

## Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi

Ansori<sup>1</sup>, Alifa Audy Angelya<sup>2</sup>, Naziha Amani<sup>3</sup>, Siti Ainunnisa<sup>4</sup>, Sudirman<sup>5</sup>

<sup>1,2,3,4,5</sup>Institut Agama Islam Nusantara Batang Hari, Jambi

[ansori1183@gmail.com](mailto:ansori1183@gmail.com)<sup>1</sup>, [alifaaudyangelya31@gmail.com](mailto:alifaaudyangelya31@gmail.com)<sup>2</sup>, [nazihaamanii@gmail.com](mailto:nazihaamanii@gmail.com)<sup>3</sup>,  
[inunica5426@gmail.com](mailto:inunica5426@gmail.com)<sup>4</sup>, [sudirmanjambi000@gmail.com](mailto:sudirmanjambi000@gmail.com)<sup>5</sup>

Alamat: Jalan Gajah Mada, Teratai, Muara Bulian, Teratai, Batang Hari, Kabupaten Batang Hari, Jambi 36612

Korespondensi: [ansori1183@gmail.com](mailto:ansori1183@gmail.com)

**Abstract:** *In everyday life, we are always presented with many choices that require decisions. Decisions are the result of evaluating various available alternatives. For both individuals and organizations, decision making has a very important role. The decisions taken can have varying levels. Several decision making theories, such as the rational model, normative model, trash can model and bias model, are used to overcome the problems faced. Factors such as individual dynamics, group dynamics and environmental dynamics can also influence the decision-making process carried out by leaders or managers.*

**Keywords:** *Decision Making, Models, Dynamics*

**Abstrak:** Dalam kehidupan sehari-hari, kita selalu dihadapkan pada banyak pilihan yang memerlukan keputusan. Keputusan adalah hasil dari evaluasi berbagai alternatif yang tersedia. Baik bagi individu maupun organisasi, pengambilan keputusan memiliki peranan yang sangat penting. Keputusan yang diambil dapat memiliki tingkatan yang beragam. Beberapa teori pengambilan keputusan, seperti model rasional, model normatif, model garbage can dan model bias, digunakan untuk mengatasi masalah yang dihadapi. Faktor-faktor seperti dinamika individu, dinamika kelompok dan dinamika lingkungan juga dapat memengaruhi proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin atau manajer.

**Kata Kunci:** Pengambilan Keputusan, Model, Dinamika

### PENDAHULUAN

Dalam ilmu perilaku organisasi, pengambilan keputusan diklasifikasikan sebagai bagian dari proses organisasional. Keputusan yang diambil memiliki dampak besar terhadap arah yang akan diambil oleh organisasi. Oleh karena itu, akurasi dan kecermatan dalam pengambilan keputusan oleh para pemimpin sangatlah penting dalam konteks organisasi. Tindakan pengambilan keputusan oleh seorang pemimpin mampu mengevaluasi kinerja atau kemampuan kepemimpinan mereka.

Proses pengambilan keputusan ini harus mempertimbangkan berbagai faktor agar tujuan organisasi dapat tercapai. Keputusan dapat diambil oleh individu maupun kelompok. Idealnya, proses pengambilan keputusan harus objektif, tetapi cara individu membuat keputusan dan kualitas pilihannya sering kali dipengaruhi oleh persepsi mereka. Pengambilan keputusan individu menjadi elemen penting dalam dinamika perilaku di tingkat organisasi. Proses ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal.

Tidak dipungkiri bahwa banyak manajer pernah melakukan kesalahan dalam mengambil keputusan. Kadang-kadang, dampak dari keputusan yang diambil belum terlihat

secara langsung karena tujuan jangka panjang yang diharapkan. Oleh karena itu, penting bagi seorang pemimpin untuk memperhatikan metode dan proses yang tepat sebelum mengambil keputusan.

Berbicara mengenai dasar pengambilan keputusan pada intinya berasal dari Allah SWT sebagai Zat Yang Maha Memutuskan. Allah SWT berfirman dalam Surah Šād ayat 26 yang berbunyi:

يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ لِّمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ ﴿٢٦﴾

Artinya: (Allah berfirman), “Wahai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi. Maka, berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.” (Q.S. Šād ayat 26)

Adapun tafsiran ayat ini dari tafsir Jalalain yaitu: Wahai Daud, sesungguhnya Kami telah menjadikanmu khalifah, penguasa di muka bumi, yaitu sebagai penguasa yang mengatur urusan manusia. Maka putuskanlah urusan antar manusia dengan adil dan jangan ikut-ikutan) keinginanmu karena hal itu akan menyesatkanmu dari jalan Allah. Karena mereka melupakan Hari Pembalasan, orang-orang yang menyimpang dari jalan Allah dan kehilangan kepercayaan kepada-Nya pasti akan menghadapi akibat yang mengerikan. Kurangnya keinginan mereka untuk percaya, meskipun mereka percaya, adalah buktinya. Mereka pasti akan beriman kepada Allah selama berada di bumi, apalagi setelah Hari Pembalasan.

Informasi adalah hasil pengolahan atau interpretasi data sehingga dapat dimanfaatkan dalam proses pengambilan keputusan. Informasi mencakup data yang telah diolah untuk tujuan tertentu atau untuk membuat pilihan. Ketersediaan informasi yang akurat sangat penting dalam pengambilan keputusan, terutama dalam situasi yang kompleks.

Oleh karena itu, sebelum mengambil keputusan, penting untuk mempertimbangkan informasi yang telah diperoleh, sebagaimana yang telah dijelaskan dalam Al-Qur’an surat Al-Ĥujurāt ayat 6:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنْ جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْحَبُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ ﴿٦﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, jika datang kepadamu orang fasik membawa suatu berita, maka periksalah dengan teliti agar kamu tidak menimpakan suatu musibah kepada suatu kaum tanpa mengetahui keadaannya yang menyebabkan kamu menyesal atas perbuatanmu itu”. (Q. S. Al- Ĥujurāt ayat 6)

Dari ayat di atas dijelaskan bahwa umat Islam perlu berhati-hati dalam menerima berita atau informasi. Agar kita tidak menyesali perbuatan kita di kemudian hari, hendaknya kita memeriksa dan berhati-hati ketika kita tidak tahu apa-apa. Umat Islam yang berhati-hati ketika memutuskan apa yang akan digunakan atau dimakan juga dapat mengandalkan ayat ini. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, ada fase-fase yang dilalui seseorang dalam memilih suatu produk. dimulai dengan mengidentifikasi kebutuhan, mengumpulkan data, memilih opsi, mengambil keputusan dan bertindak setelah pembelian.

Dari uraian-uraian di atas, terdapat penekanan tentang signifikansi pengambilan keputusan yang berlandaskan pada ajaran Allah SWT (Al-Qur'an). Rasulullah juga memberikan contoh-contoh pengambilan keputusan yang bijaksana berdasarkan Al-Qur'an. Oleh karena itu, sangatlah penting bagi seluruh umat Islam dan pengikut Nabi Muhammad SAW, terutama bagi pemimpin dan calon pemimpin, untuk memahami hal ini. Hal ini bertujuan agar mereka mampu membuat keputusan yang tepat, yang akan berkontribusi pada pengembangan dan kemajuan lembaga pendidikan sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan, dengan cara yang efektif dan efisien.

## **METODE PENELITIAN**

Dalam jurnal ini, penulis menggunakan metode studi literatur atau melakukan kajian dari berbagai buku dan karya ilmiah terkait dengan topik yang diangkat, antara lain terkait teori pengambilan keputusan model rasional, model normatif, model *garbage can* dan model bias serta dinamika pengambilan keputusan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa erat kaitannya permasalahan penelitian dengan upaya meningkatkan semangat kerja pegawai dalam menyelesaikan tugas dengan cepat, menambah pengetahuan baru dan menghasilkan ilmu pengetahuan yang dapat bermanfaat bagi penulis dan pembaca.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Teori Pengambilan Keputusan**

Menurut Akhmad Sudrajat yang dikutip dalam karya Rizki Amalia dan Citra, keputusan merujuk pada solusi untuk suatu masalah yang menjadi dasar dari suatu tindakan dalam suatu situasi yang diwujudkan melalui pemilihan satu opsi dari beberapa opsi yang tersedia. Proses pengambilan keputusan melibatkan pendekatan sistematis terhadap permasalahan dengan

mengumpulkan data untuk dijadikan informasi, serta mempertimbangkan faktor-faktor yang relevan sebelum mengambil keputusan.

Teori pengambilan keputusan merupakan studi tentang bagaimana memilih alternatif yang sesuai untuk diambil sebagai keputusan dan berkaitan dengan perilaku individu dalam proses pengambilan keputusan. Penggunaannya meluas tidak hanya dalam manajemen produksi dan operasional, seperti dalam analisis produk baru, tetapi juga dalam konteks analisis manajemen pengambilan keputusan secara umum.

Teori ini menegaskan bahwa orang biasanya bertindak bergantung pada cara mereka memandang keadaan saat ini dan memiliki sedikit pemahaman. Setiap orang memiliki struktur pengetahuan unik yang membentuk pengambilan keputusannya. Konteks sosial, yang terdiri dari kekuatan dan pengaruh politik, sosial dan ekonomi saat ini, terkait erat dengan proses pengambilan keputusan.

### **1. Model Rasional**

Model ini mengasumsikan bahwa pengambilan keputusan berlangsung secara rasional, di mana individu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap semua pilihan, mempertimbangkan informasi yang ada dan memilih opsi yang memberikan hasil terbaik. Proses pengambilan keputusan yang rasional pada dasarnya melibatkan pemilihan alternatif terbaik yang bertujuan untuk memaksimalkan tingkat kepuasan dan nilai-nilai dari keputusan yang diambil.

Sebagai contoh, ketika seseorang mempertimbangkan untuk membeli mobil baru, mereka akan melakukan analisis terhadap berbagai opsi yang tersedia. Mereka akan mengumpulkan informasi mengenai berbagai merek, model, fitur, harga dan performa dari setiap mobil. Setelah itu, dengan mempertimbangkan preferensi pribadi, individu tersebut akan mengevaluasi konsekuensi dari setiap pilihan dan memilih mobil yang memberikan nilai utilitas (manfaat) tertinggi. Pendekatan ini sesuai dengan teori pengambilan keputusan rasional.

Namun, dalam praktiknya, proses ini sering kali tidak sepenuhnya rasional karena adanya keterbatasan waktu, informasi dan kekuatan mental. Kadang-kadang, tanpa melakukan analisis yang mendalam, seseorang mungkin hanya mempertimbangkan beberapa merek mobil yang paling terkenal atau mengandalkan rekomendasi dari teman atau keluarga. Herbert A. Simon mengakui bahwa rasionalitas terbatas memiliki batas.

Oleh karena itu, meskipun teori pengambilan keputusan rasional memberikan landasan konseptual yang penting, kita juga perlu menyadari bahwa faktor-faktor tambahan, seperti keterbatasan informasi dan kompleksitas situasi, juga mempengaruhi proses pengambilan keputusan secara langsung.

Langkah-langkah dalam pengambilan keputusan model rasional, antara lain:

a. Mengenali dan mendefinisikan situasi Keputusan

Manajer diharapkan untuk mengenali ketidaksesuaian antara situasi saat ini dan situasi yang diinginkan, lalu menginvestigasi lebih lanjut gejala-gejala yang terlihat di permukaan untuk mengidentifikasi penyebab mendasar dari masalah tersebut. Beberapa stimulus mengidentifikasi bahwa keputusan harus dibuat dapat bersifat positif atau negatif. Sebagai contoh, seorang manajer pabrik mungkin mencatat bahwa tingkat pergantian karyawan telah meningkat hingga 5 persen.

b. Mengidentifikasi alternatif

Menciptakan opsi alternatif yang jelas atau inovatif, dan mempertimbangkan penggunaan solusi yang sudah ada atau merancang solusi yang khusus. Secara umum, semakin krusial (penting) keputusan tersebut, semakin banyak alternatif yang seharusnya dipertimbangkan. Sebagai contoh, seorang manajer pabrik dapat mempertimbangkan opsi seperti meningkatkan gaji, menambah tunjangan, atau mengubah kriteria penerimaan tenaga kerja.

c. Mengevaluasi alternatif

Setiap alternatif dievaluasi untuk menilai kemungkinan, kepuasan dan dampaknya. Sebagai contoh, meningkatkan tunjangan mungkin tidak layak dilakukan, tetapi peningkatan gaji dan perubahan standar penerimaan tenaga kerja mungkin dapat memenuhi semua kriteria yang diinginkan

d. Memilih alternatif terbaik

Perhatikan semua faktor situasional dan pilihlah alternatif yang paling cocok dengan situasi manajerial. Misalnya, jika perubahan standar penerimaan tenaga kerja membutuhkan waktu yang lama, maka untuk mengurangi pergantian karyawan, pilihan yang tepat bisa saja meningkatkan upah.

e. Mengimplementasikan alternatif yang terpilih

Pilihan yang dipilih dimasukkan ke dalam struktur organisasi. Misalnya, ketika departemen sumber daya manusia menetapkan struktur upah baru, manajer produksi mungkin perlu mendapatkan persetujuan dari kantor pusat perusahaan.

f. Mengikuti dan mengevaluasi hasil

Mengumpulkan data yang objektif dan relevan mengenai dampak yang dihasilkan oleh keputusan tersebut. Jika bukti menunjukkan bahwa masalah masih berlanjut, maka perlu dikembangkan keputusan atau pelaksanaan yang lebih baik. Manajer harus memperhatikan seberapa besar pilihan yang dipilih pada langkah 4 dan dipraktikkan pada langkah 5 di masa

depan. Misalnya, seorang manajer sebuah pabrik harus mengamati bahwa, setelah enam bulan, tingkat pergantian staf telah menurun dari tingkat awalnya.

## **2. Model Normatif**

Menurut H. B. Siswanto, model normatif adalah sebuah kerangka pengambilan keputusan yang ditujukan kepada manajer sebagai penentu keputusan tentang cara mengambil serangkaian keputusan tertentu. Secara umum, model normatif telah dikembangkan oleh ekonom dan ilmuwan manajemen. Contoh-contoh model normatif meliputi pemrograman linier, teori permainan, penganggaran modal dan teori keputusan statistis.

Menurut B.A. Fisher yang dikutip dalam Haudi, model normatif menjelaskan bagaimana sekelompok individu seharusnya membuat keputusan dengan memberikan pedoman dasar, agenda, jadwal dan urutan tindakan yang membantu kelompok mencapai kesepakatan. Model ini juga dikenal sebagai model preskriptif. Model normatif berusaha mengidentifikasi cara yang ideal dalam pengambilan keputusan dengan mengikuti langkah-langkah yang terstruktur dan metode analisis yang sesuai.

Ada lima langkah dalam penerapan model normatif, yaitu sebagai berikut:

- a. Orientasi, atau memutuskan bagaimana mendekati keadaan
- b. Evaluasi, yaitu mencari tahu pola pikir atau strategi yang diperlukan
- c. Pengawasan, yang mencakup mencari tahu apa yang perlu dilakukan untuk memperbaiki keadaan tersebut.
- d. Membuat keputusan, atau memilih opsi terbaik dari serangkaian alternatif yang dinilai
- e. Kontrol, yang mengacu pada pemantauan pelaksanaan keputusan yang dibuat.

Manfaat model normatif yaitu membantu manajer dalam membuat keputusan yang rasional dan objektif, meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengambilan keputusan dan meminimalisir risiko serta kesalahan dalam pengambilan keputusan.

Kelemahan model normatif, antara lain:

- a. Model ini mungkin tidak selalu sesuai dengan situasi yang kompleks dan dinamis.
- b. Model ini mungkin membutuhkan waktu dan sumber daya yang banyak untuk diterapkan.
- c. Model ini mungkin tidak mempertimbangkan faktor-faktor subjektif dan emosional yang dapat memengaruhi pengambilan keputusan.

## **3. Model *Garbage Can***

*The garbage can model* (model tong sampah) merupakan model khusus yang diperuntukkan dalam kaidah model rasional dibatasi dalam menghadapi permasalahan yang tidak terstruktur. Model ini dikembangkan oleh James G. March dan Johan P. Olsen pada tahun 1972. Asumsi mendasar dari model tong sampah adalah bahwa setiap keputusan dibuat dalam

kerangka kelembagaan tertentu. Lingkungan kelembagaan terdiri dari norma, kepercayaan, adat istiadat dan aturan tertulis dan tidak tertulis yang secara konsisten diperkuat dalam aktivitas sehari-hari.

Menurut model tong sampah, pengambilan keputusan melibatkan proses mencocokkan permasalahan, solusi, partisipan dan *choice-opportunity* (kesempatan-kesempatan pilihan). Contohnya adalah seseorang yang membuang sampah yaitu masalah, berbagai solusi alternatif dan energinya sendiri ke dalam lingkungan kelembagaan yang ada saat ini. Dengan model ini, harapannya adalah bahwa keranjang sampah akan menghasilkan daftar permasalahan dan solusi potensial yang sesuai dengan kondisi kelembagaan dan ketersediaan energi.

Menurut pandangan March dan Olsen dikutip dalam Rifa'at, pengambilan keputusan merupakan sebuah proses yang sangat ambigu, tidak pasti dan sulit diprediksi, yang memiliki sedikit hubungan dengan upaya mencapai tujuan-tujuan tertentu. Dengan menolak pandangan instrumentalisme yang umumnya mendasari sebagian besar model lainnya, mereka menjelaskan pengambilan keputusan sebagai berikut:

- a. Sebuah tong sampah, dimana tempat para peserta dalam proses pengambilan keputusan membuang banyak masalah dan solusi.
- b. Campuran pada tempat sampah yang berbeda mempunyai peran besar dalam menentukan bagaimana sampah tercampur di tempat sampah yang tersedia. Faktor lainnya mencakup jumlah sampah yang dihasilkan pada waktu tertentu, seberapa cepat sampah dapat dikumpulkan dan cara membuangnya.

March dan Olsen dengan sengaja menggunakan metafora tong sampah untuk memisahkan proses pengambilan keputusan dari gambaran ilmiah dan logis yang sering dikaitkan dengan para ahli teori sebelumnya. Mereka berupaya untuk menggambarkan betapa seringnya para pembuat kebijakan kurang memahami tujuan mereka dan hubungan sebab akibat antara permasalahan yang ada dan tujuan tersebut.

Menurut March dan Olsen, seiring berjalannya proses kebijakan, para pelaku kebijakan hanya menentukan tujuan mereka dan membuat keputusan impulsif mengenai apa yang harus dilakukan, yang seringkali menghasilkan hasil yang ambigu dan tidak dapat diprediksi. Studi kasus March dan Olsen menunjukkan bahwa keputusan pemerintah sering kali dibuat secara sewenang-wenang dan mendadak.

Tujuan dari model ini adalah untuk menggambarkan secara akurat proses yang digunakan suatu organisasi dalam merumuskan kebijakannya, meskipun ada pendapat bahwa model ini terlalu menekankan ketidakpastian dalam pengambilan keputusan. Keunggulan

utama model ini adalah kemampuannya untuk menghindari argumen konvensional antara pendekatan inkremental dan pendekatan rasional dan memberikan ruang bagi studi mengenai pengambilan keputusan dalam konteks kelembagaan yang lebih rumit.

#### 4. Model Bias

Kata bias (*bi-as*) artinya simpangan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) yang artinya menjamin arah perjalanan garis karena melewati benda transparan lainnya (seperti cahaya yang merambat melalui kaca atau bayangan yang berada dalam air). Secara umum, bias merujuk pada kecenderungan terhadap perspektif tertentu atau ideologi, sering kali dianggap sebagai sudut pandang yang satu sisi.

Prasangka yang memihak atau menentang sesuatu, seseorang atau suatu kelompok dibandingkan dengan orang lain sering disebut sebagai bias dan sering kali diwujudkan dalam cara yang tidak adil. Salah satu hasil dari bias adalah prasangka, yaitu keyakinan atau penilaian terhadap sekelompok orang atau individu sebelum memperoleh pemahaman yang lebih mendalam.

Bias-bias dalam pengambilan keputusan, meliputi:

##### a. *Confirmation bias*

Bias konfirmasi (*confirmation bias*) sering terjadi ketika seseorang menafsirkan suatu peristiwa untuk mendukung kesimpulan yang sudah dibuat sebelumnya. Pemimpin yang terjebak dalam bias ini membuat keputusan penting berdasarkan keyakinan pribadi mereka tanpa memiliki data pendukung yang valid. Mereka cenderung meyakini bahwa keputusan yang mereka ambil sudah benar dan mengabaikan data lain yang mungkin bertentangan dengan keputusan tersebut.

Dalam banyak situasi, penting bagi pemimpin untuk meninjau semua sumber informasi dengan seksama sebelum membuat keputusan yang tepat. Tindakan ini dapat membantu menghemat waktu dan mencegah terjadinya bias konfirmasi. Selain itu, mempertimbangkan untuk membentuk tim dan menugaskan mereka untuk mengumpulkan informasi juga merupakan langkah yang bijaksana.

##### b. *Bias Blind Spot*

Ketika para pemimpin mengabaikan bias mereka sendiri atau kurangnya objektivitas, hal ini dikenal sebagai titik buta bias. Akibatnya, anggota tim tertentu mungkin tidak berkontribusi banyak, sehingga opini subjektif (sepihak) dari pemimpin dapat mempengaruhi pilihan. Hal ini dapat mengakibatkan kurangnya masukan dari anggota tim tertentu, sehingga keputusan yang diambil cenderung dipengaruhi oleh pandangan subjektif (sepihak) pemimpin.

c. *Projection Bias*

*Projection bias* adalah kecenderungan para pemimpin yang terlalu mengakreditasi kelompok yang memiliki sudut pandang serupa dengan mereka. Pemimpin yang rentan terhadap prasangka ini biasanya berpikir bahwa semua orang berpikiran sama dan sudut pandang mereka lebih unggul. Mereka mengantisipasi bahwa pikiran dan perilaku orang lain akan menyerupai pola pikir dan perilaku mereka sendiri.

Berdasarkan hal tersebut, ada 7 cara yang efektif bagi pemimpin dalam pengambilan keputusan, yakni:

a. Memutuskan tindakan apa yang harus dilakukan.

Untuk mencegah bias keputusan, para pemimpin harus mengidentifikasi isu-isu yang memerlukan keputusan cepat.

b. Mengumpulkan data dan informasi pendukung

Kumpulkan data dari berbagai sumber, baik di dalam maupun di luar perusahaan. Dalam proses pengambilan keputusan yang efisien, diskusi akan semakin luas jika semakin banyak data yang dikumpulkan.

c. Buatlah keputusan yang berbeda

Proses pengambilan keputusan melibatkan tim dan pemimpin berdiskusi dan bertukar ide untuk menghasilkan berbagai pilihan berbeda setelah informasi dikumpulkan.

d. Mempertimbangkan data yang dikumpulkan

Pertimbangkan keuntungan dan kerugian dari setiap pilihan keputusan alternatif jika anda memutuskan untuk melakukannya. Ingatlah untuk mengumpulkan pendapat dari berbagai sumber untuk mengambil keputusan yang produktif.

e. Pilih salah satu dari beberapa alternatif yang ada

Pemimpin menentukan solusi optimal dengan mempertimbangkan seluruh variabel dan informasi yang telah diperoleh setelah melakukan *brainstorming* dan menimbang pilihan.

f. Jalani pilihan yang bijak

Tahap kunci dalam proses pengambilan keputusan adalah menetapkan keputusan tersebut. Pemimpin harus mengambil tindakan konkret berdasarkan keputusan yang telah dipertimbangkan dengan matang.

g. Periksa dan nilai pilihan yang diambil

Setelah keputusan tersebut dilaksanakan, dilakukan penilaian dan peninjauan kembali. Perbaikan terus-menerus diperlukan untuk membuat keputusan lebih efektif.

## **Dinamika Pengambilan Keputusan**

### **1. Dinamika individu/anggota organisasi**

Salah satu syarat kepemimpinan bahwa seorang pemimpin itu dikatakan adil, objektif, rasional dalam hal *performance capacity* apabila pemimpin tersebut mampu:

- a. Membedakan bawahan yang satu dengan yang lain;
- b. Mengenali perbedaan antara individu yang memiliki kemampuan tinggi dan yang kurang berkemampuan;
- c. Mengidentifikasi perbedaan antara individu yang rajin dan yang malas;
- d. Mengenali perbedaan antara individu yang setia dan yang keras kepala, dan sebagainya.

Dengan tegas, kemampuan seorang pemimpin adalah mengenali kemampuan individu atau bawahannya. Pengambilan keputusan bukanlah sekadar mengambil keputusan sembarangan, melainkan keputusan yang didasarkan pada penilaian kemampuan individu yang telah dipertimbangkan oleh pemimpin atau pengambil keputusan. Jika tidak, kemungkinan besar individu akan cenderung memprioritaskan kepentingan pribadi mereka dan mengorbankan tujuan organisasi. Hal ini harus dihindari karena yang terbaik adalah menyelaraskan tujuan organisasi dengan kepentingan pribadi atau individu dalam organisasi.

### **2. Dinamika kelompok orang dalam organisasi**

Kelompok yang dianggap baik di dalam suatu organisasi adalah kelompok yang telah matang atau dewasa. Dewasa dalam konteks ini mengacu pada:

- a. Kemampuan untuk mendorong kolaborasi yang erat dan harmonis dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawab setiap orang
- b. Kesiediaan untuk menempatkan tujuan organisasi di atas kepentingan individu atau sosial
- c. Kesiediaan untuk melepaskan kebebasan pribadi tertentu demi kepentingan organisasi sambil bersiap untuk mengambil lebih banyak tanggung jawab
- d. Kemampuan untuk menghasilkan konsep, metode dan kerangka kerja inovatif untuk meningkatkan produktivitas. Ungkapan “kami selalu melakukan hal seperti ini” merupakan tanda ketidakdewasaan suatu kelompok kerja jika sering terdengar.
- e. Kemampuan untuk menangani dan menerima perubahan. Kemampuan untuk menyelesaikan permasalahan yang muncul dari perubahan dipandang sebagai tanda

kehidupan organisasi yang dinamis dan perubahan dipandang sebagai komponen penting dari vitalitas organisasi. Hanya entitas yang tidak ada yang bisa bebas masalah.

Dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab pemimpin adalah mempercepat proses kedewasaan organisasi kelompok kerja.

### **3. Dinamika lingkungan/ekologis organisasi**

Semua situasi, kondisi dan pengaruh sekitar yang mempengaruhi suatu keputusan disebut sebagai lingkungan. Setiap keputusan memiliki lingkungan sendiri yang unik.

Tegasnya setiap keputusan harus dan mutlak memperhitungkan faktor-faktor lingkungan yang turut memengaruhi. Namun, yang lebih penting adalah kemampuan seorang pemimpin untuk memengaruhi lingkungan tersebut sehingga menjadi alat untuk mempercepat pencapaian tujuan.

Hal ini tercermin dalam pengambilan keputusan dalam berbagai aspek, seperti:

- a. Perencanaan: memilih strategi dan tindakan yang paling sesuai dengan kondisi lingkungan.
- b. Pengorganisasian: menyusun struktur dan sumber daya yang tepat untuk mendukung pelaksanaan keputusan.
- c. Penggerakan: memotivasi dan memberdayakan individu untuk bekerja sama mencapai tujuan.
- d. Pengawasan: memantau kemajuan dan melakukan penyesuaian yang diperlukan berdasarkan perubahan lingkungan.
- e. Penilaian: mengevaluasi efektivitas keputusan dan dampaknya terhadap lingkungan.

Kemampuan memengaruhi lingkungan merupakan kunci pengambilan keputusan yang efektif. Dengan demikian, pemimpin yang efektif tidak hanya mampu membuat keputusan yang tepat, tetapi juga mampu menciptakan lingkungan yang kondusif untuk mencapai tujuan.

## **KESIMPULAN**

1. Teori keputusan merupakan Strategi analitis untuk memilih tindakan atau pilihan yang optimal. Ini digunakan dalam analisis manajemen pengambilan keputusan secara umum, serta dalam manajemen produksi dan operasional, misalnya dalam analisis produk baru. Teori ini berkaitan dengan perilaku individu dalam proses pengambilan keputusan dan mengkaji bagaimana memilih pilihan yang dapat diterima untuk suatu keputusan.
2. Model rasional adalah pengambilan Keputusan di mana individu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap semua pilihan, mempertimbangkan informasi yang ada dan memilih opsi yang memberikan hasil terbaik. Untuk memaksimalkan kesenangan dan nilai dari

- keputusan yang diambil, proses pengambilan keputusan yang rasional pada dasarnya memerlukan pemilihan opsi yang optimal.
3. Model normatif juga dikenal sebagai model preskriptif. Model ini menjelaskan bagaimana sekelompok individu seharusnya membuat keputusan dengan memberikan pedoman dasar, agenda, jadwal dan urutan tindakan yang membantu kelompok mencapai kesepakatan. Penerapan model normatif meliputi orientasi, evaluasi, pengawasan, pengambilan keputusan dan pengendalian. Contoh model normatif, yaitu pemrograman linier, teori permainan, penganggaran modal dan teori keputusan statistis.
  4. Model *garbage can* (model tong sampah) digambarkan dengan seseorang yang membuang sampah yaitu masalah, berbagai solusi alternatif dan energinya sendiri ke dalam lingkungan kelembagaan yang ada saat ini. Meskipun model ini mungkin dianggap terlalu menekankan pada ketidakpastian dalam pengambilan keputusan, tujuannya adalah memberikan gambaran yang akurat tentang cara organisasi membuat kebijakannya.
  5. Model bias berarti Prasangka yang memihak atau menentang sesuatu, seseorang atau suatu kelompok dibandingkan dengan orang lain. Pengambilan keputusan bias seperti *confirmation bias*, *bias blind spot* dan *projection bias*. Dengan memahami bias pengambilan keputusan dan menerapkan langkah-langkah pengambilan keputusan yang efektif, maka organisasi dapat meningkatkan peluang keputusan yang rasional, adil dan efektif.
  6. Dinamika pengambilan keputusan merupakan proses yang kompleks dan multidimensi yang melibatkan berbagai faktor internal dan eksternal. Terdiri dari dinamika individu organisasi, dinamika kelompok dalam organisasi dan dinamika lingkungan organisasi. Pemimpin yang efektif harus mampu memahami dan mempertimbangkan semua faktor ini dalam pengambilan keputusan untuk mencapai hasil yang optimal.

## DAFTAR PUSTAKA

### *Al-Qur'an dan Terjemahnya*

- Edy Warsopurnomo. *Kepemimpinan*. Semarang: Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang, 2020.
- H. B. Siswanto. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Sinar Grafika Offset, 2018.
- Haudi. *Teknik Pengambilan Keputusan*. Solok: Intan Cendekia Mandiri, 2021.
- Jetty Erna Hilda Mokat. *Kepemimpinan, Perempuan Dan Pengambilan Keputusan*. Yogyakarta: Deepublish, 2023.
- M. Anwar dkk., *Pengambilan Keputusan*. Batam: Yayasan Cendikia Mulia Mandiri, 2024.
- Muhammad, Febrianty dan I Gede Eko Putra Sri Sentanu. *Manajemen Pengambilan Keputusan*. Tasikmalaya: Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia, 2023.
- Muhammad Rifa'at Adiakarti Farid. *Model Pengambilan Keputusan Garbage Can Dan Dana*

- Talangan Haji*. Yogyakarta: Zahir Publishing, 2019.
- Ricky W. Griffin. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga, 2004.
- Risky Eka Febriansah dan Dewi Ratiwi Meiliza. *Teori Pengambilan Keputusan*. Sidoarjo: UMSIDA Press, 2020.
- Rizki Amalia dan Citra Firmadhani. *Teknik Pengambilan Keputusan*. Bandung: RTujuh Mediaprinting, 2022.
- Rohid Akbar dan Muhammad Irwan Padli Nasution. *Peran Sistem Informasi Dalam Mengambil Keputusan*. JoSES: Journal of Sharia Economics Scholar, 1 (2023): 4.
- Sahya Anggara. *Kebijakan Publik*. Bandung: Pustaka Setia, 2018.
- Sukarman Purba dkk., *Perilaku Organisasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis, 2020.
- Thomas S. Bateman dan Scott A. Snell. *Manajemen: Kepemimpinan Dan Kolaborasi Dalam Dunia Yang Kompetitif*. Jakarta: Salemba Empat, 2008.
- Wahyu Untaran. *Kamus Besar Bahasa Indonesia: Edisi Revisi*. Yogyakarta: Indonesia Tera, 2014.
- Yuliana Supriyanto dkk., *Pengantar Perilaku Organisasi*. Batam: Yayasan Cendikia Mulia Mandiri, 2023.