

**PERSEPSI PEGAWAI TENTANG PENGAMBILAN KEPUTUSAN
OLEH ATASAN LANGSUNG PADA BADAN KEPENDUDUKAN
DAN KELUARGA BERENCANA NASIONAL
PROVINSI SUMATERA BARAT**

SKRIPSI

*Diajukan sebagai Salah Satu Persyaratan Memperoleh Gelar
Sarjana Pendidikan Strata Satu (S1)
Pada Jurusan Administrasi Pendidikan*



Oleh:

**RINI AMELIA
NIM. 1100172/2011**

**JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2015**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

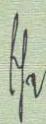
PERSEPSI PEGAWAI TENTANG PENGAMBILAN KEPUTUSAN OLEH ATASAN LANGSUNG PADA BADAN KEPENDUDUKAN DAN KELUARGA BERENCANA NASIONAL PROVINSI SUMATERA BARAT

Penulis : Rini Amelia
Nim : 1100172
Tahun masuk : 2011
Jurusan : Administrasi Pendidikan
Fakultas : Ilmu Pendidikan

Padang, April 2014

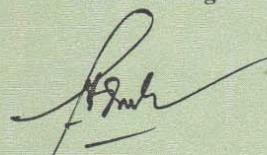
Disetujui oleh :

Pembimbing I



Dr. Rifma, M.Pd.
NIP. 19650312 199001 2. 001

Pembimbing II



Drs. Yuskal Kusman, M.Pd
NIP. 19541307 198103 1.001

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

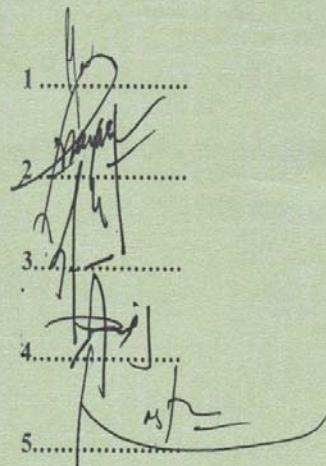
Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Tim Pengaji Ujian Skripsi
Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan
Universitas Negeri Padang

**PERSEPSI PEGAWAI TENTANG PENGAMBILAN KEPUTUSAN OLEH
ATASAN LANGSUNG PADA BADAN KEPENDUDUKAN DAN
KELUARGA BERENCANA NASIONAL
PROVINSI SUMATERA BARAT**

Penulis : Rini Amelia
Nim : 1100172
Tahun masuk : 2011
Jurusan : Administrasi Pendidikan
Fakultas : IlmuPendidikan

Padang, April 2015
Tim Pengaji

	Nama	Tanda Tangan
Ketua	: Dr. Rifma, M.Pd.	1.....
Sekretaris	: Drs. Yuskal Kusman,M.Pd.	2.....
Anggota	: Prof. Dr. Sufyarma Marsidin, M.Pd	3.....
Anggota	: Dra. Nelfia Adi, M.Pd	4.....
Anggota	: Sulastri, S.Pd, M.Pd.	5.....



SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan skripsi ini benar-benar karya saya sendiri.
Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau
diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata
penulisan karya ilmiah yang lazim.

Padang, Mei 2015
Penulis



Rini Amelia
NIM. 1100172

ABSTRAK

Persepsi Pegawai tentang Pengambilan Keputusan oleh Atasan Langsung pada Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat.

**Oleh: Rini Amelia, 2011-1100172
Jurusan: Administrasi Pendidikan FIP UNP.**

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pengamatan penulis tentang pengambilan keputusan oleh atasan langsung pada Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat masih kurang optimal. Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi mengenai persepsi pegawai tentang pengambilan keputusan oleh atasan langsung dalam aspek proses, gaya dan pendekatan dalam pengambilan keputusan. Pertanyaan penelitian yang diajukan adalah bagaimanakah persepsi pegawai tentang pengambilan keputusan oleh atasan langsung dilihat dari aspek: 1) proses pengambilan keputusan 2) gaya pengambilan keputusan 3) pendekatan dalam pengambilan keputusan

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat dengan total populasi seluruhnya sebanyak 69 orang. Jumlah sampel adalah 46 orang, dan untuk sampel diambil 59% dari populasi dengan menggunakan teknik *Stratified Proportional Random Sampling*. Alat pengumpul data dalam penelitian ini adalah angket model skala Likert yang sudah diuji validitas dan reliabilitasnya yang hasilnya valid dan reliabel. Teknik analisis data menggunakan rumus rata-rata.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) persepsi pegawai tentang proses pengambilan keputusan oleh atasan langsung sudah berada pada kategori baik dengan skor rata-rata 3,63 (2) persepsi pegawai tentang gaya pengambilan keputusan oleh atasan langsung berada pada kategori cukup baik dengan skor rata-rata 3,59 (3) persepsi pegawai tentang pendekatan dalam pengambilan keputusan oleh atasan langsung berada pada kategori cukup baik dengan skor rata-rata 3,56. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa persepsi pegawai tentang pengambilan keputusan oleh atasan langsung pada Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat berada pada kategori cukup baik dengan skor rata-rata 3,59

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah Penulis aturkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul "**Persepsi Pegawai Tentang Pengambilan Keputusan Oleh Atasan Langsung Pada Badan Kependudukan Dan Keluarga Berencana Provinsi Sumatera Barat**". Skripsi ini merupakan hasil penelitian yang disusun dalam rangka memenuhi persyaratan memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan Strata Satu (S1) pada Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang.

Dalam penyelesaian skripsi ini, penulis banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, baik secara moril maupun materil. Untuk itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada Yth:

1. Rektor Universitas Negeri Padang.
2. Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang.
3. Bapak Dr. Ahmad Sabandi, M.Pd dan Ibu Nellitawati S.Pd, M.Pd selaku Ketua dan Sekretaris Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang yang telah membantu penulis dalam kelancaran penyelesaian skripsi ini.
4. Ibu Dr. Rifma, M.Pd selaku Pembimbing I dan Bapak Drs.Yuskal Kusman,M.Pd selaku Pembimbing II yang telah memberikan perhatian dan kesabaran dalam membimbing penulis menyelesaikan skripsi ini.
5. Staf dosen beserta karyawan Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang.
6. Kepala Kesbangpol Kota Padang yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian di wilayah yang bersangkutan
7. Kepala Badan Kependudukan Dan Keluarga Berencana Provinsi Sumatera Barat yang telah memberi izin dan membantu penulis mengumpulkan data di kantor tersebut.

8. Pegawai Badan Kependudukan Dan Keluarga Berencana Provinsi Sumatera Barat yang telah membantu penulis untuk mengisi angket penelitian
9. Orang tua dan seluruh keluarga penulis yang telah memberikan motivasi kepada penulis baik materil dan moril dalam menyelesaikan studi S1.
10. Seluruh rekan-rekan seperjuangan Mahasiswa AP 2011 dan seluruh pihak yang telah memberikan dorongan demi penyelesaian skripsi ini.

Semoga bantuan, bimbingan dan petunjuk yang telah diberikan menjadi amal shaleh dan mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT. Penulis menyadari bahwa skripsi yang penulis susun ini masih banyak terdapat berbagai kelemahan dan kekurangan. Penulis mengharapkan saran dan kritikan yang konstruktif dari semua pihak atau pembaca yang telah membaca skripsi ini untuk kesempurnaan tulisan ini dimasa yang akan datang.

Mudah-mudahan skripsi ini dapat bermanfaat bagi pengelolaan pendidikan di masa yang akan datang. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan berkat dan rahmat-Nya kepada kita semua. Amin.

Padang, April 2015

Penulis,

Rini Amelia

1105`72/2011

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR LAMPIRAN.....	vii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	4
C. Batasan Masalah	5
D. Rumusan Masalah	5
E. Tujuan Penelitian	6
F. Pertanyaan Penelitian.....	6
G. Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN TEORI	
A. Pengertian Persepsi	8
B. Pengertian Pengambilan Keputusan.....	9
1. Proses Pengambilan Keputusan	10
2. Gaya Pengambilan Keputusan	16
3. Pendekatan Dalam Pengambilan Keputusan	25
C. Kerangka Konseptual	28
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian.....	29
B. Definisi Operasional	29
C. Populasi dan Sampel	
1. Populasi.....	30
2. Sampel.....	30

D. Jenis dan Sumber Data.....	34
E. Instrumen Penelitian	34
F. Pengumpulan Data	37
G. Teknik Analisa Data	37

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

A. Deskripsi Data Hasil Penelitian	39
B. Pembahasan Hasil Penelitian	45
C. Keterbatasan Penelitian	49

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	50
B. Saran	51

DAFTAR PUSTAKA..... 52

LAMPIRAN..... 54

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Jumlah Populasi Penelitian	30
2. Hasil Perhitungan Sampel.....	32
3. Jumlah Sampel Pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Barat	33
4. Persepsi Pegawai Tentang Proses Pengambilan Keputusan Oleh Atasan Langsung.....	40
5. Persepsi Pegawai Tentang Gaya Pengambilan Keputusan Oleh Atasan Langsung.....	42
6. Persepsi Pegawai Tentang Pendekatan dalam Pengambilan Keputusan Oleh Atasan Langsung.....	43
7. Rekapitulasi Skor Rata-Rata Persepsi Pegawai tentang Pengambilan Keputusan Oleh Atasan Langsung pada BKKBN Provinsi Sumatera Barat.	45

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian.....	54
2. Instrumen Penelitian	55
3. Tabulasi Uji Coba Instrumen Penelitian.....	61
4. Hasil Uji Coba Instrumen Penelitian	62
5. Data Mentah Hasil Penelitian	68
6. Tabel Nilai r Product Moment.....	69
7. Tabel Nilai Rho Spearman.....	70
8. Surat izin Penelitian	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan wadah atau alat yang digunakan oleh manusia untuk mengkoordinasikan seluruh tindakan mereka dengan tujuan saling berintegrasi untuk mencapai sejumlah tujuan yang sama. Organisasi muncul oleh adanya sejumlah masalah dan tantangan yang harus dihadapi manusia. Masalah utama yang dihadapi para pengelolanya adalah menemukan kebijakan dan strategi yang terbaik agar organisasi dapat bertahan dan menciptakan kemakmuran bagi para anggotanya. Mencari solusi terhadap semua masalah adalah tujuan dari pengambilan keputusan.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang akan ditetapkan ditentukan oleh fungsi yang sangat penting dalam memimpin, yaitu pengambilan keputusan. Seorang atasan langsung sebagian besar waktu, perhatian maupun pikirannya digunakan untuk membuat keputusan. Semakin tinggi posisi seseorang dalam kepemimpinan organisasi maka pengambilan keputusan menjadi tugas utama yang harus dilakukan.

Davis yang dikutip oleh Syamsi (2007:3) mengemukakan bahwa keputusan adalah pemecahan masalah yang dihadapinya dengan tegas. Keputusan dibuat untuk menghadapi masalah-masalah atau kesalahan yang terjadi terhadap rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengambilan keputusan pada hakikatnya adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat suatu masalah. Pengumpulan fakta-fakta dan data,

penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan –tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

Salah satu peran dan fungsi seorang atasan langsung adalah penentu keputusan bagi sebuah komunitas atau sebuah organisasi. Maka seorang atau sekelompok atasan langsung dituntut oleh statusnya untuk memiliki kemampuan yang baik dalam pengambilan keputusan. Kemampuan yang baik dalam pengambilan keputusan harus tercermin pada tiga hal: cara, hasil keputusan dan kemampuan menyampaikan hasil keputusan. Hasil keputusan dari seorang atasan langung harus bisa diterima oleh orang-orang yang dipimpin, namun penerimaan tersebut sangat dipengaruhi oleh cara atau proses mengenai bagaimana keputusan itu diambil. Karena kewenangan yang dimiliki oleh atasan langsung itu merupakan kewenangan yang diberikan pada orang-orang yang dipimpin, maka proses pengambilan keputusan harus bisa dikontrol dan dipertanggung-jawabkan kepada yang memberi wewenang.

Sebelum atasan langsung melaksanakan kegiatan organisasi maka terlebih dahulu atasan langsung harus memperhatikan dan mempertimbangkan berbagai kebijakan, agar para bawahan dapat menjalankan kegiatan organisasi dengan sebaik-baiknya. Karena pertimbangan dan keputusan yang baik adalah sesuai dengan permasalahan dan situasi yang dihadapi serta sesuai dengan apa yang diinginkan bawahannya, maka untuk menjalankan keputusan itu bawahan akan menjalankan dengan penuh keseriusan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

Atasan langsung harus tahu cara yang tepat dalam mencari solusi terhadap masalah yang sedang terjadi agar bawahan yang akan melaksanakan keputusan dapat dengan rasa ikhlas hati melaksanakan keputusan itu dengan sebaik-baiknya. Seorang atasan langsung dalam mengambil keputusan yang akan dipakai sesuai dengan situasi dan kondisi yang terjadi dalam organisasi. Karena seorang atasan langsung dalam pengambilan keputusan sangat menentukan dalam mencapai tujuan atau harapan dari organisasi. Tujuan dapat dicapai apabila atasan langsung berusaha semaksimal mungkin mengambil keputusan yang terbaik. Disini dituntut kemampuan atasan langsung terhadap proses pengambilan keputusan, gaya pengambilan keputusan dan pendekatan dalam pengambilan keputusan.

Akan tetapi hal tersebut berbeda dari hasil pengamatan peneliti pada saat melaksanakan PL Manajemen pada bulan juni 2014 sampai agustus 2014, terlihat bahwa pengambilan keputusan yang dilakukan oleh atasan langsung kurang optimal, hal ini sesuai dengan fenomena:

1. Dalam proses pengambilan keputusan, atasan langsung cenderung tergesa-gesa, ini terlihat dari kurangnya pengumpulan data dan informasi terkait keputusan yang akan di ambil, sehingga keputusan yang diambil kurang optimal.
2. Atasan langsung kurang memperhatikan kesanggupan pegawai/bawahan yang akan melaksanakan keputusan, seperti penetapan potongan gaji jika lupa mengisi daftar hadir pagi atau pulang, dengan rasa kurang nyaman bawahan harus menerima keputusan tersebut

3. Masih ada beberapa pegawai (kira-kira 40%) yang mengeluh terhadap keputusan yang telah dibuat oleh atasan langsung, ini terlihat dari adanya pegawai yang saling bercerita dengan pegawai lain terhadap ketidaksetujuan tentang keputusan yang ditetapkan oleh atasan langsung.

Dalam mengambil keputusan kadang kala harus melibatkan pegawai, karena ada keputusan itu yang harus dicarikan penyelesaian tidak hanya oleh atasan langsung tapi juga oleh bawahan. Namun dalam hal ini masih belum terlibatnya pegawai dalam pengambilan keputusan sehingga pegawai sebagai pelaksana keputusan juga kurang bertanggung jawab dalam melaksanakannya.

Berdasarkan fenomena mengenai pengambilan keputusan yang dilakukan oleh atasan langsung, maka penulis tertarik untuk meneliti dan membahas permasalahan tentang “Persepsi Pegawai tentang Pengambilan Keputusan oleh Atasan Langsung pada Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka dapat diidentifikasi masalah pada penelitian ini adalah:

1. Atasan langsung cenderung terburu-buru dalam proses pengambilan keputusan, sehingga keputusan yang diambil masih kurang optimal.
2. Atasan langsung masih kurang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Hal ini dikarenakan atasan langsung yang mengambil keputusan

sendiri. Padahal keputusan itu ada kondisi tertentu perlu melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan

3. Keterbatasan informasi yang diperoleh atasan langsung sering menyebabkan keputusan yang diambil kurang optimal
4. Hasil keputusan yang diberikan atasan langsung belum bisa diterima sepenuhnya oleh bawahan ini terlihat dari masih ditemukan pegawai yang mengeluh saat melaksanakan keputusan tersebut

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, terlihat bahwa banyak faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan oleh atasan langsung. Mengingat luasnya cakupan penelitian ini, penulis tidak akan meneliti keseluruhannya. Karena keterbatasan pengetahuan, waktu, biaya dan tenaga, maka penulis membatasi penelitian ini dengan judul persepsi pegawai tentang pengambilan keputusan oleh atasan langsung pada Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat. Adapun spesifikasi masalah yang diteliti adalah sebagai berikut: 1) proses pengambilan keputusan, 2) gaya pengambilan keputusan dan, 3) pendekatan dalam pengambilan keputusan.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah diatas, maka permasalahan yang menjadi fokus dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: Bagaimana persepsi pegawai tentang pengambilan keputusan oleh atasan langsung pada

Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat dilihat dari proses, gaya dan pendekatan dalam pengambilan keputusan?

E. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Persepsi pegawai tentang proses pengambilan keputusan oleh atasan langsung pada Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat
2. Persepsi pegawai tentang gaya pengambilan keputusan oleh atasan langsung pada Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat
3. Persepsi pegawai tentang pendekatan dalam pengambilan keputusan oleh atasan langsung pada Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat

F. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, maka dapat diajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimanakah persepsi pegawai tentang proses pengambilan keputusan oleh atasan langsung pada Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat?

2. Bagaimanakah persepsi pegawai tentang gaya pengambilan keputusan oleh atasan langsung pada Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat?
3. Bagaimanakah persepsi pegawai tentang pendekatan dalam pengambilan keputusan oleh atasan langsung pada Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat?

G. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi semua pihak yang terkait di dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan, terutama yaitu bagi :

1. Bagi atasan langsung, untuk dapat dijadikan bahan masukan dalam mengambil keputusan, agar keputusan yang dihasilkan nantinya lebih optimal
2. Bagi peneliti lain, dapat menjadi bahan referensi untuk judul penelitian yang sama.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Pengertian Persepsi

Persepsi berasal dari bahasa inggris yaitu perception yang artinya tanggapan. Menurut, depdikbud (1997:759) persepsi merupakan (penerimaan) langsung dari suatu serapan atau proses seseorang mengetahui beberapa hal melalui panca inderanya tentang suatu objek dalam mengorganisasikan dan menginterpretasikan karya sehingga memiliki makna dalam lingkungan terhadap suatu objek yang sama, orang berbeda-beda kemungkinan mempunyai persepsi yang berbeda pula sehingga reaksi juga berbeda-beda karena menafsirkan juga berbeda-beda. Sedangkan, Wahab (2011:2005) mengemukakan ”persepsi pada hakikatnya adalah proses kognitif yang dialami oleh setiap orang di dalam memahami informasi tentang lingkungannya, lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan dan penciuman. Persepsi adalah suatu proses kognitif yang kompleks dan yang menghasilkan suatu gambar unik tentang kenyataan yang barangkali sangat berbeda dari kenyataannya.

Selanjutnya Rivai (2011:326) mengatakan, “persepsi merupakan suatu proses dimana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka. Disamping itu, persepsi dapat pula dilihat dari proses kognitif yang dialami oleh setiap orang dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan dan penciuman.

Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa persepsi adalah pendapat, tanggapan dan pandangan terhadap suatu objek yang telah diamati. Jadi, persepsi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah persepsi pegawai tentang pengambilan keputusan oleh atasan langsung pada Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat.

B. Pengertian Pengambilan Keputusan

Secara etimologis kata *decide* berasal dari bahasa latin prefik *de* yang berarti off, dan kata *caedo* yang berarti *to cut*. Hal ini berarti proses kognitif *cut off* sebagai tindakan memilih diantara beberapa alternatif yang mungkin. Pada hakikatnya kegiatan pengambilan keputusan dilatar belakangi oleh adanya suatu masalah atau problem dalam usaha mencapai suatu tujuan tertentu. Pembuatan keputusan ini bertujuan mengatasi atau memecahkan masalah yang bersangkutan sehingga uasaha pencapaian tujuan yang dimaksud dapat dilaksanakan secara baik dan efektif.

Menurut, Max dalam Eti Rochaety (2005:151), *Decision making is commonly defined as choosing from among alternatives*, (pengambilan keputusan merupakan pemilihan dari beberapa alternatif). Sedangkan, Shull mengatakan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses kesadaran manusia terhadap fenomena individual maupun sosial berdasarkan kejadian faktual dan nilai pemikiran, yang mencakup aktivitas perilaku pemilihan satu atau beberapa alternatif sebagai jalan keluar untuk memecahkan masalah yang dihadapi.

Drummond dalam Syafaruddin (2004:45) berpendapat bahwa pengambilan keputusan merupakan usaha penciptaan kejadian-kejadian dan pembentukan masa depan (peristiwa-peristiwa pada saat pemilihan dan sesudahnya). Menurut, P. Siagian pada hakekatnya pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan sistematis terhadap suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan data penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi.

Pengambilan keputusan merupakan kajian utama yang telah, sedang dan akan menjadi kajian penting dalam organisasi. Menurut, Dermawan (2004:3) “pengambilan keputusan merupakan ilmu, karena aktivitas tersebut memiliki sejumlah cara, metode, pendekatan tertentu yang bersifat sistematis, teratur dan terarah. Disamping itu Rivai (2004:151) pengambilan keputusan dapat dilihat dari dua aspek, yaitu: proses dan gaya pengambilan keputusan.

Bertolak dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses pemecahan masalah dengan menentukan pilihan dari beberapa alternatif untuk menetapkan suatu tindakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan demikian adapun aspek-aspek penting dalam suatu pengambilan keputusan, yaitu : Proses , gaya dan pendekatan dalam pengambilan keputusan.

1. Proses pengambilan keputusan

Sebuah organisasi adalah wadah bagi beroperasinya manajemen. Artinya, manajemen menjadi teknik atau alat yang menggerakkan organisasi menuju tercapainya tujuan yang diinginkan. Salah satu fungsi yang melekat dalam manajemen terutama dalam konteks perencanaan adalah pengambilan

keputusan. Sebagai suatu sistem kerja manajemen, pengambilan keputusan memiliki proses atau langkah-langkah. Dalam konteks tugas manajer, pengambilan keputusan merupakan salah satu peranan manajer yang disebut peranan desisional (Winardi,1990). Dalam menentukan tindakan manajerial seorang manajer dituntut untuk berani mengambil keputusan baik atas pertimbangan individu dengan kewenangannya sebagai pimpinan maupun keputusan dari hasil musyawarah dengan memperhatikan pemikiran, perasaan atau masukan dari anggota organisasi.

Proses pengambilan keputusan menurut, Gibson dalam Siswanto (2012:174) membedakan proses pengambilan keputusan antara lain: 1) penetapan tujuan spesifik serta pengukuran hasilnya, 2) identifikasi masalah, 3) pengembangan alternatif, 4) evaluasi alternatif, 5) seleksi alternatif, 6) implementasi keputusan, dan 7) pengendalian dan evaluasi.

Menurut, Rivai (2003:152) proses pengambilan keputusan itu dilakukan melalui 5 tahapan, yaitu: 1) identifikasi masalah, 2) mendefinisikan masalah, 3) memformulasikan dan mengembangkan alternatif, 4) implementasi keputusan, dan 5) evaluasi keputusan.

Mondy dan Premeaux dalam Syafaruddin (2004:55) mengemukakan lima langkah –langkah pengambilan keputusan yang perlu dipahami seorang manajer, (1) mengidentifikasi masalah, (2) Membuat alternatif, (3) Evaluasi alternatif, (4) Implementasi Keputusan, (5) Evaluasi Pelaksanaan.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa, proses pengambilan keputusan adalah suatu tahapan atau langkah-langkah yang dilakukan di dalam

pengambilan suatu keputusan sebelum keputusan tersebut dilaksanakan. Adapun langkah-langkah yang dilakukan di dalam pengambilan keputusan meliputi mengidentifikasi masalah atau peluang, mengumpulkan data dan informasi, merumuskan beberapa alternatif, menganalisa masing-masing alternatif, memilih alternatif yang terbaik, melaksanakan keputusan dan mengevaluasi hasil pelaksanaan keputusan. Secara rinci diuraikan sebagai berikut:

a. Mengidentifikasi masalah atau peluang

Mempelajari atau mengenali masalah apa saja yang dihadapi atau peluang apa saja yang harus ditangkap oleh organisasi dalam meningkatkan perannya di masa depan. Oleh karena itu, faktor yang menyebabkan munculnya masalah (jika ingin memecahkan masalah) atau faktor-faktor yang menjadi peluang (kekuatan dan kelemahan) harus diidentifikasi sedemikian rupa melalui analisis rasional dan sistematis.

Di sini yang juga penting termasuk perumusan masalah sebagai bagian yang penting dalam proses pengambilan keputusan karena menentukan tindakan yang akan diambil. Kalau persolannya tidak dirumuskan dengan benar, masalah yang sesungguhnya tetap berlanjut, dan tindakan-tindakan yang salah arah boleh jadi akan menciptakan masalah-masalah baru (Drummond, 1995:17)

Siagian (2001:80) menyatakan dalam mengidentifikasi suatu masalah, terdapat serangkaian pertanyaan yang perlu dinyatakan dan dicarikan jawabannya, pertanyaan tersebut adalah: a) Apa yang telah terjadi,

b) Hal apa yang meresahkan seseorang dengan kejadian tersebut, c)

Mengapa kejadian itu meresahkan seseorang d) Apa yang telah dilakukan dalam menghadapi peristiwa itu e) Apa yang telah dilakukan untuk dilakukan f) Apakah kaputusan itu telah dilaksanakan

b. Mengumpulkan data dan informasi

Data dan informasi yang relevan menentukan keberhasilan pengambilan keputusan yang efektif akan dapat terwujud dengan mengintegrasikan pendekatan ilmiah dengan daya pikir yang kreatif, inovatif, intuisi dan emosi. Untuk itu hal yang harus dilakukan adalah mengumpulkan berbagai informasi dengan cermat dan dapat digunakan sewaktu-waktu, sehingga upaya pengambilan diharapkan dapat mencari hasil yang optimal. Rochaety (2009:156) mengemukakan bahwa “ informasi haruslah lengkap dan memiliki sifat-sifat tertentu sehingga keputusan yang dihasilkan dapat berkualitas baik. Sifat-sifat informasi itu antara lain:

- a) Akurat,artinya informasi harus mencerminkan atau sesuai dengan keadaan yang sebenarnya,
- b) *up to date* artinya informasi tersebut harus tepat waktu,
- c) Komprehensif artinya informasi harus dapat mewakili,
- d) Relevan, artinya informasi harus ada hubungannya dengan masalah yang akan diselesaikan, dan
- e) Memiliki kesalahan baku kecil, artinya informasi itu memiliki tingkat kesalahan yang kecil. Informasi merupakan aspek vital yang diperlukan dalam membuat keputusan.

c. Merumuskan beberapa alternatif

Alternatif menurut, kamus Besar Bahasa Indonesia (2008) adalah pilihan diantara keberhasilan dua atau beberapa kemungkinan jadi langkah ini merupakan usaha untuk mengidentifikasi sebanyak mungkin bentuk-

bentuk pemecahan masalah yang mungkin dapat dilaksanakan. Abdul aziz (2008:166) mengatakan bahwa dalam hal ini perlu diingat tidak semua alternatif dicari sampai tuntas, karena bagaimanapun manusia mempunyai keterbatasan.

Alternatif pemecahan masalah akan dapat dikembangkan dengan baik bila mana masalah yang dihadapi jelas dan didefinisikan dengan baik. Menurut, Siagian (2001:84) pemecahan masalah menuntut adanya usaha pencarian dan penemuan berbagai alternatif. Semakin sederhana suatu konfigurasi permasalahan, semakin sedikit jumlah alternatif yang perlu dicari dan ditemukan. Biasanya pengalaman masa lalu akan merupakan instrument yang sangat bermanfaat, terutama bagi permasalahan yang sifatnya teknis dan sudah berulang kali dialami. Jadi dapat dikatakan usaha untuk mengembangkan berbagai alternatif pemecahan masalah merupakan suatu keharusan dalam rangka kita mencari dan menemukan solusi yang lebih baik dalam memecahkan masalah yang dihadapi.

d. Menganalisa masing-masing alternatif

Untuk menganalisa dan mengkaji berbagai alternatif yang telah dimunculkan, diperlukan usaha yang sistematis, karena setiap alternatif memiliki kelebihan dan kelemahannya masing-masing. Menurut, Hasan (2002:11) “pada dasarnya pengkajian dan analisis terhadap alternatif yang dikembangkan untuk pemecahan masalah telah dapat dimulai sejak mengkaji gejala-gejala yang muncul dari masalah yang dihadapi”. Dengan adanya analisa dan sistematis akan dapat memberi urutan pilihan dan

alternatif tersebut. Hasil analisis sangat memudahkan pengambilan keputusan di dalam memilih alternatif yang terbaik, karena kegiatan analisis berusaha memisahkan mana alternatif yang harus dipertahankan karena memenuhi syarat tertentu dan mana yang harus ditinggalkan karena tidak memenuhi syarat.

e. Memilih alternatif yang terbaik

Setiap keputusan yang diambil oleh seorang manajer akan sangat mempengaruhi terhadap maju atau mundurnya organisasi yang didampinginya. Menentukan pilihan terhadap suatu alternatif yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah bukanlah pekerjaan yang mudah, tetapi bukan pulang tidak dapat dilakukan. Alternatif yang diputuskan (dipilih) harus didasarkan pada asumsi dan prakiraan dimasa yang akan datang, bukan hanya berdasarkan fakta belaka, karena fakta sebenarnya merupakan kejadian masa lalu.

Menurut, Siagian (2001:87) adanya lima kriteria yang dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan untuk menentukan pilihan terhadap alternatif-alternatif yang ada. Kelima alternatif tersebut meliputi: mendatangkan manfaat yang besar bagi organisasi, mengakibatkan kerugian yang paling kecil dari organisasi, menimbulkan masalah baru yang sedikit, telah dikaji dengan menggunakan metoda dan teknik ilmiah telah mempertimbangkan tingkat subjektivitas yang memang tidak mungkin dihilangkan seluruhnya.

f. Melaksanakan keputusan

Tepat atau tidaknya alternatif yang dipilih hanya akan diketahui setelah pelaksanaan keputusan tersebut. Pilihan itu dikatakan tepat bila hasil yang diperoleh sesuai dengan harapan., yaitu mendatangkan manfaat yang optimal dan kalaupun ada kerugian tetapi dalam taraf yang paling minimal. Untuk melaksanakan keputusan pimpinan harus membuat program pelaksanaan dan dalam pelaksanaan tersebut biasanya melibatkan staf ataupun pegawai dengan koordinasi yang baik.

g. Mengevaluasi hasil pelaksanaan keputusan

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan pekerjaan suatu keputusan perlu dilakukan evaluasi. Menurut, Syamsi (2007:40) bahwa “evaluasi adalah untuk menentukan apakah pelaksanaanya itu masih sesuai dengan yang diharapkan”. Hal ini dilakukan sebagai upaya yang rasional untuk membandingkan antara hasil yang diharapkan dengan hasil nyata yang diperoleh sebagai akibat dari tindakan-tindakan operasional yang dilakukan. Bila evaluasi ini dapat dilaksanakan dengan baik, maka diharapkan dapat mencegah timbulnya problem yang lainnya. Tetapi seorang pimpinan adalah akhir suatu aktivitas dan sekaligus juga merupakan awal bagi aktivitas berikutnya.

2. Gaya Pengambilan Keputusan

Atasan langsung merupakan salah satu manajer dalam suatu organisasi atau instansi. Dalam mengambil suatu keputusan yang berkaitan dengan kepentingan organisasi mesti direncanakan dengan sebaik-baiknya.

Disini diperlukan gaya pengambilan keputusan oleh atasan langsung untuk dapat menyelesaikan masalah-masalah pada situasi yang terjadi dalam organisasi atau instansi.

Atasan langsung dalam pengambilan keputusan dapat berperan dalam berbagai gaya. Rivai (2004:64) “gaya berarti sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang baik. Kekuatan kesanggupan berbuat baik”. Dengan demikian gaya pengambilan keputusan merupakan sikap dan tingkah laku yang ditunjukkan seseorang (atasan langsung) dalam menyelesaikan masalah.

Sementara, Thoha (2012:50) mengemukakan ada tujuh gaya pembuatan keputusan yang dilakukan atasan langsung. Ketujuh gaya ini dalam dua gaya otokratis dan demokratis. Ketujuh gaya keputusan atasan langsung adalah sebagai berikut:

- a. Atasan langsung membuat keputusan kemudian mengumumkan kepada bawahan
- b. Atasan langsung menjual keputusan. Bawahan belum banyak terlibat dalam pembuatan keputusan
- c. Atasan langsung memberikan pemikiran-pemikiran atau ide-ide dan mengundang pertanyaan-pertanyaan. Dalam model ini atasan langsung sudah menunjukkan kemajuan, karena membatasi penggunaan otoritas dan memberi kesempatan pada bawahan untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan. Bawahan sudah sedikit terlibat dalam pembuatan keputusan.
- d. Atasan langsung memberikan keputusan bersifat sementara yang kemungkinan dapat diubah. Bawahan sudah mulai banyak terlibat dalam

pembuatan keputusan, sementara otoritas pemimpin sudah mulai dikurangi penggunaanya.

- e. Atasan langsung memberikan persolan, meminta saran-saran dan membuat keputusan. Pada model ini otoritas pimpinan digunakan sedikit, sedangkan kebebasan bawahan dalam partisipasi membuat keputusan sudah banyak digunakan.
- f. Atasan langsung merumuskan batasan-batasan dan meminta kelompok bawahan untuk membuat keputusan. Pada model ini keterlibatan bawahan dalam membuat keputusan sudah banyak.
- g. Atasan langsung mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh atasan langsung.

Dari pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa gaya pengambilan keputusan dapat dibedakan pada tiga golongan yaitu gaya pengambilan keputusan melibatkan bawahan, tidak melibatkan bawahan, dan delegasi.

Ketiga macam itu dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Pengambilan keputusan melibatkan bawahan

Pengambilan keputusan merupakan tindakan yang penting dan yang harus dilakukan atasan langsung bagi kelangsungan hidup suatu organisasi. Karena suatu tindakan baru dapat dimulai setelah adanya keputusan walaupun atasan langsung mempunyai wewenang dalam pengambilan keputusan, namun keputusan yang diambil tidak harus ditetapkan sendiri oleh atasan langsung, tetapi perlu melibatkan bawahan. Seperti yang

dikemukakan Wahyudi (2009:130) “Pimpinan melibatkan bawahan dalam memecahkan masalah dan pengambilan keputusan”.

Keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan dapat bersifat formal seperti penggunaan kelompok dalam pembuatan keputusan. Pembuatan keputusan kelompok yaitu keputusan yang dibuat oleh sekelompok orang. Keputusan kelompok dibuat secara bersama-sama dengan pemikiran bersama dan resiko yang ditanggung secara bersama-sama dan resiko yang ditanggung bersama. Dalam organisasi yang besar pemecahan masalah atau pencapaian tujuan tertentu harus dilakukan oleh sekelompok pimpinan yang merupakan suatu tim atau panitia. Adapun yang termasuk keputusan yang diambil oleh kelompok meliputi masalah-masalah khusus antara lain: penentuan tujuan organisasi, perumusan rencana organisasi yang menyeluruh, dan kebijakan strategi.

Menurut, Handoko (2003:144) ada kelebihan dan kelemahan pembuatan keputusan kelompok. Kelebihan adalah (1) dalam pengembangan tujuan, kelompok memberikan jumlah pengetahuan yang lebih besar, (2) dalam pengembangan alternatif, usaha-usaha individual para anggota kelompok dapat memungkinkan pencarian lebih luas dalam berbagai bidang fungsional organisasi, (3) dalam penilaian alternatif, kelompok mempunyai kerangka pandangan yang lebih lebar, (4) dalam pemilihan alternatif, kelompok lebih dapat menerima resiko dibanding pembuatan keputusan individual, (5) karena berpartisipasi dalam proses pembuatan keputusan, para anggota kelompok secara individual lebih

termotivasi melaksanakan keputusan, dan (6) kreatif yang lebih besar dihasilkan dari interaksi antar individu dengan berbagai pandangan yang berbeda-beda. Sedangkan, kelemahannya adalah (1) implementasi suatu keputusan apakah dibuat oleh kelompok atau tidak, harus diselesaikan oleh para manajer secara individual karena kelompok tidak diberikan tanggung jawab, keputusan-keputusan kelompok dapat menghasilkan situasi dimana tidak seorangpun merasa tanggung jawab dan saling melempar tanggung jawab. (2) berdasarkan pertimbangan nilai dan waktu sebagai salah satu sumber daya organisasi, keputusan kelompok sangat memerlukan biaya, (3) pembuatan keputusan kelompok adalah tidak efisien bila keputusan harus digunakan dengan cepat, (4) keputusan kelompok dalam berbagai kasus, dapat merupakan hasil kompromi atau bukan sepenuhnya keputusan kelompok, (5) bila atasan terlibat, atau salah satu anggota mempunyai kepribadian dominan, keputusan yang dibuat kelompok dalam kenyataannya bukan keputusan kelompok.

Dengan demikian keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan berpengaruh penting terhadap hasil keputusan yang akan diambil. Jika atasan langsung dapat melibatkan bawahan untuk mengambil keputusan maka keputusan dapat diterima dan dijalankan dengan baik.

2) Tidak melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan

Perlu tidaknya melibatkan bawahan dalam pembuatan keputusan, dalam *Model Zone Of Acceptance Hoy And Tater*, harus terlebih dahulu derajat atau area penerimaan (*zone of acceptance*) bawahan terhadap hasil

keputusann jika keputusan tersebut dibuat oleh atasan. Jika keputusan yang dibuat jatuh pada area penerimaan, maka partisipasi dalam pembuatan keputusan akan tidak efektif. Namun jika keputusan itu jatuh diluar area penerimaan, maka partisipasi akan jadi lebih efektif.

Masalah yang sulit dihadapi oleh para manajer atau administrator adalah untuk menentukan keputusan mana yang akan jatuh pada area penerimaan dan keputusan mana yang tidak. Bridges dalam Gistituati (2009:250) mengemukakan dua tes yang perlu dilakukan untuk menjawab pertanyaan berikut ini:

- a) Tes tentang relevansi
- b) Tes tentang ekspertis (keahlian)

Tes tentang relevansi ini melihat apakah bawahan memiliki kaitan secara personal dengan keputusan yang akan dibuat. Sedangkan tes ekspertis melihat apakah bawahan memiliki kemampuan untuk memberikan saran terhadap masalah yang akan dicarikan jalan keluarnya. Secara singkat penggunaan model ini adalah sebagai berikut:

- (1) Jika bawahan mempunyai minat dan kaitan secara personal (relevansi tinggi) dengan keputusan yang akan dibuat, dan mereka mempunyai pengetahuan untuk berkontribusi (ekspertis tinggi) maka keputusan jelas jatuh diluar area penerimaan (di luar zone of acceptance), dan para bawahan dapat diikutsertakan di dalam proses pembuatan keputusan.

(2) Jika isu tidak mempunyai kaitan dan tidak menarik minat para bawahan (tidak relevan) dan mereka juga tidak mempunyai keahlian (ekspertis), maka keputusan itu jelas jatuh di dalam area penerimaan (di dalam *zone of acceptance*), dan para bawahan tidak diikutsertakan.

Dalam pengambilan keputusan tidak semua pengambilan keputusan harus melibatkan bawahan, adakala pengambilan keputusan itu dilakukan sendiri oleh pimpinan yang disebut dengan keputusan individu. Keputusan individu merupakan keputusan yang sudah dilakukan dan dipastikan sendiri oleh pimpinan. Pengaruh individu terhadap organisasi memang sangat terasa, terutama pimpinan. Seorang atasan langsung yang mempunyai kepribadian yang kuat, pendidikan yang tinggi, pengalaman yang banyak akan memberikan pengaruh yang besar terhadap bawahannya. Dengan pengaruh tersebut, maka atasan langsung dapat memutuskan sendiri setiap masalah yang sedang dihadapi organisasi. Akan tetapi keputusan organisasi juga dapat diartikan keputusan yang diambil sendiri oleh atasan langsung dengan terlebih dahulu menerima informasi, gagasan, saran ataupun pandangan dari bawahannya.

Adapun keputusan yang biasanya diambil secara individual oleh pimpinan antara lain keputusan-keputusan yang sifatnya sederhana, lebih mudah, dan tidak membutuhkan pemecahan masalah yang rumit. Keputusan tersebut merupakan keputusan rutin atau keputusan yang

terprogram dan bersifat harian. Keputusan rutin juga merupakan kebiasaan-kebiasaan pribadi atasan langsung.

Agar keputusan rutin yang diambil secara individual dipahami, dimengerti, dan dijalankan dengan baik oleh bawahan, maka pimpinan haruslah menyampaikan secara terbuka, baik secara formal maupun nonformal kepada bawahan mengenai dasar, tujuan dan alasan keputusan tersebut diambil

Menurut, Syamsi (2007:29) keputusan individu mempunyai kebaikan dan kelemahan dalam setiap pelaksanaanya. Kebaikan antara lain: (1) keputusan cepat ditentukan atau diambil, karena tidak perlu menunggu persetujuan dari rekan lainnya, (2) tidak akan terjadi pertentangan pendapat, (3) kalau pimpinan yang mengambil keputusan itu mempunyai kemampuan yang tinggi dan pengalaman yang luas dalam bidang yang akan diputuskan, keputusannya banyak tepatnya. Sedangkan, kelemahan dari keputusan ini adalah: (1) bagaimanapun kemampuan dan kepandaian atasan langsung, tetapi kemampuan pasti terbatas juga, (2) keputusan yang terlalu cepat diambil dan tidak minta nasihat orang lain kerap kali meleset dan tidak sesuai dengan harapannya,(3) kalau terjadi kesalahan pengambilan keputusan, merupakan beban berat bagi pimpinan seorang diri.

Jadi keputusan yang diambil secara individu tetapi harus dilakukan sebaik mungkin karena dapat menimbulkan resiko yang berat jika keputusan tersebut salah atau tidak tepat sasaran.

3) Delegasi

Atasan langsung mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan dideligasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Atasan langsung memberikan kesempatan pada bawahan untuk melaksanakan pertunjukkan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan mereka sendiri.

Menurut, Handoko (2003:224) mengemukakan bahwa “delegasi merupakan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu”. Dalam hal ini delegasi dibutuhkan karena manajer tidak selalu mempunyai semua pengetahuan yang dibutuhkan dalam membuat keputusan. Pendeklegasian hakikatnya didasari oleh kepercayaan, karena itu pimpinan akan mendelegasikan sebagian wewenang kepada orang yang dapat dipercayainya. Bagi penerima delegasi harus mampu menjaga kepercayaan tersebut dengan cara melaksanakan tugas yang dilimpahkan dengan penuh rasa tanggung jawab.

Dalam pelaksanaan delegasi, musyawarah memang memiliki peranan penting, meskipun orang yang menerima delegasi memiliki wewenang mengambil keputusan, namun jika keputusan yang diambil sifatnya prinsipil, maka keputusan tersebut ditetapkan perlu terlebih dahulu

dikonsultasikan dengan atasan langsung. Dalam kondisi seperti keputusan dapat dipercayakan kepada orang yang menerima delegasi dengan efektif.

Menurut, Siswanto (2012:164) delegasi yang efektif, mempunyai manfaat antara lain:

- a) Semakin banyak tugas yang didelisasikan oleh manajer kepada bawahannya, semakin besar peluang baginya untuk mencari dan menerima tanggung jawab yang lebih besar dari manajer pada hierarki di atasnya.
- b) Delegasi seringkali memungkinkan yang lebih baik karena para bawahan yang dengan dekat dengan garis tembakan cenderung memiliki suatu pandangan yang lebih jelas mengenai fakta.

3. Pendekatan dalam Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan tidak dapat dilakukan asal jadi saja, para pengambil keputusan perlu memperhatikan cara atau pendekatan tertentu yang bersifat sistematis teratur dan terarah. Siagian (Iqbal, 2002:237) “pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat”. Artinya, sebelum mengambil keputusan seorang atasan langsung akan menentukan pendekatan apa yang akan digunakan untuk menyelesaikan masalah.

Menurut, Rivai (2004:237) mengemukakan dua pendekatan dalam pengambilan keputusan organisasi yaitu “model rasional ekonomi dengan maksud mendapatkan keputusan yang ideal dan model administratif yaitu

dengan mengeksplorasi keterbatasan rasional manusia". Sejalan dengan itu Dermawan (2004) membagi proses pengambilan keputusan ke dalam pendekatan rasional (*rasionality*) dan rasional terbatas (*bouded rasionality*). Selanjutnya diuraikan lebih rinci sebagai berikut:

a. Pendekatan rasional

Pendekatan rasional mengasumsikan pengambil keputusan sebagai manusia yang rasional, ia mencari tindakan yang paling maksimal dalam meraih manfaat dalam pengambilan keputusan. Menurut, Dermawan (2004:86) "rasionalitas berpijak pada penguasaan penuh terhadap pengetahuan dan informasi yang utuh, tujuan meraih kapuasan dan optimalisasi dari manfaat". Artinya, rasionalitas memiliki pengetahuan dan informasi yang jelas dan lengkap pengambil keputusan dapat melakukan analisis mendalam gunan mendapatkan alternatif dan konsekwensinya.

Selanjutnya Rivai (2004:245) menjelaskan karakteristik model rasional sebagai berikut :

- (1) Kejelasan masalah yang tidak mendua, (2) pilihan diketahui, semua kriteria dapat diidentifikasi dan disadari konsekwensinya, (3) pilihan yang jelas yaitu kriteria dan alternatif dapat di rangking dan ditimbang akan arti pentingnya, (4) pilihan yang konstan, (5) tidak ada batasan waktu dan biaya, (6) maksimal yaitu memilih alternatif yang paling tinggi.

Dengan demikian pimpinan menggunakan pendekatan rasional adalah orang yang memiliki kemampuan yang tinggi dan didukung oleh akses yang tak terbatas terhadap informasi sehingga pimpinan dapat menghasilkan keputusan yang optimal bagi organisasi.

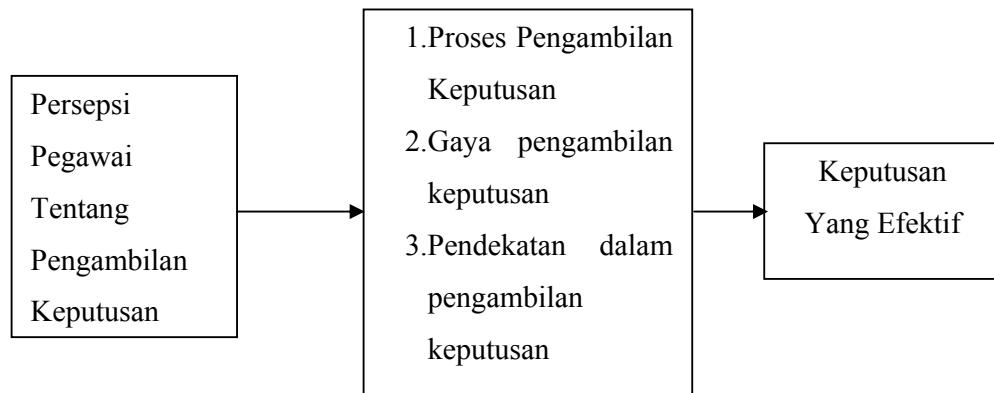
b. Pendekatan irasional

Pendekatan irasional adalah kebalikan dari rasional, di mana kemampuan berfikir manusia untuk memformulasikan dan menyelesaikan masalah yang rumit telah menjadi sulit untuk memenuhi tuntutan rasionalitas. Artinya manusia irasional memiliki sejumlah keterbatasan, ketidakmampuan dan memiliki akses yang sulit terhadap pengetahuan dan informasi. Simon (Dermawan,2004:90) mengemukakan karakteristik pengambilan keputusan dengan irasional yakni “ pengolahan informasi yang terbatas (*limited information processing*), penggunaan aturan praktis (*the use of rules of thumb*) dan jalan potong serta pemuasan atau kepuasan (*satisficing*)”.

Irasional dalam pengambilan keputusan harus mencari sejumlah alternatif dan menerapkan alternatif pilihan. Keterbatasan informasi merupakan faktor yang menyebabkan pengambilan keputusan tidak optimal. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa dalam mengambil keputusan pimpinan dapat menggunakan dua pendekatan yakni pendekatan rasional dan pendekatan irasioal.

C. Kerangka Konseptual

Pada penelitian ini dapat dikemukakan kerangka konseptual sebagai alur pikiran untuk memperjelaskan persepsi pegawai tentang pengambilan keputusan oleh atasan langsung pada Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat dengan indikator :1) Proses Pengambilan Keputusan, 2) Gaya pengambilan keputusan, dan 3) Pendekatan dalam pengambilan keputusan.



Gambar 1.
Kerangka Konseptual Persepsi Pegawai tentang Pengambilan Keputusan oleh Atasan langsung pada Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat

BAB V **PENUTUP**

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada bagian sebelumnya mengenai persepsi pegawai tentang pengambilan keputusan oleh atasan langsung pada Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat dilihat dari persepsi pegawai, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Persepsi pegawai tentang proses pengambilan keputusan oleh atasan langsung pada Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat berada pada kategori baik, dengan skor rata-rata 3,63.
2. Persepsi pegawai tentang gaya pengambilan keputusan oleh atasan langsung pada Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera berada pada kategori cukup, dengan skor rata-rata 3,59
3. Persepsi pegawai tentang pendekatan dalam pengambilan keputusan oleh atasan langsung pada Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat berada pada kategori cukup, dengan skor rata-rata 3,56.
4. Secara umum dapat disimpulkan bahwa persepsi pegawai tentang pengambilan keputusan oleh atasan langsung pada Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat termasuk dalam kategori cukup, dengan skor rata-rata 3,59

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan mengenai persepsi pegawai tentang pengambilan keputusan oleh atasan langsung pada Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Sumatera Barat dapat diajukan kepada:

1. Atasan langsung, secara keseluruhan pengambilan keputusan oleh atasan langsung sudah berada pada kategori cukup, namun diharapkan atasan langsung bisa meningkatkan pengambilan keputusannya agar keputusan yang diambil bisa lebih optimal .
2. Peneliti selanjutnya, untuk memperbanyak variabel atau indikator penelitiannya serta menambah waktu penelitiannya, supaya hasil penelitian yang diperoleh dikemudian hari lebih baik hendaknya dari penelitian yang sekarang.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur penelitian*. Yogyakarta: Rineka Cipta.
- Anzizhan, Syafruddin .2004. *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan*: PT Grasindo.
- Depdikbud.1997. *Kamus Besar Bahasa Indonesia* .Jakarta: Balai Pustaka.
- Dermawan,Risky. 2004. *Pengambilan Keputusan*. Bandung: ALFABETA.
- Rummond,Helga. 1995. *Pengambilan Keputusan yang Efektif (Effective decision Making)* Terj. T. Harmaya. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gistituati,Nurhizrah. 2009.*Manajemen Pendidikan Budaya dan Kepemimpinan Organisasi*.Padang: UNP Press.
- Handoko,T Hani. 2003. *Manajemen*.Yogyakarta :BPFE.
- Iskandar. 2009. *Metode Penelitian Dan Sosial (Kualitatif dan Kuantitatif)*, Jakarta: GP Press.
- Thoha, Miftah. 2012. *Prilaku Organisasi Konsep Dasar Organisasi*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Pasolong, Harbani. 2010. *kepemimpinan Birokrasi*. Bandung : CV Alfabeta.
- Rivai, Veitzal. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rochaety, Eti. 2006. *Sistem informasi manajemen pendidikan*: PT Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang. P. 2001.*Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siswanto. 2012. *Pengantar Manajemen*: PT Bumi Aksara.
- Sudijono, Anas. 2012. *Pengantar Statistik Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. 2004. *Metode penelitian administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sutabri, Tata .2005. *Sistem Informasi Manajemen*: C.V Andi Offset.