



16 TEKNIK PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM KEPEMIMPINAN.pdf

Nov 30, 2020

3797 words / 26701 characters

Gijanto Purbo Suseno

# TEKNIK PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM KEPEMIMPINAN

## Sources Overview

# 24%

OVERALL SIMILARITY

1	Universitas Pendidikan Indonesia on 2016-01-14 SUBMITTED WORKS	2%
2	Universitas Negeri Jakarta on 2020-06-04 SUBMITTED WORKS	1%
3	IAIN Ponorogo on 2019-05-06 SUBMITTED WORKS	1%
4	Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta on 2016-02-18 SUBMITTED WORKS	1%
5	Universitas Negeri Makassar on 2013-08-23 SUBMITTED WORKS	1%
6	Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia on 2015-11-05 SUBMITTED WORKS	1%
7	Universitas Negeri Jakarta on 2020-03-31 SUBMITTED WORKS	1%
8	Universitas Terbuka on 2017-09-20 SUBMITTED WORKS	<1%
9	iGroup on 2017-12-04 SUBMITTED WORKS	<1%
10	Syiah Kuala University on 2018-07-17 SUBMITTED WORKS	<1%
11	Universitas Brawijaya on 2018-06-26 SUBMITTED WORKS	<1%
12	Universitas Lancang Kuning on 2018-10-18 SUBMITTED WORKS	<1%
13	STIE Perbanas Surabaya on 2018-08-09 SUBMITTED WORKS	<1%
14	Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya on 2018-04-11 SUBMITTED WORKS	<1%
15	Universitas Sebelas Maret on 2018-12-27 SUBMITTED WORKS	<1%
16	Universitas Negeri Padang on 2018-01-02 SUBMITTED WORKS	<1%

17	Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta on 2016-06-07 SUBMITTED WORKS	<1%
18	Universitas Islam Indonesia on 2018-08-23 SUBMITTED WORKS	<1%
19	Universitas Negeri Jakarta on 2020-06-04 SUBMITTED WORKS	<1%
20	University Tun Hussein Onn Malaysia on 2019-02-10 SUBMITTED WORKS	<1%
21	iGroup on 2012-06-18 SUBMITTED WORKS	<1%
22	Universitas Muria Kudus on 2018-09-12 SUBMITTED WORKS	<1%
23	Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia on 2015-08-19 SUBMITTED WORKS	<1%
24	Fakultas Teknologi Kebumian dan Energi Universitas Trisakti on 2018-04-26 SUBMITTED WORKS	<1%
25	Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya on 2019-07-19 SUBMITTED WORKS	<1%
26	Universitas Pendidikan Indonesia on 2012-09-21 SUBMITTED WORKS	<1%
27	Universitas Sam Ratulangi on 2020-03-10 SUBMITTED WORKS	<1%
28	Universitas Muhammadiyah Surakarta on 2016-01-05 SUBMITTED WORKS	<1%
29	Universitas Muhammadiyah Surakarta on 2016-05-04 SUBMITTED WORKS	<1%
30	Universitas Dian Nuswantoro on 2020-03-18 SUBMITTED WORKS	<1%
31	Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya on 2020-02-18 SUBMITTED WORKS	<1%
32	University Tun Hussein Onn Malaysia on 2018-11-16 SUBMITTED WORKS	<1%
33	IAIN MADura on 2020-09-20 SUBMITTED WORKS	<1%
34	STIKOM Surabaya on 2013-08-27 SUBMITTED WORKS	<1%
35	Sultan Agung Islamic University on 2016-01-22 SUBMITTED WORKS	<1%
36	Universitas Islam Indonesia on 2019-10-18 SUBMITTED WORKS	<1%
37	Universitas Islam Negeri Sumatera Utara on 2019-11-19 SUBMITTED WORKS	<1%

**Excluded search repositories:**

- Internet

**Excluded from Similarity Report:**

- Small Matches (less than 10 words).

**Excluded sources:**

- Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta on 2019-05-20, submitted works, 7%

- Universitas Airlangga on 2020-07-11, submitted works, 6%
- iGroup on 2014-07-17, submitted works, 3%
- Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya on 2020-10-18, submitted works, 3%
- Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya on 2020-10-18, submitted works, 3%
- Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya on 2018-04-10, submitted works, 3%
- Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya on 2018-04-10, submitted works, 3%
- Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya on 2018-04-10, submitted works, 3%
- Universitas Pamulang on 2019-09-05, submitted works, 2%
- Universitas Muria Kudus on 2016-08-27, submitted works, 2%
- Universitas Muria Kudus on 2016-03-29, submitted works, 2%
- Politeknik Negeri Bandung on 2017-07-10, submitted works, 2%
- Universitas Pendidikan Indonesia on 2013-11-19, submitted works, 2%

# **TEKNIK PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM KEPEMIMPINAN**

**Oleh :**

**Gijanto Purbo Suseno**

**INSTITUT MANAJEMEN KOPERASI INDONESIA**

**BANDUNG**

**2017**

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah robbil 'alamin, berkat ridho dan karunia Allah SWT, kami dapat menyelesaikan makalah Teknik Pengambilan Keputusan dalam Kepemimpinan. Makalah ini disusun untuk memberikan wawasan baik bagi mahasiswa maupun pihak lain yang membutuhkan informasi terkait Teknik Pengambilan Keputusan dalam Kepemimpinan.

Ucapan terimakasih penulis sampaikan semua pihak yang telah memberikan dukungan dan motivasi yang berharga dalam penyelesaian makalah ini.

Akhir kata, mudah-mudahan tulisan ini dapat bermanfaat bagi kami dan yang membutuhkannya.

Bandung, April 2017

<sup>26</sup>  
Penyusun

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI .....	ii
I. Pendahuluan .....	1
II. Intisari Bahasan.....	2
2.1. Perbedaan Pemimpin dan Manajer .....	2
2.2. Hubungan Manusia dalam Kepemimpinan .....	3
2.3. Peran Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan .....	4
2.4. Jenis-jenis keputusan dan masalahnya.....	4
2.5. Proses dan gaya pengambilan keputusan .....	5
2.6. Teknik Pengambilan Keputusan.....	8
III. Penutup .....	16
DAFTAR PUSTAKA .....	17

## I. Pendahuluan

Pemimpin dan kepemimpinan, merupakan dua kata yang saling memiliki keterkaitan satu sama lain. Hal ini, mengundang berbagai pendapat dan teori dari beberapa ahli yang pada intinya memberikan suatu batasan kriteria dari makna yang terkandung pada kedua kata tersebut. Kata pemimpin berhubungan dengan subyek (personifikasi) beserta segala kriteria dan batasan terhadap tampakan kemampuan dan atau kecenderungan terhadap kemampuan atas dasar kekuatan yang dimiliki secara personel oleh yang bersangkutan. Sedangkan kepemimpinan lebih ditujukan kepada gerak dinamisasi produk dari pemimpin, yang pengertiannya mengandung berbagai makna dengan batasan atas produk itu sendiri. Pemimpin adalah orang yang mampu mempengaruhi orang lain dan yang memiliki otoritas manajerial. <sup>36</sup> Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan.

Kepemimpinan merupakan masalah manusia yang bersifat unik. Keunikan masalah kepemimpinan seunik manusianya itu sendiri. <sup>12</sup> Masalahnya tidak sekedar menyentuh kehidupan manusia sebagai individu, tetapi juga sebagai makhluk sosial. Oleh karena itu, setiap proses kepemimpinan dalam keunikannya masing-masing, tidak dapat melepaskan diri dari kondisi yang bersifat dan bernilai manusia. Pemimpin adalah manusia dan orang yang dipimpinpun manusia. Oleh karena itu, bilamana proses kepemimpinan dilaksanakan secara tidak manusiawi, maka berbagai masalah akan terjadi, yang pada akhirnya akan berakibat prosesnya berlangsung tidak efektif.

Banyak persoalan yang perlu dipahami jika seseorang ingin menjadi pemimpin yang baik dan efektif. Satu diantara banyak persoalan tersebut adalah berkaitan dengan teknik pengambilan keputusan dalam kepemimpinan. <sup>30</sup> Keputusan (*Decision*) adalah pilihan – pilihan yang dibuat dari satu atau dua/lebih alternatif. Pengambilan keputusan adalah suatu proses memilih alternatif terbaik dari serangkaian alternatif keputusan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Setiap pemimpin dalam proses kepemimpinannya akan selalu dihadapkan pada persoalan untuk mengambil suatu keputusan. Dengan demikian, teknik pengambilan keputusan dalam kepemimpinan, adalah salah satu persoalan yang perlu dipahami oleh seorang pemimpin. Setiap keputusan memiliki konsekuensi dan dampak dalam skala tertentu. Dengan memahami teknik pengambilan keputusan dalam kepemimpinan, seorang pemimpin yang baik dan efektif diharapkan akan dapat mengambil keputusan dengan optimal.

## II. Intisari Bahasan

### 2.1. Perbedaan Pemimpin dan Manajer

Pemimpin dengan manajer adalah berbeda. Tidak semua pemimpin adalah manajer dan tidak semua manajer adalah pemimpin. Pemimpin adalah orang yang mampu mempengaruhi orang lain. Seseorang bisa menjadi pemimpin karena ditunjuk atau karena keinginan kelompok, sedangkan manajer itu ditunjuk dan memiliki kekuasaan legitimasi untuk memberi penghargaan maupun memberi hukuman pada bawahan/pengikutnya. Kekuatan mempengaruhi para manajer karena dimilikinya otoritas formal, bukan karena faktor individual.

Karena otoritas formal itulah manajer memiliki wewenang yang merupakan kekuatan resmi yang dimiliki seseorang karena kedudukannya dalam organisasi. "Pengarahan atau perintah dari seorang manajer dalam sebuah wewenang dipatuhi karena mereka harus dipatuhi". Seseorang memiliki wewenang karena posisinya dalam suatu organisasi dan bukan karena sifat-sifat pribadinya.

Beberapa hal yang membedakan pemimpin dengan manajer adalah:

- 1). Pemimpin tidak selalu berada dalam sebuah organisasi, sedangkan manajer selalu dalam organisasi tertentu baik formal maupun non formal.
- 2). Pemimpin bisa ditunjuk atau diangkat oleh anggotanya, sedangkan manajer selalu ditunjuk.
- 3). Pengaruh yang dimiliki pemimpin, karena memiliki kemampuan pribadi yang lebih dibandingkan dengan yang lain, sedangkan pengaruh yang dimiliki manajer karena dimilikinya otoritas formal.
- 4). Pemimpin memiliki organisasi secara luas dan jangka panjang, sedangkan manajer berpikir jangka pendek dan sebatas tugas dan tanggung jawabnya.
- 5). Pemimpin memiliki keterampilan politik dalam menyelesaikan konflik, sementara manajer menggunakan pendekatan formal-legal.
- 6). Pemimpin berpikir untuk kemajuan dan perbaikan organisasi secara luas, sementara manajer berpikir untuk kepentingan diri dan kelompoknya secara sempit.
- 7). Pemimpin memiliki kekuasaan secara lebih luas, sedangkan manajer hanya memiliki wewenang saja.

## 2.2. Hubungan Manusia dalam Kepemimpinan

Kepemimpinan memerlukan bentuk hubungan manusiawi yang efektif, artinya hubungan manusiawi dalam kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin dalam

memperlakukan orang yang dipimpinnya, yang akan memberikan tanggapan berupa kegiatan-kegiatan yang menunjang atau tidak bagi pencapaian tujuan kelompok/organisasinya. Kegiatan-kegiatan itu bukan sesuatu yang statis. Tetapi dapat berubah dan berkembang. Sehingga aktualisasi kelompok/organisasi menjadi dinamis.

<sup>2</sup> Menciptakan hubungan manusia yang efektif, merupakan alat dalam kepemimpinan. Hubungan itu harus dipelihara, dikembangkan dan dibina. Ada dua bentuk hubungan manusiawi yaitu (Rivai, 2004):

a). Hubungan manusiawi yang efektif (positif)

Hubungan manusiawi yang efektif, yaitu <sup>2</sup> komunikasi dan perlakuan yang menimbulkan rasa senang dan puas antar kedua pihak. Kondisi seperti itu akan menimbulkan rasa ingin memiliki (*sense of belonging*), rasa ikut bertanggung jawab (*sense of responsibility*), dan adanya kemauan untuk ikut berpartisipasi (*sense of participation*), baik pada orang-orang yang dipimpin maupun para pemimpin unit masing-masing.

b). Hubungan manusiawi yang tidak efektif (negatif)

<sup>2</sup> Hubungan manusia yang tidak efektif, yaitu komunikasi dan perlakuan yang menimbulkan perasaan tidak senang, tidak puas, dan saling menolak antara kedua pihak.

Setiap pemimpin perlu menyadari bahwa <sup>10</sup> untuk mewujudkan hubungan manusia yang efektif, perlu memiliki kemampuan memperlakukan orang lain sebagai subjek, bukan sebagai objek, sebagaimana layaknya benda mati, yang dapat diperlakukan sekehendak hati. Istilah dalam <sup>25</sup> kepemimpinan, *Return on Individual* (ROI), yang artinya agar pemimpin menaruh perhatian pada setiap individu yang dipimpinnya. Perhatian itu <sup>10</sup> diperlukan karena keberhasilan kepemimpinannya, sangat ditentukan oleh dukungan dari setiap individu terhadap berbagai keputusan yang diambilnya.

### 2.3. <sup>19</sup> Peran Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan

Kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi <sup>4</sup> sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan

mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas pemimpin. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, jika pemimpin tidak dapat membuat keputusan, dia (seharusnya) tidak dapat menjadi pemimpin.

Pengambilan keputusan dalam tinjauan perilaku, mencerminkan karakter bagi seorang pemimpin. Oleh karena itu, untuk mengetahui apakah keputusan yang diambil baik atau buruk tidak hanya dinilai setelah konsekuensinya terjadi, melainkan melalui berbagai pertimbangan dalam prosesnya. Kegiatan pengambilan keputusan merupakan salah satu bentuk kepemimpinan, sehingga:

1. Teori keputusan merupakan metodologi untuk menstrukturkan dan menganalisis situasi yang tidak pasti atau berisiko
2. Pengambilan keputusan adalah proses mental dimana seorang manajer memperoleh dan menggunakan data, untuk menemukan informasi yang relevan dan menganalisis data.
3. Pengambilan keputusan adalah proses memilih di antara alternatif-alternatif tindakan untuk mengatasi masalah.

Dengan demikian, fokus pengambilan keputusan adalah pada kemampuan untuk menganalisis situasi dengan memperoleh informasi seakurat mungkin, sehingga permasalahan dapat dituntaskan.

#### 2.4. Jenis-jenis keputusan dan masalahnya

Keputusan merupakan pilihan yang dibuat dari alternatif-alternatif yang ada. Dan pengambilan keputusan merupakan proses dalam mengenali masalah-masalah dan peluang-peluang untuk kemudian dipecahkan. Jenis-jenis keputusan ada 2, yaitu :

##### a) Keputusan Terprogram

Merupakan sebuah keputusan yang diambil untuk menjawab situasi yang sering kali muncul sehingga ketentuan-ketentuan dalam mengambil keputusan dapat dibuat dan diterapkan.

##### b) Keputusan Tidak Terprogram

Merupakan keputusan yang diambil untuk menjawab situasi yang unit, sulit dikenali dan sangat tidak terstruktur, serta membawa konsekuensi penting bagi organisasi.

Dilihat dari tingkatan manajemennya, keputusan terdiri dari 3 (tiga) jenis yaitu:

- a). Keputusan Strategis,  
yaitu keputusan yang dibuat oleh manajemen puncak dari suatu organisasi.
- b). Keputusan Taktis,  
yaitu keputusan yang diambil oleh manajemen menengah.
- c). Keputusan Operasional,  
yaitu keputusan yang dibuat oleh manajemen bawah.

## 2.5. Proses dan gaya pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan merupakan proses yang kompleks yang memerlukan penanganan serius. <sup>4</sup> Dalam pelaksanaannya, pengambilan keputusan dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu proses dan gaya pengambilan keputusan.

### 1. Proses pengambilan keputusan

Proses pengambilan keputusan dalam prakteknya dapat dilakukan melalui tahapan-tahapan berikut:

- a). Identifikasi masalah
- b). Mendefinisikan masalah
- c). Memformulasikan dan mengembangkan alternatif
- d). Implementasi keputusan
- e). Evaluasi keputusan

Menurut Gibson dkk (1987), proses pengambilan keputusan meliputi tujuh langkah berikut:

1. Menerapkan tujuan dan sasaran : Sebelum memulai proses pengambilan keputusan, tujuan dan sasaran keputusan harus ditetapkan terlebih dahulu. apa hasil yang harus dicapai dan apa ukuran pencapaian hasil tersebut.
2. Identifikasi persoalan : Persoalan-persoalan di seputar pengambilan keputusan harus diidentifikasi dan diberi batasan agar jelas. Mengidentifikasi dan

memberi batasan persoalan ini harus tepat pada inti persoalannya, sehingga memerlukan upaya penggalan.

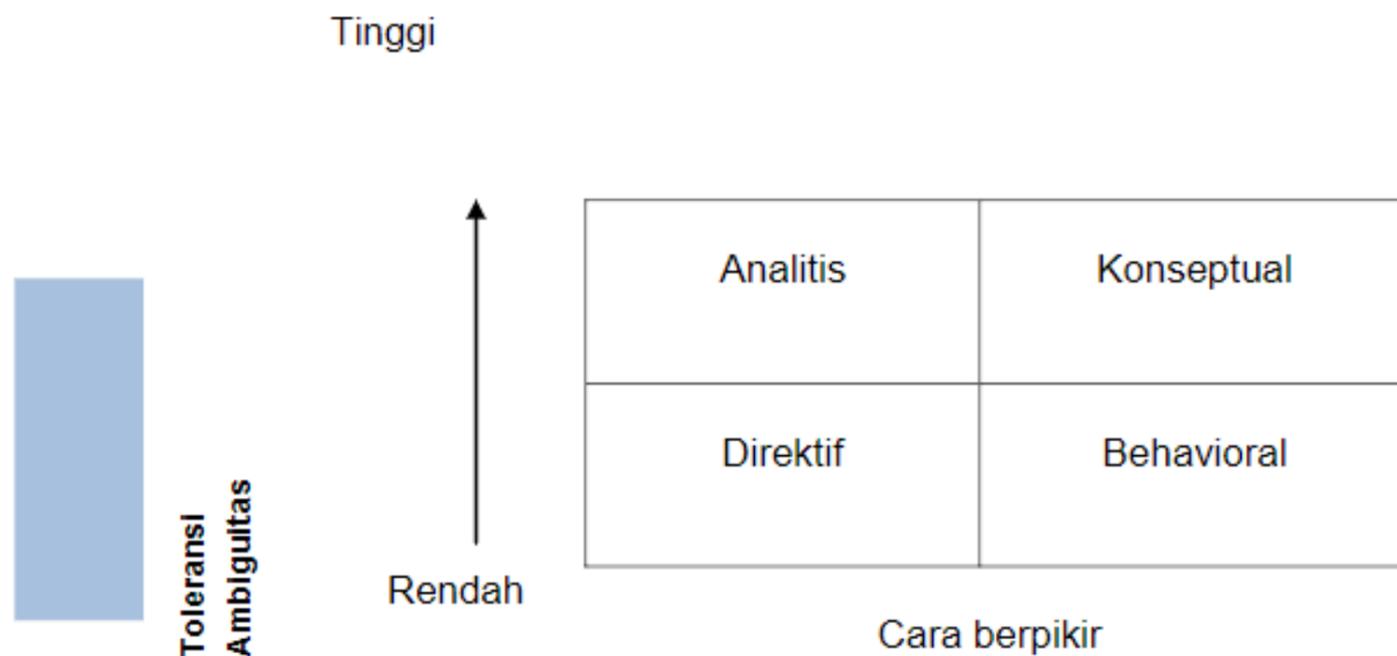
3. Mengembangkan alternatif : Tahap ini berisi pengnidentifikasian berbagai alternatif yang memungkinkan untuk pengambilan keputusan yang ada. Selama alternatif itu ada hubungannya, walaupun sedikit, harus ditampung dalam tahap ini. Belum ada komentar dan analisis.
4. Menentukan alternatif : Dalam tahap ini mulai berlangsung analisis terhadap berbagai alternatif yang sudah dikemukakan pada tahapan sebelumnya. Pada tahap ini juga disusun juga kriteriatentang alternatif yang sesuai dengan tujuan dan sasaran pengambilan keputusan. Hasil tahap ini mungkin masih merupakan beberapa alternatif yang dipandang layak untuk dilaksanakan.
5. Memilih alternatif : Beberapa alternatif yang layak tersebut di atas harus dipilih satu alternatif yang terbaik. pemilihan alternatif harus harus mempertimbangkan ketersediaan sumberdaya, keefektifan alternatif dalam memecahkan persoalan, kemampuan alternatif untuk mencapai tujuan dan sasaran, dan daya saing alternatif pada masa yang akan datang.
6. Menerapkan keputusan : Keputusan yang baik harus dilaksanakan. Keputusan itu sendiri merupaka abstraksi, sedangkan baik tidaknya baru dapat dilihat dari pelaksanaannya.
7. Pengendalian dan evaluasi : Pelaksanaan keputusan perlu pengendalian dan evaluasi untuk menjaga agar pelaksanaan keputusan tersebut sesuai dengan yang sudah diputuskan.

Sementara itu, tahapan-tahapan dalam proses pengambilan pengambilan keputusan dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a). Tetapkan masalah
- b). Identifikasi kriteria keputusan
- c). Alokasi bobot pada kriteria
- d). Kembangkan alternatif
- e). Evaluasi alternatif
- f). Pilih alternatif terbaik

## 2. Gaya pengambilan keputusan

Gaya adalah *learn habit* atau kebiasaan yang dipelajari. Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Riset tentang gaya pengambilan keputusan telah mengindikasikan empat pendekatan gaya individual yang berbeda terhadap pengambilan keputusan, seperti terlihat pada gambar berikut:



Gaya pengambilan keputusan merupakan kuadran yang dibatasi oleh dimensi:

1. Cara berpikir, terdiri dari:
  - a. Logis dan rasional; mengolah informasi secara serial
  - b. Intuitif dan kreatif; memahami sesuatu secara keseluruhan.
  
2. Toleransi terhadap ambiguitas
  - a. Kebutuhan yang tinggi untuk menstruktur informasi dengan cara meminimalkan ambiguitas
  - b. Kebutuhan yang rendah untuk menstruktur informasi, sehingga dapat memproses banyak pemikiran pada saat yang sama.

Kombinasi dari kedua dimensi di atas menghasilkan gaya pengambilan keputusan seperti:

1. *Direktif* = toleransi ambiguitas rendah dan mencari rasionalitas. Efisien, mengambil keputusan secara cepat dan berorientasi jangka pendek
2. *Analitik* = toleransi ambiguitas tinggi dan mencari rasionalitas. Pengambil keputusan yang cermat, mampu menyesuaikan diri dengan situasi baru
3. *Konseptual* = toleransi ambiguitas tinggi dan intuitif. Berorientasi jangka panjang, seringkali menekan solusi kreatif atas masalah
4. *Behavioral* = toleransi ambiguitas rendah dan intuitif. Mencoba menghindari konflik dan mengupayakan penerimaan.

Berdasarkan uraian tentang pengertian, proses, dan gaya pengambilan keputusan, maka berikut ini adalah langkah-langkah dalam pengambilan keputusan yang perlu ditempuh:

1). Cerna masalah

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

2). Identifikasi alternatif

Kemampuan untuk memperoleh alternatif yang relevan sebanyak banyaknya

3). Tentukan prioritas

Memilih di antara banyak alternatif adalah esensi dari pengambilan keputusan

4). Ambil langkah

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

## 2.6. Teknik Pengambilan Keputusan

Teknik-teknik pengambilan keputusan yang paling umum digunakan dalam pengambilan keputusan antara lain sebagai berikut (Siagian, 1988):

## 1. Brainstorming

Teknik ini sudah digunakan sejak waktu yang lama, mungkin merupakan teknik yang paling tua. Teknik ini cukup alternatif dalam membentuk persepsi tentang masalah yang dihadapi. Untuk permasalahan-permasalahan yang sederhana, yang tidak terlalu memerlukan penelaahan mendalam, teknik ini banyak disukai.

<sup>18</sup> Brainstorming adalah suatu bentuk diskusi dalam rangka menghimpun gagasan, pendapat, informasi, pengetahuan, pengalaman dari semua peserta. Berbeda dengan diskusi, dimana <sup>3</sup> gagasan dari seseorang ditanggapi (didukung, dilengkapi, dikurangi, atau tidak disepakati) oleh peserta lain, pada penggunaan metode curah pendapat orang lain tidak untuk ditanggapi.

Tujuan curah pendapat adalah untuk membuat kompilasi (kumpulan) pendapat, informasi, pengalaman semua peserta yang sama atau berbeda. Hasilnya kemudian dijadikan peta informasi, peta pengalaman, atau peta gagasan (mindmap) untuk menjadi pembelajaran bersama. Langkah-langkah metode Brainstorming

- Pemberian informasi dan motivasi.
- Identifikasi.
- Klasifikasi.
- Verifikasi.
- Kesimpulan (Penyepakatan).

## 2. Teknik Delphy

Teknik delphy biasanya dilakukan dengan tidak melibatkan orang dalam organisasi sebagai pengambil keputusan, melainkan pihak luar (misalnya sekelompok ahli). Teknik ini <sup>7</sup> dikembangkan pada awal tahun 1950 untuk memperoleh opini ahli. Objek dari metode ini adalah untuk memperoleh konsensus yang paling reliabel dari sebuah grup ahli. Teknik ini diterapkan di berbagai bidang, misalnya untuk teknologi peramalan, analisis kebijakan publik, inovasi pendidikan, program perencanaan dan lain-lain.

Teknik Delphi dikembangkan sebagai pendekatan ke analisis permasalahan ketika sangat sedikit data tersedia atau sistem nyata sedang dipertimbangkan. Dalam teknik ini, <sup>24</sup> sekelompok ahli terpilih membentuk panel yang akan menghasilkan jawaban konsensus terhadap pertanyaan yang diajukan ke

mereka. Dalam lingkungan simulasi, panel mungkin terdiri dari manager dan pengguna sistem yang sedang dimodekan dan pertanyaan adalah tentang perilaku atau kinerja sistem di bawah kondisi operasi tertentu. Teknik Delphi tidak memasukkan diskusi tatap muka, oleh karena itu terhindar dari ketegangan diskusi kelompok seperti dominasi peserta paling vokal.

Pendekatan Delphi memiliki tiga grup yang berbeda yaitu : Pembuat keputusan, staf, dan responden. Pembuat keputusan akan bertanggungjawab terhadap keluaran dari kajian Delphi. Sebuah grup kerja yang terdiri dari lima sampai sembilan anggota yang tersusun atas staf dan pembuat keputusan, bertugas mengembangkan dan menganalisis semua kuisisioner, evaluasi pengumpulan data dan merevisi kuisisioner yang diperlukan. Grup staf dipimpin oleh kordinator yang harus memiliki pengalaman dalam desain dan mengerti metode Delphi serta mengenal problem area. Tugas staf kordinator adalah mengontrol staf dalam pengetikan. Mailing kuesioner, membagi dan proses hasil serta penjadwalan pertemuan. Responden adalah orang yang ahli dalam masalah dan siapa saja yang setuju untuk menjawab kuisisioner.

Teori Delphi ini sangat baik untuk memecahkan masalah yang bersifat general, dimana rencana kebijakan tersebut berkaitan erat dengan ahli-ahli bidang tertentu. Karena dari setiap ahli pada bidang tertentu akan dapat mengeluarkan aspirasinya yang memiliki kemampuan dari segi yang didalamnya. Selain itu, metode ini tidak memperhatikan nama dari ahli untuk mencegah pengaruh besar satu anggota terhadap anggota yang lainnya, dan masing – masing responden memiliki waktu yang cukup untuk mempertimbangkan masing – masing bagian dan jika perlu melihat informasi yang diperlukan untuk mengisi kuisisioner sehingga dapat menghindari tekanan sosial psikologi.

### 3. Teknik Kelompok Nominal

Teknik ini mirip teknik delphy, bedanya para ahli yang terlibat dalam pengambilan keputusan bertemu secara tatap muka.

Teknik kelompok nominal adalah salah satu teknik peran serta dalam pengambilan keputusan yang lebih jarang dipakai dibanding dengan teknik sumbang saran. Teknik ini dimaksudkan sebagai suatu cara untuk mengumpulkan

pandangan dan penilaian perorangan dalam suasana ketidakpastian dan ketidaksepakatan mengenai inti persoalan suatu masalah, lalu mencari jalan penyelesaian yang terbaik.

Teknik kelompok ini adalah proses terstruktur yang mengharuskan anggota kelompok menulis gagasan/ide secara perseorangan, kemudian melaporkannya kepada kelompok .

#### 4. Teknik Synetics

Teknik ini merupakan modifikasi dari teknik brainstorming, melibatkan seorang ahli dalam pengambilan keputusan, baik dari organisasi sendiri atau orang luar yang bertindak sebagai nara sumber.

Selanjutnya, berkaitan dengan pendekatan kuantitatif untuk manajemen, Supranto (1998) mengemukakan 4 (empat) kategori keputusan, yaitu:

##### 11 a. Keputusan dalam keadaan kepastian (*certainty*)

Apabila semua informasi yang diperlukan untuk mengambil keputusan lengkap, maka keputusan dikatakan dalam keadaan yang pasti (terdapat kepastian).<sup>32</sup> Dengan kata lain dalam keadaan ada kepastian, kita dapat meramalkan secara tepat hasil dari tindakan (*action*). Misalnya dalam persoalan *linear programming*, kita dapat mengetahui berapa jumlah keuntungan (*profit*) maksimum yang bisa diperoleh setelah kita mengetahui persediaan setiap jenis bahan dan kebutuhan input bagi masing-masing jenis produk. Dalam kehidupan sehari-hari, banyak sekali keputusan yang kita ambil dalam keadaan ada kepastian. Kita tahu dengan pasti arah untuk berangkat ke kantor, restoran favorit, atau obat yang mujarab. Hal-hal semacam itu sudah rutin kita laksanakan sehingga tidak perlu pemikiran yang mendalam. Permasalahan akan berbeda ketika pemerintah harus mengatur ekspor non-migas dari sektor pertanian agar jumlah penerimaan devisa hasil ekspor maksimal dengan memperhatikan kendala-kendala yang ada. Misal, luas lahan yang tersedia, jumlah petani, jumlah benih dan modal yang tersedia, dan jumlah permintaan.

Berbagai teknik *Operation Research* (OR) yang tergolong ada kepastian antara lain *linear programming* (LP), persoalan transportasi, persoalan

penugasan, net working planning. Pemecahan mengenai pengambilan keputusan dalam keadaan / situasi adanya kepastian bersifat deterministik.

#### **b. Keputusan dalam keadaan resiko (*risk*)**

Resiko terjadi bila hasil pengambilan keputusan walaupun tidak dapat diketahui dengan pasti, tetapi dapat diketahui nilai kemungkinannya (probabilitas). Misalnya, kita ingin memutuskan membeli barang. Setiap barang dibungkus dengan rapi sehingga kita tidak dapat membedakan barang yang dalam keadaan bagus maupun cacat. Seandainya penjual tersebut jujur dan kita diberitahu bahwa barang tersebut berjumlah 100 buah dan barang yang dalam keadaan rusak berjumlah 99 buah. Kemudian kita harus memutuskan apakah membeli barang tersebut atau tidak.

Bila kita termasuk orang yang normal, mungkin kita tidak akan membeli barang tersebut, sebab risikonya terlalu besar. Kemungkinan memperoleh barang rusak sebesar 99%. Namun jika sebaliknya, jumlah barang yang rusak hanya ada 1 buah. Kemungkinannya adalah kita akan membeli barang tersebut, sebab kemungkinan untuk mendapatkan barang rusak hanya 1%.

#### **c. Keputusan dalam keadaan ketidakpastian (*uncertainty*)**

Adalah suatu keadaan dimana kita tidak dapat menentukan keputusan karena belum pernah terjadi sebelumnya (pertama kali). Dalam keadaan ini kita perlu mengumpulkan informasi sebanyak-banyak tentang suatu permasalahan. Dengan informasi tersebut maka dapat dibuat beberapa alternatif-alternatif keputusan sehingga dapat diketahui nilai probabilitasnya. Dengan diperolehnya nilai probabilitas baik berdasarkan informasi yang kita peroleh maupun berdasarkan pendapat kita secara subjektif, permasalahan ini sudah tidak lagi berada dalam ketidakpastian, melainkan berada dalam kepastian karena resiko yang akan diterima telah diketahui.

#### **d. Keputusan dalam keadaan konflik (*conflict*)**

Terkadang dalam pengambilan keputusan tidak selalu lancar. Banyak permasalahan-permasalahan yang perlu dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan. Apalagi bila keputusan yang diambil terdapat konflik atau dapat menyebabkan konflik. Situasi konflik dapat terjadi bila kepentingan dua pengambil

keputusan atau lebih saling bertentangan (ada konflik) dalam situasi yang kompetitif.

Pengambil keputusan bisa juga berarti pemain (*player*) dalam suatu permainan (*game*). Sebagai contoh, pengambil keputusan (sebut A) memperoleh keuntungan dari suatu tindakan yang dia lakukan (*course of action*). Hal ini disebabkan karena pengambil keputusan yang lain (sebut B) juga mengambil tindakan tertentu. Dalam analisis keputusan (*decision analysis*), pengambil keputusan atau pemain tidak hanya tertarik pada apa yang secara individual dilakukan, tetapi juga apa yang dilakukan oleh keduanya (yaitu A dan B). Oleh karena itu keputusan dan tindakan yang dilakukan oleh masing-masing akan saling mempengaruhi baik secara positif (menguntungkan) atau negatif (merugikan). Dalam praktiknya banyak sekali situasi semacam itu, misalnya perusahaan terlibat dalam strategi pasar yang kompetitif, pengembangan produk baru, dan memikat eksekutif yang berpengalaman.

Walaupun kelihatannya sederhana, keputusan dalam situasi ada konflik sering kali dalam praktiknya menjadi sangat kompleks (ruwet). Misalnya, kita dihadapkan pada keadaan yang tidak pasti ditambah lagi adanya tindakan pihak lawan yang bisa mempengaruhi hasil keputusan. Faktor-faktor yang dipertimbangkan menjadi lebih banyak. Keputusan dalam situasi ada konflik bisa dipecahkan dengan teori permainan (*game theory*).

Secara keseluruhan teknik-teknik yang dapat dipergunakan untuk pengambilan keputusan yang berbeda-beda dapat dilihat sebagai berikut:

No.	Situasi Keputusan	Pemecahan	Teknik
1.	Ada kepastian	Deterministik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Linear programming</i></li> <li>• Model transportasi</li> <li>• Model penugasan</li> <li>• Model inventori</li> <li>• Model antrian</li> <li>• Model Network</li> </ul>
2.	Ada resiko	Probabilistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Model Keputusan probabilistik</li> <li>• Model inventori probabilistik</li> <li>• Model antrian probabilistik</li> </ul>
3.	Tidak ada kepastian	Tak diketahui	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisis keputusan dalam ketidakpastian</li> </ul>
4.	Ada konflik	Tergantung tindakan lawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teori permainan (<i>game theory</i>)</li> </ul>

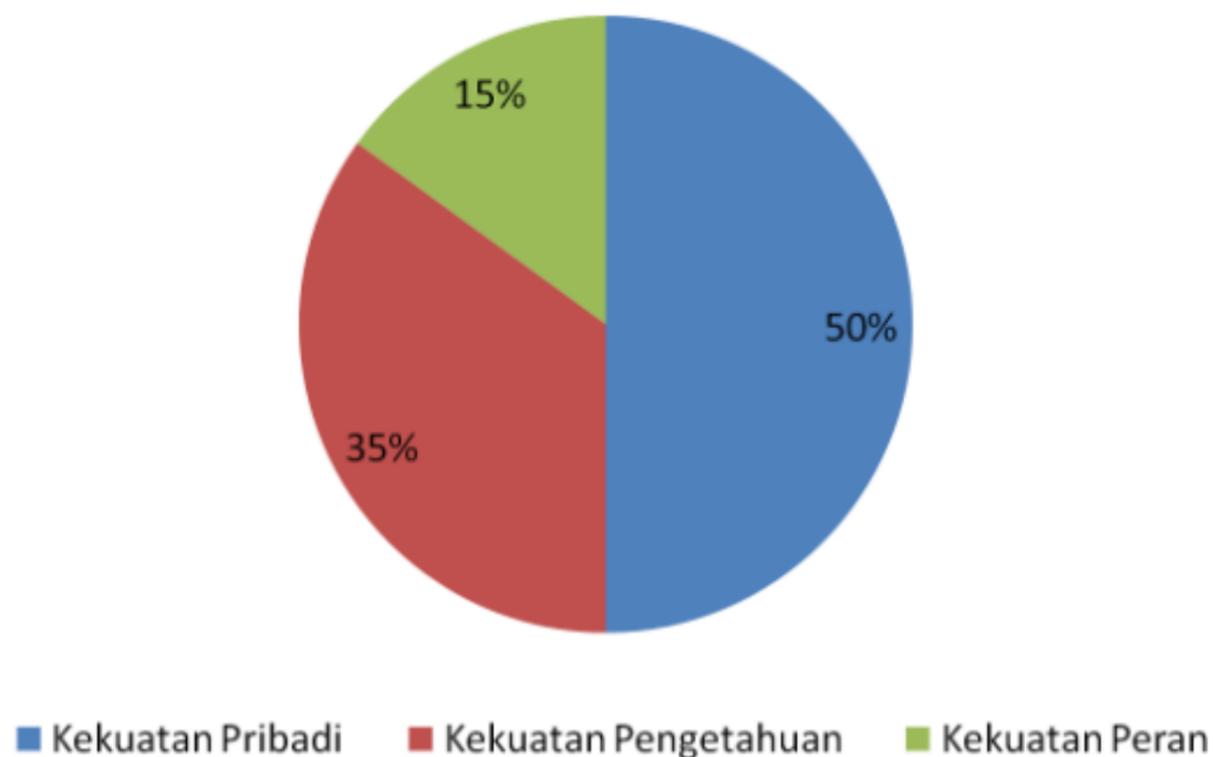
Dalam kaitannya dengan penentuan strategi perusahaan/organisasi, menurut Glueck dan Jauch (2000), pada dasarnya, ada tiga cara pendekatan yang dipergunakan dalam pengambilan keputusan guna menentukan strategi, yaitu:

1. Pengambilan keputusan yang rasional analisis, yaitu pengambilan keputusan dengan mempertimbangkan semua alternatif maupun segala akibat dari pilihan yang dapat dilihatnya dan menyusun segala akibatnya tersebut dengan memperhatikan skala pilihan yang pasti dan memilih alternatif yang memberikan hasil maksimum.
2. Pengambilan keputusan secara intuitif emosional, yaitu pengambilan keputusan dengan menggunakan perasaan, pengalaman, pemikiran, reflektif, dan naluri dengan menggunakan proses jiwa di bawah sadar.
3. Pengambilan keputusan secara politis perilaku, yaitu pengambilan keputusan dengan menggunakan sejumlah tekanan dari orang lain dan terpengaruh oleh keputusan mereka. Atau dengan kata lain, mempertimbangkan pihak-pihak yang akan terpengaruh dengan keputusan yang diambil.

Dari sejumlah teknik pengambilan keputusan sebagaimana telah diuraikan di atas, efektifitas dari teknik yang dapat digunakan dalam situasi tertentu, bergantung pada faktor-faktor antara lain:

- Jumlah waktu yang ada dan dapat dimanfaatkan,
- Tingkat pentingnya keputusan yang akan diambil oleh kelompok, dan
- Kemampuan-kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin kelompok dalam mengelola kegiatan pengambilan keputusan tersebut. Hal ini biasanya ada kaitannya dengan sumber daya kekuatan kepemimpinan yang dimiliki.

Kekuatan kepemimpinan dapat berasal dari sumber daya kekuatan kepemimpinan, seperti kekuatan pribadi, kekuatan pengetahuan dan kekuatan peran. Dari ketiga sumber daya kepemimpinan tersebut, ternyata kekuatan pribadi menjadi sumber daya yang paling besar pengaruhnya terhadap pemimpin (Muhammad, 2009).



### III. Penutup

Kepemimpinan adalah ilmu dan seni dalam mempengaruhi orang lain baik secara individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan tidak bisa dilepaskan dari peranan manusia yang dihadapkan pada berbagai masalah hidupnya untuk diselesaikan. Dalam hal ini pengambilan keputusan merupakan suatu hal yang penting bahkan menjadi inti dalam kepemimpinan.

Setiap pemimpin dalam proses kepemimpinannya akan selalu dihadapkan pada persoalan untuk mengambil suatu keputusan. Dengan demikian, teknik pengambilan keputusan dalam kepemimpinan, adalah salah satu persoalan yang perlu dipahami oleh seorang pemimpin, baik sebagai pimpinan individu, kelompok, organisasi/perusahaan maupun masyarakat secara luas. Setiap keputusan memiliki konsekuensi dan dampak dalam skala tertentu. Dengan memahami teknik pengambilan keputusan dalam kepemimpinan, seorang pemimpin yang baik dan efektif diharapkan akan dapat mengambil keputusan dengan optimal.

Namun demikian, perlu disadari, bahwa seorang pemimpin adalah seorang manusia biasa, yang tidak akan lepas dari kekeliruan maupun kealpaan. Sehingga, secanggih apapun teknik pengambilan keputusan yang digunakan, tidak ada jaminan 100% akan memberikan keberhasilan. Perlu kita ingat bahwa Domain manusia adalah berusaha sebaik-baiknya dengan penuh keikhlasan, sedangkan hasilnya adalah merupakan domain Allah SWT. Berikut ini adalah beberapa pesan yang patut menjadi bahan renungan para pemimpin pada khususnya, dan kita semua pada umumnya, yaitu:

- a. Manusia dalam suasana keterbatasan dan kealpaan;
- b. Ilmu yang dimiliki amat terbatas;
- c. Sebagian besar petunjuk itu bersumber dari al-Qur'an dan tauladan rasul-Nya;
- d. Selalu mendekatkan diri pada Allah swt, yaitu. Dzat Yang Maha Memberi Peunjuk, Pemilik Ilmu, Maha Agung, Maha Suci dan Maha segalanya.
- e. "Jika seseorang mencari jabatan sebagai hakim di antara kaum Muslim lalu dia mendapatkannya, dan keadilannya menang atas kezaliman, dia akan masuk surga; tetapi orang yang kezalimannya mengalahkan keadilan, dia akan masuk neraka" (HR Abu Dawud) .

## Daftar Pustaka

- <sup>23</sup> Glueck, William F. And Jauch Laurance R .2000. *Business Policy and Strategic Management, An Integrated Approach*. Houghton Mifflin Company, USA
- Haryadi. 2012. *Kepemimpinan dengan Hati Nurani*. Tugu Publisher, Yogyakarta.
- J. Supranto. 1998. *Teknik Pengambilan Keputusan*. Rineka Cipta, Jakarta
- Sondang P Siagian. <sup>35</sup> 1997. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*.PT. Toko Gunung Agung, Jakarta.
- <sup>37</sup> Veithzal Rivai. 2007. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- <http://raitosun.blogspot.com/2012/06/teknik-pengambilan-keputusan.html>
- <https://muhammadse.files.wordpress.com/2009/10/dasar-dasar1.ppt+dasar-dasar+kepemimpinan>
- <http://dewaananta.blogspot.com/2011/08/pengambilan-keputusan-kepemimpinan.html>
- [http://bandtuaku.multiply.com/journal?&page\\_start=20](http://bandtuaku.multiply.com/journal?&page_start=20)