akan memunculkan beberapa model dan tipe pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan menurut Husaini Usman (2008:322) memiliki perbedaan dengan pemecahan masalah. Untuk mengetahui perbedaannya dapat dilihat pada gambar 1 berikut ini.

Pengambilan Keputusan

KEGIATAN				
Penentuan adanya dan penting masalah	Pengenalan, penentuan dan pendiagnosian masalah	Pengembangan alternatif pemecahan masalah	Pengevaluasian dan pemilihan pemecahan terbaik	Pelaksanaan penyelesaian masalah

Gambar 1. Perbedaan Pengambilan Keputusan dengan Pemecahan Masalah (Husaini Usman, 2008:322)

Selanjutnya secara teoritis menurut Husaini Usman (2008 : 323) terdapat model keputusan yang disebut dengan “model keputusan yang rasional”. Model ini dibedakan atas dua tipe yaitu “keputusan terprogram dan tidak terprogram”. Senada dengan pendapat tersebut di atas, Hani Handoko (1989:130) membagi tipe pengambilan keputusan menjadi “keputusan yang diprogram dan tidak diprogram”. Selain itu ada yang dibuat di bawah kondisi kepastian, resiko dan ketidakpastian. Sementara itu, M. Karyadi mengetengahkan faktor-faktor objektif yang kurang diandalkan mengenai “ketidakpastian waktu, kapasitas kerja orang, mengenai reaksi/ tanggapan masyarakat dan mengenai keuangan” (1981:64) dapat mendatangkan resiko mengalami kegagalan dalam pengambilan keputusan.

Dengan demikian berarti bahwa secara teoritis pengambilan keputusan memiliki berbagai macam teori, model dan tipe yang dapat dijadikan pedoman bagi setiap pimpinan untuk mengambil keputusan. Beberapa diantaranya adalah keputusan yang terprogram dan tidak terprogram, di bawah kondisi kepastian, resiko dan ketidakpastian.

Model Pengambilan Keputusan Yang Terprogram

Keputusan ini dibuat menurut kebiasaan, aturan prosedur (Hani handoko, 1989:131). Sementara itu menurut Husaini Usman (2008:323), “keputusannya selalu

diulang kembali”. Model yang satu ini dikategorikan ke dalam “Model Pengambilan Keputusan yang Rasional” (Husaini Usman, 2008 :323). Model ini memerlukan pemilihan rasional dalam tindakannya (Soewarno Handayani, 1982).

Mengapa dikatakan rasional ? Alasannya tidak lain adalah karena pimpinan memutuskan segala sesuatunya secara rasional. Itu pula lah alasannya mengapa keputusan yang terprogram dikategorikan ke dalam keputusan yang rasional.

Bila kita perhatikan pendapat para ahli tersebut di atas, simpulannya bahwa pengambilan keputusan dengan model ini diambil dari keputusan yang disusun/ dibuat secara terprogram. Contohnya : keputusan pengangkatan dan pemberhentian pegawai, penetapan gaji pegawai baru, keputusan pensiunan pegawai/ pendidik, keputusan kenaikan kelas peserta didik, dan lain-lain.

Model Pengambilan Keputusan Yang Tidak Terprogram

Keputusan ini dikategorikan ke dalam model pengambilan keputusan yang rasional (Husaini Usman, 2008:323). Menurut Hani Handoko (1989:131), “Keputusan yang tidak diprogram itu, berkenaan dengan masalah-masalah khusus, khas atau tidak biasa”. Dikatakan tidak terprogram karena “keputusannya diambil untuk menghadapi suatu keadaan pada situasi yang rumit atau baru.” (Husaini Usman, 2008:323).

Bila suatu masalah yang timbul tidak cukup diliput oleh kebijaksanaan atau sangat penting sehingga perlu penanganan khusus, harus diselesaikan dengan keputusan yang tidak terprogram. Contohnya ialah keputusan untuk mengatasi terjadinya musibah kebakaran yang sering terjadi dimana-mana, musibah banjir yang sering melanda kota-kota besar dan kecil ditengah air ini, pembentukan lembaga baru, dan lain-lain. Keputusan ini disebut juga dengan “pemecahan masalah” (Husaini Usman, 2008:323).

Tentu saja diperlukan seorang manajer/pimpinan yang berkemampuan untuk mengatasi tentang hal ini. Semakin tinggi kedudukan pimpinannya dalam lembaga/organisasi, maka diperlukan seorang manajer/pimpinan yang berkemampuan untuk membuat dan mengambil keputusan secara tepat dan cepat. Dengan sendirinya perlu dikembangkan kemampuan pimpinannya melalui diklat-diklat khusus.

Model Pengambilan Keputusan Dengan Kepastian, Resiko dan Ketidakpastian

Situasi dan kondisi pembuatan dan pengambilan keputusan yang menyangkut berbagai aspek yang tidak dapat diketahui dan sulit diperkirakan, misalnya tingkat inflasi tiga tahun mendatang, atau reaksi pesaing tertentu selama dekade tahun mendatang, dapat diatasi dengan model tersebut di atas. Dalam kondisi kepastian, pimpinan harus pandai-pandailah meramalkan tentang apa yang akan terjadi dimasa yang akan datang. Untuk meramalkan segala yang akan terjadi dimasa yang akan datang, diperlukan sejumlah data yang akurat sebagai bahan informasi yang terpercaya yang akan dijadikan dasar ukuran pengambilan keputusan.

Dalam kondisi resiko, pimpinan harus mengetahui besarnya probabilitas setiap kemungkinan dalam mengambil keputusan. Yang dimaksud dengan “probabilitas” adalah kemungkinan (Em Zul Fajri dkk, 2005:671) daripada hasil informasi yang terpercaya dan dapat diukur yang akan dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan. Namun terkadang informasi yang diperlukan tidak lengkap/tidak tersedia. Padahal informasi ini sangat berguna sebagai dasar pengambilan keputusan dalam keadaan resiko dan kepastian. Kasus seperti ini, membuat pimpinan sulit untuk

memprediksikan keputusan yang bagaimanakah yang harus diambilnya. Sebagai konsekwensinya keputusan yang diambilnya menjadi tidak tepat dan tidak mantap yang beresiko mengalami kegagalan. Pengambilan keputusan yang didasarkan pada probabilitas membantu pimpinan di dalam menganalisis persoalan yang kompleks dengan berbagai alternatif dan konsekuensi yang dihadapi. Tujuan dasarnya adalah memberikan atau menyediakan informasi yang konkrit mengenai kemungkinan relatif konsekuensi tertentu.

Informasi tersebut berguna untuk mengidentifikasi atau mengenali tindakan (keputusan) yang terbaik atau pemilihan alternatif yang terbaik. John Supranto (1991) mengatakan :”suatu keputusan dikatakan dalam keadaan ada resiko (*decision under risk*) apabila probabilitas hasil keputusan diketahui”.

Yang bersangkutan memisalkan adanya seorang pembeli yang akan membeli barang dagangan sipenjual sebanyak 100 buah yang dikemas rapi oleh sipenjual. Kemudian setelah bernegosiasi, diperoleh kesepakatan mengenai harganya dan sipembeli berjanji untuk membeli barang tersebut. Akan tetapi setelah diperiksa satu persatu, ternyata barang yang akan dibeli mengalami kerusakan sebanyak 99 buah. Bagi pembeli yang normal pikirannya, tentu saja akan berpikir untuk membatalkan pembelian barang tersebut, oleh karena probabilitas untuk mendapatkan barang yang tidak mengalami kerusakan kecil sekali kemungkinannya. Bila dihitung jumlah persentasenya, diperoleh gambaran bahwa 1% dari total keseluruhan barang yang akan dibeli tidak rusak, akan tetapi 99% dari total keseluruhan barang yang akan dibeli oleh pembelinya telah mengalami kerusakan.

Resikonya jika pembelinya terbeli barang yang rusak, maka dengan sendirinya ia akan mengalami kerugian materi berupa uang dan benda atau kerugian moriil dan materiil.

Dari contoh di atas simpulannya bahwa dalam mengambil keputusan, probabilitas seperti contoh di atas perlu dipertimbangkan secara matang bilamana tidak ingin mengalami kendala/ hambatan dalam mengambil keputusan.

Selanjutnya dalam kondisi ketidakpastian, Jhon Supranto berpendapat bahwa “Suatu keputusan dikatakan dalam ketidakpastian apabila hasil keputusan tersebut tidak diketahui dengan pasti sebelumnya”(1991). Contohnya seseorang telah mengambil keputusan untuk menanamkan modalnya di dunia usaha home industri kerajinan pembuatan keramik yang akan diekspor ke luar negeri. Harapannya tidak lain adalah untuk memajukan usahanya agar memperoleh keuntungan yang besar, akan tetapi keputusan yang diambilnya belum tentu pasti.

Dalam menghadapi situasi dan kondisi ketidakpastian seperti ini, semestinya setiap pimpinan yang berfungsi sebagai pengambil keputusan harus dapat memprediksikan besarnya nilai kemungkinan (probabilitas) mengenai hasil atas kejadian yang tidak pasti tersebut untuk mengurangi resiko kegagalan dalam pembuatan dan pengambilan keputusan.

Keputusan yang beresiko rendah dapat dilakukan secara perorangan atau kelompok, tergantung pada situasi dan kondisi pemilihan alternatif yang akan diambil dan jenis masalah yang dihadapi.

Pengambilan keputusan perorangan dilakukan oleh seseorang secara individual, karena masalah yang ada dirasakan tidak terlalu sulit untuk dipecahkan. Pemilihan alternatifnya dapat ditangani secara individual dan mudah untuk ditangani sendiri oleh yang bersangkutan, karena tidak memerlukan pendapat atau gagasan dari

orang lain. Menurut Ibnu Syamsi (1995:29), “pengambilan keputusan yang dibuat oleh pimpinan secara individu mempunyai kebaikan dan kelemahan”. Adapun kebaikannya adalah bahwa: 1) keputusannya cepat ditentukan/ diambil karena tidak usah menunggu persetujuan dari rekan lainnya; 2) tidak akan terjadi pertentangan; 3) kalau pimpinan yang mengambil keputusan itu mempunyai kemampuan yang tinggi dan berpengalaman yang luas dalam bidang yang akan diputuskan, keputusan banyak tepatnya.

Kelemahannya antara lain yaitu : 1) keputusan yang cepat diambil dan tidak perlu meminta nasihat orang lain, akan selalu/kerap kali meleset dan tidak sesuai dengan harapan; 2) bagaimanapun kepandaian dan kemampuan pimpinan, akan tetapi tetap ada batasnya juga; 3) jika terjadi kesalahan dalam pengambilan keputusan maka merupakan beban berat bagi pimpinan seorang diri.

Pengaruh individu di dalam organisasi sangat terasa, terutama bagi individu seorang pemimpin. Menurut Ibnu Syamsi (1995:32), “seorang pemimpin yang mempunyai kepribadian yang kuat, pendidikannya yang tinggi, pengalamannya yang banyak akan menimbulkan kesan dan pengaruh yang besar terhadap bawahannya”. Terlebih lagi apabila ia melengkapi dirinya dengan kemampuan pandangan jauh ke depan. Orientasinya selalu memikirkan kepentingan individu dan kelompok dan organisasi dalam upaya pencapaian peningkatan efektivitas organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut dan dalam rangka melaksanakan hasil keputusan yang dibuatnya, seorang pemimpin seharusnya dapat memperkirakan seperti apa saja pendapat, sikap, dan tindakan para bawahannya. Sebagai pemimpin ia harus pula mengetahui bagaimana pandangan para bawahannya terhadap kepemimpinannya. Apakah positif ataukah negatif. Oleh karena itu, hendaknya diusahakan agar pandangan mereka selalu positif.

Selanjutnya organisasi yang mengalami perubahan kearah kemajuan, telah menunjukkan bahwa sesungguhnya organisasi itu tumbuh dan berkembang. Karena tumbuh dan berkembang berarti organisasi itu hidup.

Kehidupan organisasi akan bertahan lama jika para anggotanya termotivasi untuk menyatukan tujuan pribadi sesuai dengan tujuan kelompok/organisasi. Dinamika lingkungan turut mempengaruhi organisasi kearah pencapaian tujuan. Oleh karena itu, pimpinannya harus pandai-pandai memperkirakan perubahan apa yang akan terjadi, supaya yang bersangkutan tidak salah langkah memecahkan masalah dan mengambil keputusan.

Keputusan Pimpinan Dalam Peningkatan Efektifitas Organisasi

Agar supaya pertanyaan yang diajukan terjawab dengan tuntas, maka yang harus dilakukan terlebih dahulu oleh pimpinan ialah menetapkan langkah-langkah kegiatan yang ada hubungannya dengan peningkatan efektivitas organisasi. Pengidentifikasian kegiatan merupakan langkah awal untuk menetapkan langkah-langkah selanjutnya. Sebagai langkah awal yang harus dipahami oleh setiap pemimpin ialah apakah pengambilan keputusan itu meliputi kegiatan yang berhubungan dengan pengenalan, penentuan dan diagnosis masalah ataukah yang berhubungan dengan pengembangan alternatif pemecahan masalah yang berhubungan dengan evaluasi dan memilih pemecahan masalah terbaik serta pelaksanaan penyelesaian masalah.

Jika hal ini sudah dipahami dengan sebaik-baiknya, maka yang bersangkutan dapat melangkah ketahapan berikutnya yaitu memahami tentang perbedaan antara pemecahan masalah dengan pengambilan keputusan. Setelah itu yang bersangkutan dapat melangkah ketahapan selanjutnya yaitu mempelajari dan memperhatikan model-model pengambilan keputusan. Setiap pemimpin harus mempertimbangkan apakah keputusan yang akan diambilnya itu merupakan keputusan yang terprogram/tidak, apakah menurut kebiasaan berdasarkan aturan prosedur yang selalu diulang kembali dan dibuat secara terprogram ataukah dengan model yang tidak terprogram. Dalam situasi rumit/ baru/ gawat, pemimpin harus segera mengambil keputusan untuk memecahkan masalah yang terjadi. Dalam keadaan kepastian cara mengambil keputusan akan berbeda dengan pengambilan keputusan dalam kondisi resiko dan ketidakpastian yang kadang-kadang menyebabkan keputusan menjadi tidak tepat dan tidak mantap yang beresiko mengalami kegagalan dalam memecahkan masalah yang dihadapi.

Keputusan yang beresiko rendah dapat dilakukan secara individual tergantung situasi dan kondisi pemilihan alternatif yang akan diambil dan jenis masalah yang dihadapi.

Hal ini tidak terlalu sulit untuk dipecahkan, oleh karena pemilihan alternatif mudah ditangani sendiri oleh pimpinan yang bersangkutan. Namun yang patut dipahaminya adalah keputusan yang diambil secara individu mempunyai kebaikan dan kelemahannya atau kelebihan dan kekurangannya. Adapun kelebihanannya ialah : keputusannya cepat diambil karena tidak perlu meminta persetujuan orang lain. Keputusan banyak tepatnya kalau yang mengambilnya berkemampuan tinggi dan berpengalaman luas dalam bidang yang akan diputuskan. Adapun kelemahannya antara lain yaitu keputusan yang begitu cepat diambil yang tidak memerlukan nasihat orang lain kerap kali meleset dan tidak sesuai dengan harapan. Bagaimanapun kepandaian dan kemampuan seseorang, akan tetapi tetap ada batasnya juga. Jika terjadi kesalahan dalam mengambil keputusan yang menanggung beban berat adalah diri pribadi pimpinan itu sendiri. Lain pula halnya jika keputusan yang diambil secara berkelompok. Keputusannya memerlukan bimbingan dan nasihat orang lain, sudah barang tentu berbeda hasilnya dengan keputusan yang diambil sendiri oleh pimpinan yang bersangkutan.

Bagi pimpinan yang memiliki kepribadian yang kuat, pendidikan yang tinggi dan pengalamannya yang banyak akan memberikan dampak yang positif bagi yang bersangkutan dalam pengambilan keputusan. Terlebih lagi apabila dilengkapi dengan kemampuan memandang jauh ke depan, orientasinya selalu memikirkan kepentingan kelompok dan individu/organisasi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam rangka melaksanakan hasil keputusan yang telah ditetapkan oleh pimpinan, seyogianya yang bersangkutan harus dapat memperkirakan seperti apa pendapat, sikap, dan tindakan bawahannya yaitu apakah positif ataukah negatif. Upayakan agar pandangan bawahan terhadap keputusan yang diambil oleh pimpinan selalu positif, supaya keputusan yang diambilnya berjalan lancar, efektif dan efisien.

Kehidupan organisasi akan bertahan lama, jika para anggotanya mempunyai motivasi yang kuat untuk menyatukan tujuan individu sesuai dengan tujuan kelompok dan organisasi. Dinamika organisasi dan lingkungan organisasi menjadi salah satu faktor yang patut diperhitungkan oleh setiap pimpinan, agar supaya organisasi

menjadi efektif. Upaya pimpinan untuk memberikan pelayanan yang prima dengan menggunakan rumusan T3S (Tegur, Sapa, Salam dan Senyum) kepada para pelanggan, upaya pencegahan masalah, mengutamakan manusia sebagai aset yang tidak ternilai, juga harus diprioritaskan. Memiliki strategi untuk mencapai mutu, memperlakukan keluhan bawahan sebagai umpan balik untuk memperbaiki jati diri pimpinan, harus diprioritaskan pula sebagai dasar pencapaian peningkatan efektivitas organisasi. Upaya-upaya lain yang harus diperhatikan oleh setiap pimpinan ialah selalu mengupayakan proses perbaikan terus menerus dengan melibatkan pihak terkait yang memiliki kebijakan perencanaan mutu, serta membentuk fasilitator yang berkemauan dan berkemampuan memimpin proses perbaikan, semestinya juga dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pencapaian peningkatan efektivitas organisasi. Akan lebih baik lagi jika setiap pemimpin mampu menggunakan strategi evaluasi yang efektif dan jelas, menjalankan visi dan misi organisasi, memandang mutu sebagai bagian dari kebudayaan, meningkatkan mutu sebagai kewajiban manajer/pimpinan dan bawahan secara terbuka dan bertanggung jawab. Ukuran keberhasilan organisasi lainnya dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, bilamana pimpinan dan seluruh anggotanya mampu memanfaatkan sumber daya yang tersedia semaksimal mungkin yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi lingkungan keberadaan organisasi dan mereka sanggup melaksanakan tugas pokoknya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan bersama. Cara ini baru merupakan langkah permulaan untuk menuju upaya peningkatan efektivitas organisasi. Langkah-langkah selanjutnya yaitu bagaimana pimpinan membekali dirinya dengan berbagai macam pengetahuan, kemampuan teknik (*technical skill*) keterampilan dan kecakapannya untuk membuat dan mengambil keputusan dengan menggunakan hati nuraninya. Kesemuanya itu belum cukup bagi pimpinan jika yang bersangkutan belum mengaplikasikan ilmunya sekaligus sebagai seni dalam pengambilan keputusan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi pada saat keputusan itu akan diambilnya. Satu hal yang tidak boleh terlupakan oleh setiap pimpinan ialah digunakannya kombinasi yang seoptimal mungkin antara wewenang kekuasaan formal yang dimiliki oleh pimpinan, perasaan, firasat/feeling/ intuisi yang akan digunakan untuk meramalkan sesuatu yang bakal terjadi, jika keputusan itu telah diambilnya. Fungsi lainnya yang tidak kalah pentingnya dengan hal tersebut ialah memberikan anugerah agar para bawahan lebih bersemangat dalam bekerjasama sebagai tim yang handal. Anugerah yang diberikan kepada bawahan bisa berbentuk pujian, pemberian penghargaan bagi yang berprestasi baik atau berupa teguran lisan/tertulis sanksi yang lebih berat lagi dari sekedar teguran bagi bawahan yang melanggar aturan.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas, simpulannya bahwa keputusan yang harus diambil oleh pimpinan, tergantung pada masalah yang dihadapi dan alternatif pemecahan masalahnya melalui berbagai macam pendekatan yang dapat dilakukan oleh setiap pemimpin serta kemampuan dan keterampilannya untuk memecahkan masalah dan mengambil keputusan, dengan menggunakan hati nuraninya yang disesuaikan dengan kepentingan para anggota yang berada dalam lembaga/organisasi yang bersangkutan, guna mencapai tujuan yang telah ditentukan/ditetapkan sebelumnya.

Upaya-upaya yang ada tidak lain adalah agar para pemimpin benar-benar berfungsi sebagai pengambil keputusan guna mengatasi masalah-masalah yang terjadi di dalam lembaga organisasi yang dipimpinnya. Dengan sendirinya kepemimpinan

mereka dapat bertahan lama dan organisasi yang dipimpin oleh mereka bertambah maju dan meningkat secara efisien dan efektif.

Itulah arti sebuah kehidupan bagi suatu lembaga/organisasi, manakala pimpinannya bersedia berkorban dengan sepenuh hati dan sekuat tenaga untuk menjalankan roda organisasi semaksimal mungkin sesuai dengan fungsinya sebagai pengambil keputusan. Bahkan akan lebih baik lagi, jika pimpinan tersebut menerapkan kepemimpinan yang demokratis, oleh karena pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan yang demokratis turut menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manakala pimpinannya berkemampuan dan terampil mengambil keputusan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi keberadaan lembaga/ organisasi yang bersangkutan, maka dengan sendirinya peningkatan efektivitas organisasi akan tercapai.

SIMPULAN

Pengambilan keputusan yang tepat akan berpengaruh terhadap upaya peningkatan efektivitas organisasi. Organisasi dikatakan efektif, bilamana sumberdaya yang dimiliki oleh organisasi dapat dimanfaatkan bagi kepentingan individu, kelompok dan organisasi. Tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya akan tercapai jika didukung oleh SDM yang berkualitas, terutama SDM pimpinannya yang berfungsi sebagai pengambil keputusan. Tolak ukur utama yang sangat erat hubungannya untuk menilai kepemimpinan seseorang adalah kemampuan, kecerdasan, dan keterampilannya untuk melaksanakan fungsinya sebagai pengambil keputusan.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad S Ruky, 2002. *Sukses Sebagai Manajer Profesional*. Jakarta : Gramedia Pustaka.
- Cameron, 1974. *Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education*, Administrative Science Quarterly.
- Drucker, P.F, 1993. *Post Capitalist Society*. New York : Harper Business.
- Em Zul Fajri dkk, 2005. *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*. Jakarta : Difa Publisher.
- Hani Handoko, 1981. *Manajemen*. Yogyakarta : BPFE.
- Hendyat Soetopo, 2002. *Keefektifan organisasi*, Manajemen Pendidikan Tahun 14 Nomor 2, September 2001, Surabaya. ISSN.0852-1921.
- Husaini Usman, 2008. *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, Cetakan kedua, Jakarta : Bumi Aksara.
- Ibnu Syamsi, 1995. *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*, Jakarta : Bumi Aksara.
- John Supranto, 1991. *Teknik Pengambilan Keputusan*. Jakarta : Rineka Cipta.
- John W.L, 2003. *Peran Pengambilan Keputusan Menuju Upaya Peningkatan Efektivitas Organisasi*. JEMI, ISSN-1411-9560.
- Karyadi, 1981. *Kepemimpinan (Leadership)*. Bogor : Politea.
- Mintberg H, 1976. *The Structure of Instructured Decision Process Administrative Science Quarterly*. 21 pp.246-275.

Steers. R, 1980. *Efektivitas Organisasi* (Terjemahan), Jakarta : PPM.

Simon HA, 1997. *Administrative Behavior : A Study of Decision Making Process in Administrative Organizations* 4 th Edition. New York : Press.