

Pasal

9

SERI KEPEMIMPINAN

# **Bagaimana Pemimpin Mengambil Keputusan**



# Daftar Isi

## PASAL 9

Bagaimana Pemimpin Mengambil Keputusan	1
Pendahuluan	6
Konsep:	
Masalah, Pilihan, Pengambilan Keputusan, dan Tujuan	8
Penutup	31

# **BAGAIMANA PEMIMPIN MENGAMBIL KEPUTUSAN**

## Pendahuluan

Salah satu tantangan berat yang dihadapi oleh berbagai pemimpin kini adalah arus masalah yang datang terus menerus. Dunia memang memiliki banyak pasokan masalah yang dapat memasuki pelayanan Anda sebagai pemimpin. Entah Anda melayani di dunia politik, bisnis atau non profit, masalah selalu ada. Entah Anda melakukan pelayanan sebagai pemimpin team kecil, pemimpin organisasi atau pemimpin di masyarakat, masalah tetap tidak absen dari hidup Anda.

Jadi, kita tidak dapat menghindar daripadanya. Bahkan waktu munculnya maslaah tidak dapat dikendalikan dengan mudah. Dalam bekerja, setiap saat masalah dapat menantang kita untuk mengambil keputusan. Keputusan yang tepat membuat masalah tadi terpecahkan dan kita mencapai apa yang diidam-idamkan. Sebaliknya keputusan yang keliru akan memperparah masalah tadi, bahkan menimbulkan tambahan masalah, sehingga kerja mungkin tidak lagi terasa indah.

Apakah definisi masalah itu? Banyak definisi telah diajukan tentang hal ini. Umumnya definisi-definisi tersebut memiliki kesamaan tentang kandungan isi dan faktor-faktor suatu masalah. Suatu masalah hadir karena

1. Adanya gap atau kesenjangan antara kenyataan, titik berangkat, dengan tujuan yang ingin diraih atau standar yang ingin dicapai.

2. Adanya halangan dan kesulitan untuk menjembatani kesenjangan itu.
3. Adanya kemungkinan penyelesaian masalah bila perumusannya benar.

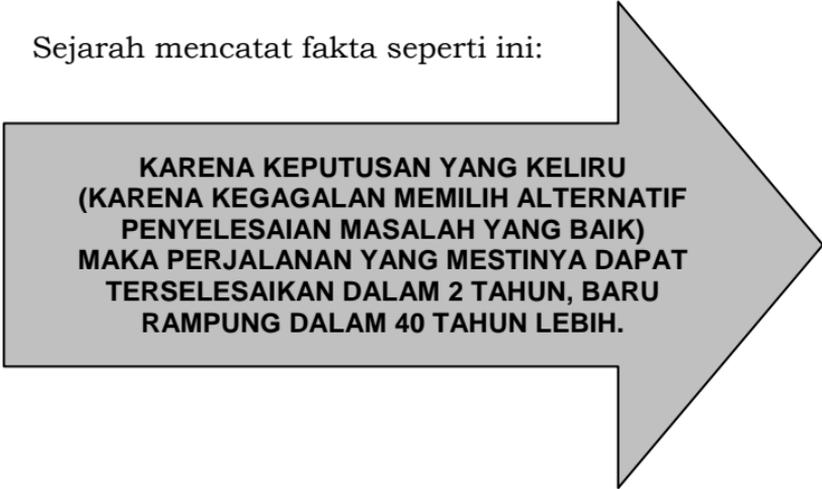
Sebenarnya, proses pengambilan keputusan adalah proses pemilihan alternatif pemecahan masalah untuk mendapatkan penyelesaian yang terbaik. Bila dilakukan secara nalar, memang proses ini lebih panjang dan makan waktu, namun kemungkinan kesalahannya dapat diperkecil.

Konsep: masalah, pilihan, pengambilan keputusan, dan tujuan

Bayangkan ada sebuah perjalanan yang harus dilakukan oleh sekitar 3.000.000 orang yang baru dibebaskan dari perbudakan di Mesir menuju ke Kanaan. Anda harus memimpin mereka, melalui beberapa seri pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah di tahun 1500 SM. Anda dapat mengorganisir mereka, atau dapat pula mencari koalisi dengan bangsa lain yang lebih

besar. Anda dapat mempercepat langkah mereka, atau mengajak mereka beristirahat. Sementara itu, Anda perlu menentukan bagaimana memenuhi kebutuhan makanan, keamanan, dan kesehatan orang banyak tadi.

Sejarah mencatat fakta seperti ini:



**KARENA KEPUTUSAN YANG KELIRU  
(KARENA KEGAGALAN MEMILIH ALTERNATIF  
PENYELESAIAN MASALAH YANG BAIK)  
MAKA PERJALANAN YANG MESTINYA DAPAT  
TERSELESAIKAN DALAM 2 TAHUN, BARU  
RAMPUNG DALAM 40 TAHUN LEBIH.**

Apa yang terjadi? Seringkali, dalam menghadapi berbagai masalah tersebut, seorang pemimpin atau orang-orang di sekitarnya terlalu cepat menyimpulkan dan mengambil pilihan tindakan. Berulang-ulang sejarah mencatat kesalahan serupa ini dan akibatnya yang fatal. Menyerahnya angkatan laut Itali kepada kekuatan sekutu yang

jauh lebih kecil dari mereka adalah suatu contoh kesalahan fatal tersebut. Contoh lain ialah bagaimana pabrik-pabrik sepeda motor di Eropa memutuskan untuk mengabaikan produk sepeda motor Jepang di tahun 1970an, akibatnya perusahaan Jepang leluasa menguasai dunia.

Untuk dapat menghindarkan diri dari pengambilan keputusan yang terburu-buru dan subjektif beberapa hal perlu disadari sebagai landasan dasar pendekatan. Pertama ialah Anda harus mampu membedakan dengan tajam, antara fakta dan tafsiran atau pendapat mengenai fakta tadi.

### **1. Fakta Sebagai Titik Berangkat**

Perumusan masalah dimulai dengan mengkaji fakta-fakta yang ada. Seringkali hal yang kedengarannya sederhana ini menjadi sumber kegagalan pengambilan keputusan yang benar. Masalah yang sering muncul dalam pengkajian fakta adalah pemimpin dan orang yang ada di sekitarnya sering membaurkan fakta dengan

tafsiran tentang fakta tersebut. Kesulitan untuk mendapatkan fakta yang benar-benar terjadi untuk membedakannya dengan tafsiran disebabkan oleh:

- Karena corak budaya tertentu dimiliki oleh para pengambil keputusan sehingga menimbulkan prasangka bersama. Jadi hanya ada satu sudut pandang yang sang pengambil keputusan yakini benar, atau suatu nilai yang dianggap sah untuk semua situasi. Misalnya, seorang yang datang dari suku bangsa yang menekankan individualisme akan mengambil keputusan yang diwarnai nilai ini
- Sudut pandang terhadap fakta terjadi karena posisi atau peran yang dimainkan oleh orang tersebut. Posisi dalam organisasi, atau kedudukan di masyarakat maupun posisi geografis akan sangat menentukan sudut pandang seseorang. Seorang yang mengambil keputusan sebagai kepala sekolah akan menggunakan

pertimbangan yang berbeda dibandingkan bila ia mengambil keputusan sebagai pengurus sekolah tadi.

- Tingkat kemampuan/skill pengamatan yang dimiliki. Kualitas skill ini yang dimiliki seorang pemimpin akan tergantung pada sikap, kejelian, serta hasil latihan yang ia miliki. Seorang penjahit yang berjalan bersama seorang arsitek di Jakarta akan memperhatikan hal-hal yang terkait hanya dengan pekerjaan mereka.

**2. Pertanyaan sebagai alat:** Alat yang menjadi prasyarat proses pengambilan keputusan adalah kemampuan dan keberanian untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang tepat. "Kemampuan mengajukan pertanyaan yang tepat merupakan titik berangkat dan 50 persen keberhasilan penyelesaian tugas manajerial yang benar," kata Peter Drucker. Kekuatan manajemen Jepang adalah pada hal ini." Kenapa? Pertanyaan yang

benar dan berbeda-beda dapat menolong orang untuk tiba pada kejelasan masalah.

Meningkatkan kemampuan ini dapat dilakukan dengan cara di bawah ini:

Biasakan mengajukan	What	?
serentetan pertanyaan:	When	?
	Where	?
	Who	?
	Why	?
	How	?

Hal ketiga yang perlu dicatat ialah bahwa kemampuan menstrukturkan fakta dengan efisien yang dimiliki seorang pemimpin berkaitan dengan "muatan" pada memorinya. Karena itu, kemampuan ini akan terkait dengan kualitas pembelajaran dirinya. Sejumlah fakta yang tidak terstruktur dan tidak saling terkait dapat membuat seorang pemimpin tenggelam dalam upaya analisis dan penentuan masalahnya.

3. **Parameter masalah perlu dipahami.** Seorang pemimpin juga kerap tidak bisa membedakan fakta yang terkait langsung dengan urusan kita dengan fakta yang tidak terkait dengannya. Fakta yang terkait dan tidak terkait tentunya ditentukan oleh pembatasan kita tentang lingkup urusan tadi. Seorang yang mudah menganggap masalahnya sangat terbatas akan jatuh ke dalam myopia atau pandangan pendek dan terbatas, sehingga mengabaikan faktor-faktor yang tidak langsung berperan bagi organisasi atau komunitas yang ia layani. Contoh yang jelas adalah bagaimana para produsen botol hancur dalam waktu pendek ketika kemasan botol plastik muncul dipasaran dan mereka mengabaikannya. Sebaliknya bila ia menganggap semua masalahnya sangat kompleks dan luas, akan jatuh kedalam percakapan dan analisis yang berkepanjangan tanpa tindakan yang tepat. Kegagalan negara Indonesia menghadapi krisis dollar di tahun 1998 ketika Thailand sudah

hancur terlebih dahulu merupakan contoh hal tadi.

## Langkah-langkah

Jadi bagaimana? Secara umum ada tujuh langkah yang dapat dijadikan pegangan dalam menghadapi masalah:

1. Tanyakan pada diri sendiri, apakah masalah ini berada dalam wewenang Anda untuk menyelesaikannya. Bila benar, maka mulailah memasuki proses pengambilan keputusan lebih jauh. Sebaliknya bila masalah tadi tidak berada di bawah wewenang Anda, sampaikanlah adanya masalah pada yang berwenang. Dalam tahap ini tentukan juga siapa saja yang seharusnya perlu dikonsultasikan?

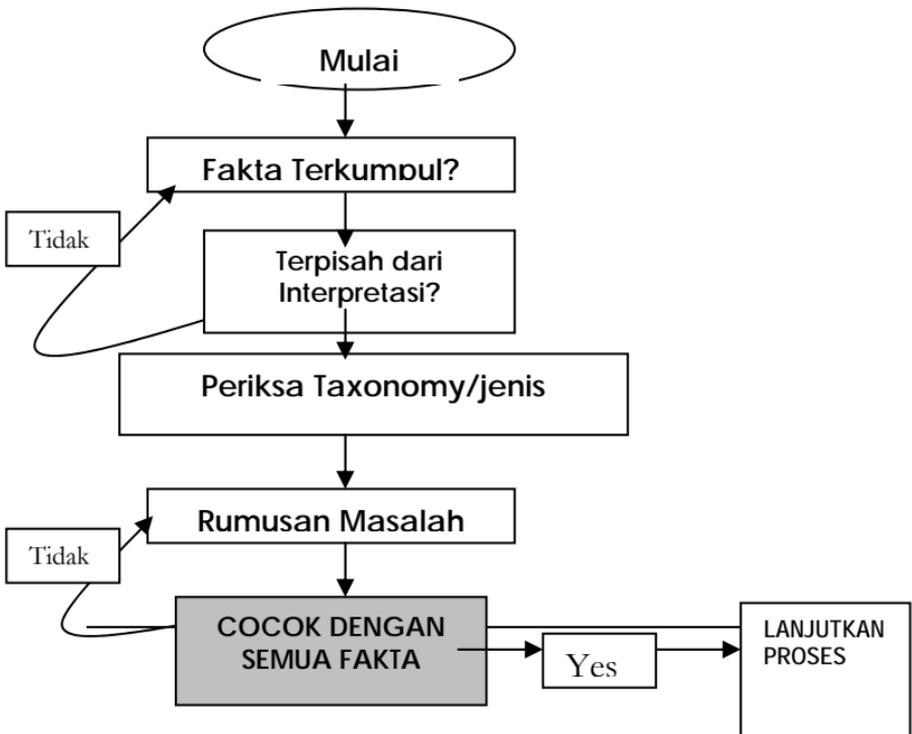
2. Kumpulkan fakta dan pisahkan dari interpretasi atau pendapat. Sejumlah pertanyaan perlu diajukan.
  
3. Identifikasikan masalah utama atau masalah sebenarnya dari masalah-masalah ikutan atau turunan. Ajukan pertanyaan seperti ini berkali-kali “Mengapa begitu?”
  
4. Analisis dan bila perlu cari tambahan fakta. Misalnya tentukan jenis apakah masalah ini. (kompleks atau sederhana, rutin atau tidak terencana)
  - a. Urgent  
bisa ditunda  
penanganannya  
karena merupakan  
masalah kronis  
  
Masalah potensial
  - b Masalah berstruktur  
tunggal  
  
Penyelesaian tunggal  
  
Masalah berstruktur ganda  
  
Penyelesaian ganda  
  
Masalah tidak kentara  
strukturnya  
  
Penyelesaian...?

5. Tentukan berbagai pilihan-pilihan untuk melakukan penggarapan masalah ini. Ingatkan diri bahwa cara yang selalu digunakan sejauh ini tidak selalu merupakan cara terbaik di dalam menangani masalah pada hari ini.
  
6. Tentukan pilihan-pilihan penyelesaiannya. Ingatkan diri dan pengambil keputusan yang lain mengenai sistem nilai dan rambu-rambu kebijakan di dalam organisasi atau komunitas dimana Anda berada. Jadikan rambu-rambu tadi sebagai acuan pilihan yang diambil
  
7. Tentukan rencana pelaksanaan, team pelaksananya, batasan waktu, kebijakan dasar, dana, dan batas wewenang dalam pelaksanaan.

Rincian secara jelas tentang beberapa dari langkah di atas akan dipaparkan selanjutnya

### **Fokus pada Perumusan Masalah**

Dalam banyak kasus, suatu masalah dirumuskan secara salah, karena tekanan-tekanan waktu, budaya organisasi tertentu. Perumusan masalah juga terkait dengan sudut pandang. Karenanya beberapa proses harus dipastikan hadir.



Apakah ciri suatu perumusan masalah yang baik? Sebuah perumusan yang baik mengidentifikasi semua elemen-elemen yang relevan, elemen apa yang absen, dan elemen apa yang perlu ditambahkan.

### **Alternatif Penanganan/Pengambilan Keputusan**

Sebelum memasuki babak ini marilah kita tengok soal taxonomy dari masalah. Suatu tindakan yang penting dalam penanganan masalah ialah mendapatkan kejelasan dari struktur masalahnya. Menurut Neimark, seorang ahli dalam pola pikir, dalam menghadapi masalah lebih baik terlebih dulu kita meneliti dan menangkap struktur masalahnya daripada isi masalah. Struktur ini dapat dikenali dengan kita mengenali di dalam *kelas* mana masalah ini termasuk.

Sayang sekali taxonomy dari masalah diusulkan berbeda-beda oleh berbagai ahli. Menurut Neimark, problem yang paling sederhana ialah problem yang elemen-elemennya kentara. Umumnya persoalan-persoalan seperti ini memiliki

solusi/penyelesaian tunggal, walaupun ada solusi lain yang mungkin diajukan. Penyelesaian dimulai dengan restrukturisasi elemen ini sehingga semakin kentara kaitannya.

Untuk jenis problem yang lain mungkin informasi yang tersedia mengenai elemen-elemen problem ini tidak cukup lengkap, sehingga informasi tambahan dibutuhkan untuk merumuskan masalah ini lebih jelas. Problem-problem ini disebut sebagai problem *diagnostik*. Biasanya problem serupa ini memiliki berbagai kemungkinan solusi. kata kunci untuk menyelesaikannya ialah strategi optimalisasi informasi, yaitu melengkapi informasi secara efektif dan efisien.

Jenis ketiga ialah masalah yang tidak terstruktur dengan kemungkinan adanya berbagai tujuan dan solusi. Kata kunci pada penyelesaiannya ialah pengenalan akan berbagai alternatif perumusan masalah, tujuan dan penyelesaiannya.

### **Perencanaan Solusi**

Dalam proses perencanaan solusi beberapa faktor perlu dipertanyakan:

---

Alternatif solusi yang bisa dikenali. Suatu solusi dapat hadir sebagai solusi tunggal, namun bisa juga muncul dalam rangkaian bersama solusi yang lain (*multiple solution*). Karena itu pengenalan pada alternatif-alternatif solusi merupakan hal yang penting. Pengenalan ini dapat dilakukan dengan teknik *brainstorming group*, atau *Delphi method*. Pada awal proses ini hendaklah dijaga agar tidak ada suara/pendapat yang diredam atau dikuburkan.

Kriteria yang akan dipergunakan untuk memakai alternatif-alternatif tersebut. Alternatif-alternatif yang dikenali dapat disaring lebih lanjut berdasarkan kriteria yang disepakati bersama. Untuk memiliki kesepakatan ini, tentunya diperlukan suatu proses tersendiri. Contoh suatu kriteria ialah, kami akan meneliti alternatif mana yang memberikan hasil yang terbanyak dengan cara yang murah serta jujur.

Juga kenali aspirasi atau keinginan dari mereka yang:

- memutuskan
- mempengaruhi keputusan
- menjadi inisiator untuk memproses masalah tersebut
- mereka yang mempergunakan hasil keputusan tadi

Selain pengenalan pada kriteria, alternatif-alternatif yang ada perlu dikaji dengan mempertanyakan, "Apakah orang-orang bersedia menerimanya?" Pertanyaan ini penting karena suatu keputusan yang baik pun akan terbuang percuma apabila tidak ada orang yang bersedia menerima serta mematuhi.

Kenali juga dua jenis resiko yang mungkin dihadapi:

resiko yang perlu diambil dan tak perlu diambil

resiko yang dapat diperhitungkan dan sulit diperhitungkan

Semua keputusan mengambil resiko tertentu ada resiko yang sangat tinggi, namun ada pula resiko yang bisa diperhitungkan.

		RESIKO		
		Tinggi	Medium	Rendah
BESARNYA HASIL	Tinggi	1	2	3
	Menengah	4	5	6
	Rendah	7	8	9

Bagaimana melihat suatu resiko akan berkaitan dengan sasaran dan hasil yang hendak dicapai. Dalam hal ini terdapat 9 macam kemungkinan kombinasi antara hasil dan resiko, seperti:

1. penyelam mutiara
2. body guard profesional
3. pelatih profesional
4. petinju
5. dosen
6. guru
7. supir ojek
8. supir mikrolet
9. memancing

### **Pelaksanaan Pengambilan Keputusan**

Pelaksanaan pengambilan keputusan sering menjadi masalah karena keputusan yang mesti ditanggapi oleh banyak orang malah ditangani oleh sedikit orang. Hal sebaliknya juga sering terjadi. Keputusan yang seharusnya dapat ditangani oleh 2 - 3 orang diserahkan kepada sebuah tim yang terdiri dari 40 orang atau lebih. Akibatnya timbul perdebatan yang tak henti-hentinya.

Jadi tentukan dulu cara pengambilan keputusan yang paling cocok dengan situasi dan masalah yang ada:

solo  
tim  
musyawarah  
voting, dan lain-lain

## **Penilaian Ulang**

Setelah keputusan dan pelaksanaan dilakukan, maka penilaian ulang perlu diadakan. Faktor-faktor penentu yang akan dinilai harus diputuskan sejak awal dan tidak setelah pelaksanaan berjalan. Dengan cara ini memang akan mudah terjadi debat yang hangat, namun akurasi akan lebih terjamin.

## **Penutup**

Apa yang dipelajari sejauh ini merupakan suatu proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan secara sistimatis dan linear. Ada banyak cara lain yang bisa diterapkan. Program komputer yang canggih untuk membantu proses pengambilan keputusan juga sudah diciptakan seperti Expert System, dan lain-lain.

Namun dalam prakteknya di dalam pelayanan di dunia ke-3 ada tiga faktor penting dalam proses pengambilan keputusan. Intuisi, pengalaman, pengetahuan, dan fakta.

---