

## Pengambilan Keputusan pada Saat Krisis dan Perilaku dalam Organisasi

Fitri Handayani Sitorus Pane, Sylviana Siregar

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara - MEDAN

[fitrisitorus8i@gmail.com](mailto:fitrisitorus8i@gmail.com), [silvisiregar14@gmail.com](mailto:silvisiregar14@gmail.com)

### *Abstract*

*Research in this journal aims to find out how to make good decisions during a crisis, as well as how to behave in an organization. As for this study using qualitative methods with the type of study document/text research. The results described in the discussion are that what leaders need when a crisis occurs is not pre-planned handling, but behavior and mindset that can prevent overreaction to crises and how to deal with future challenges.*

**Keywords :** *Decisions, Behavior, Organization*

### **Pendahuluan**

Tiap perusahaan/organisasi, dalam lingkup kecil maupun besar akan ada perubahan situasi ataupun kondisi yang dipengaruhi oleh faktor dari baik dari lingkungan luar maupun dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Upaya untuk menghadapi rangkaian dan transformasi yang terjadi, hal ini membutuhkan pengambilan keputusan secara cepat dan tepat agar organisasi dapat terus berjalan dengan lancar. Keputusan yang diambil tersebut dilaksanakan oleh seorang manajer atau organisator. Kegiatan saat membuat keputusan mencakup penentuan masalah, mencari langkah pemecahan masalah, menilai alternatif-alternatif yang dipilih, serta memilih putusan yang efektif. Bakat seorang pemimpin saat menentukan suatu putusan harus bisa ditingkatkan lagi bila tahu dan menguasai teori dan praktik saat membuat keputusan. Dengan naiknya kemampuan pemimpin saat membuat putusan tersebut, diperlukan untuk menaikkan kualitas keputusan yang dibuat, agar dapat menaikkan efektivitas kinerja serta efisiensi suatu organisasi.

Pada semua langkah dalam kegiatan manajemen dan organisasi perlu pembuatan keputusan. Seperti pada tahap perencanaan perlu kegiatan pembuatan keputusan yang banyak saat tahap perencanaan berlangsung. Adapun keputusan yang dibuat saat tahap berlangsung ditunjuk pilihan alternatif utama program. Saat keputusan dibuat meliputi kegiatan mengamati permasalahan, mendiskusikannya, dan memilih alternatif putusan yang didasarkan pada perhitungan dari berbagai konsekuensi yang muncul. Begitupun pada langkah implementasi operasional pada organisasi, manajer harus bisa membuat putusan berkala yang banyak serta bisa mengontrol organisasi sesuai rencana dan situasi yang berlaku. Sedangkan pada tahap pengawasan meliputi; pengontrolan, pengamatan dan evaluasi pada hasil yang telah dilakukan guna menilai pelaksanaan dari keputusan yang dibuat.

Pada dasarnya aktivitas dalam organisasi ialah membuat keputusan, aktivitas yang dilaksanakan meliputi seluruh tahapan pengambilan keputusan mulai memahami permasalahan yang ada hingga menilai kembali putusan yang diambil dengan melibatkan seluruh tahapan-tahapan dalam sistem organisasi. artinya saat melakukan putusan guna memecahkan persoalan yang timbul dari perubahan yang terjadi dalam organisasi memerlukan informasi yang cukup baik dari dalam maupun luar organisasi, untuk mengambil putusan yang tepat. Aktivitas pengambilan putusan yang tepat adalah langkah dari kegiatan yang dimaksud agar persoalan yang ada pada organisasi bisa terselesaikan dengan baik, supaya organisasi berdiri dan berkembang dengan efektif guna mencapai tujuan organisasi.

## **Kajian Literatur**

### **Konsep Pengambilan Keputusan**

Pada dasarnya keputusan yang diambil dengan cara berdiskusi, meyakinkan, dan kemudian dimusyawarahkan diantara para anggota. Menurut Suryadi dan Ramdhani pada 2017, beliau mengatakan bahwa pada hakikatnya keputusan yang diambil adalah suatu pendekatan yang tersusun pada hakikat persoalan yang ada, dengan mengumpulkan fakta-fakta yang ada, lalu menentukan keputusan yang baik dari alternatif yang ada serta mengambil langkah berdasarkan perhitungan yang tepat. Pembuat keputusan sering dihadapkan dengan kesulitan dalam cakupan keputusan yang diambil dari data yang cukup banyak, serta dengan pertimbangan bahwa manfaat harus mengandalkan perangkat siste yang bisa menyelesaikan permasalahan dengan efektif dan efisien. Jadi saat mengambil putusan dalam organisasi perlu ditelaah terlebih dulu masalah yang sedang dihadapi dengan pertimbangan dan memilih dengan matang alternatif yang ada beserta alasan yang logis. Dasar dalam mengevaluasi dan memperluas karakter pengambil keputusan ialah dengan menjaga tingkat rasionalitas.

### **Perilaku Organisasi**

Organisasi yaitu keutuhan sosial yang kemudian dikordinasikan namun memiliki batasan relatif dan dapat ditentukan, yang kerja berdasarkan relatif secara berkala guna mencapai tujuan kelompok. Organisasi adalah suatu sistem yang secara sosial dipandang untuk mencapai tujuan organisasi berdasarkan upaya yang dilakukan, hal ini dikemukakan oleh Robbins dan Sembiring pada 2012 silam. Sedangkan perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Hanggreni pada 2011 yaitu sebuah bidang yang secara khusus mempunyai ilmu pengetahuan yang umum serta mencakup faktor penentu karakter dalam organisasi, yaitu pribadi, kelompok serta alur penerapannya guna menjadikan kinerja organisasi lebih efektif.

## **Metode penelitian**

Adapun pada penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis penelitian studi dokumen atau teks yang mana Studi dokumen adalah kajian yang menitik beratkan pada analisis atau interpretasi bahan tertulis berdasarkan konteksnya. Adapun bahan yang menjadi landasan study document bisa berupa catatan yang terpublikasikan, buku teks, surat kabar, majalah, catatan harian, naskah, artikel, jurnal dan sejenisnya. Untuk memperoleh kredibilitas yang tinggi peneliti dokumen harus yakin bahwa naskah-naskah itu otentik. Penelitian jenis ini bisa juga untuk menggali pikiran seseorang yang tertuang di dalam buku atau naskah-naskah yang terpublikasikan. Alasan penulis menggunakan metode penelitian ini adalah untuk mengkaji tingkat keterbacaan sebuah teks, atau untuk menentukan tingkat pencapaian pemahaman terhadap topik dari sebuah teks.

## Hasil dan Pembahasan

Sebaiknya pemimpin dapat menghapuskan kepercayaan tentang tindakan atau langkah yang bersifat bahwa perintah dari atas ke bawah atau perintah pimpinan kepada anggotanya dapat membawa keseimbangan dalam organisasi. Upaya dalam menyelesaikan kondisi saat krisis, biasanya organisasi mengandalkan pengaturan Perintah – dan – Kontrol dalam mengendalikan aktivitas organisasinya secara tepat dengan menggunakan jawaban yang sudah dirancang sedemikian rupa. Namun, saat kondisi dalam keadaan penuh ketidakpastian, pemimpin akan dihadapkan dengan masalah baru yang belum pernah terjadi. Apabila jajaran eksekutif pusat organisasi atau perusahaan tidak dapat mengumpulkan informasi atau upaya memilih keputusan yang tepat secara efektif, pimpinan organisasi harus bisa mengerahkan organisasi dengan menentukan penyelesaian yang utama serta mendorong para karyawannya untuk serta mencari penyelesaian yang dapat mendukung prioritas organisasi. Upaya mengaplikasikan penyelesaian gap dengan tindakan secara cepat dan tepat meski di bawah tekanan yang tidak pasti, pimpinan perlu membentuk tim satuan tugas.

Terlepas bagaimana lingkupan fungsionalnya, pengaruh pengembangan tim yang dibentuk pemimpin dapat dilihat dari kualitasnya, yaitu ; tim yang dimaksud harus memiliki karakter multidisipliner, dan tim tersebut dibentuk guna melaksanakan tindakan putusan. Pemimpin harus bisa mengerahkan kolaborasi pada semua jaringan tim dengan transparan. Dalam keadaan krisis melanda, seorang pemimpin dituntut untuk bisa memastikan wewenang keputusan yang diambil serta dapat mengelola informasi agar diberikan saat dibutuhkan/terbatas. Peran penting dari seorang pimpinan, terkhusus dalam lingkungan yang penuh tekanan dan penuh emosional sebagai penanda bahwa kondisi darurat, guna memberi rasa nyaman pada psikologis pekerja, mereka dapat melakukan musyawarah gagasan, ide serta persoalan mereka secara terbuka tanpa khawatir akan konsekuensi yang mungkin timbul. Hal ini tentu dapat membantu tim untuk memahami dan menangani kondisi saat diskusi sehat berjalan. Hal yang perlu diperhatikan oleh organisasi adalah;

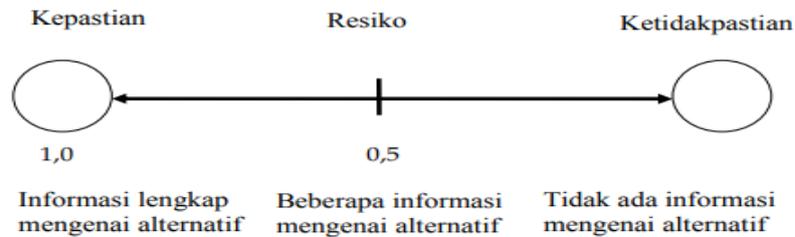
Memperkuat karakter pemimpin dalam masa krisis, pemimpin yang cekatan harus dapat menggabungkan tim guna mencapai tujuan serta menyimpulkan pernyataan yang perlu dikaji. Integritas organisasi yang baik dapat ditemukan pada karakter masing-masing tim yang sudah punya pengalaman serta memiliki profil rendah hati.

Membuat keputusan di tengah ketidakpastian, yaitu apabila pemimpin perlu membuat jeda saat menanggulangi situasi darurat, menilai kondisi dari sudut pandang berbeda, memperhitungkan kemungkinan yang ada, lalu mengambil tindakan yang tepat. Sebab situasi darurat melibatkan banyak hal, memberikan *suprise* yang tidak diketahui, karena fakta yang ada belum cukup untuk menjadi dasar pengambilan keputusan. Alangkah lebih baik bila keputusan yang diambil tidak hanya berdasarkan intuisi mereka saja, karena dalam mengatasi kemungkinan yang ada dengan terus mencari informasi seiring dengan kondisi darurat yang terjadi, dengan melihat apakah respon yang diberikan sudah berhasil atau gagal. Tindakan kognitif yang bisa membantu pengambil keputusan saat mereka menilai dan mengantisipasi krisis adalah dengan updating (memperbarui), dan doubting (meragukan). Adapun kedua tindakan kognitif tersebut membantu para pengambil keputusan dalam memidiasi stimulan yang berlawanan guna menyusun pemecahan didasarkan kejadian sebelumnya serta berkontribusi dalam memberi pemecahan baru tanpa berpatok pada kejadian sebelumnya.

Ketika pengambil keputusan memutuskan atau mengambil tindakan, mereka harus bertindak dengan tegas, juga pemimpin harus menunjukkan empati dan juga menerima empati dari orang lain dengan kemanusiaan sebagai prioritas pertama tanpa melupakan diri sendiri. Saat kondisi krisis meluas, prioritas pekerja adalah kebutuhan bertahan hidup mereka. Krisis adalah situasi yang penting bagi pengambil keputusan guna memperkuat aspek penting pada kepemimpinan mereka; berupa perubahan positif pada kehidupan orang banyak. Upaya dalam melakukan ini yaitu memimpin dituntut agar bisa tahu tantangan baik pribadi maupun profesional karyawan selama situasi darurat berlangsung baik bagi pribadi maupun orang yang dicinta. Oleh karena itu krisis berpengaruh dengan cara yang berbeda pada masyarakat yang kemudian saat tindakan yang diambil guna membantu mereka. Menginventarisasi waktu guna menjaga kesehatan diri membuat pengambil keputusan mampu mempertahankan efektif tidaknya kinerja mereka saat krisis berlangsung. Dalam menghadapi penurunan fungsional (seperti saat stress, lelah dan ketidakpastian meningkat selama krisis), langkah baik bila pengambil keputusan memberikan koleganya kesempatan guna menyampaikan keluhan serta menerima apa yang mereka ingin berikan. Berkomunikasi secara efektif dengan memberikan transparansi serta memberi informasi rutin secara berkala. Sebaiknya komunikasi yang terjalin tidak berhenti disitu saja setelah situasi krisis terselesaikan. Karena bisa memberikan pandangan yang baik dan efektif dalam memberikan efek terhadap karyawan dan orang-orang yang berkepentingan, serta mendorong mereka guna memulihkan organisasi.

Dalam mengambil keputusan ada beberapa kondisi yang mendasarinya yaitu: kesenjangan masalah antara situasi kondisi dengan tujuan yang ingin dicapai, sikap peduli antara pihak pengambil keputusan tersebut, motivasi guna mengurangi/menjalkan gap tersebut, serta pengambil keputusan tersebut memiliki sumber daya yang cukup guna menhandel gap tersebut. Pada dasarnya hampir keseluruhan keputusan yang diambil berdasarkan empat hal yang telah diuraikan, namun demikian tidak semua pengambilan keputusan dengan tepat dan sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Mungkin sikap yang dirncanakan di masa mendatang sebagai salah satu faktor penentu tepat tidaknya keputusan tersebut diambil. Seperti yang kita ketahui terkait organisasi bahwa pengambil keputusan tidak selalu tau secara pasti hasil akhir putusannya. Ada saatnya mereka tahu secara pasti dan yakin bahwa hasil setiap langkah alternatif (dalam kondisi pasti), tapi terkadang mereka tidak tahu bahwa hasil putusan yang diambil (dalam kondisi tidak pasti). Terkadang kenyataan di lapangan menunjukkan kondisi yang paling sering terjadi yaitu keputusan yang diambil bisa diperkirakan kemungkinan hasil dari tiap langkah alternatif, sehingga dapat diketahui bahwa keputusan tersebut mengandung resiko tertentu, yang mungkin memiliki hasil baik namun juga gagal.

Dalam pengambilan keputusan pada organisasi ada beberapa situasi yang dapat terjadi, yaitu; pasti, tidak pasti dan kemungkinan pasti tidak pasti/risiko. Sebenarnya bagaimanapun situasi dalam mengambil sebuah keputusan tidak pernah lepas dari yang namanya risiko (baik Tinggi maupun Rendah) terlebih lagi apabila keputusan tidak dirncanakan dengan strategi yang tepat. Belajar dari kejadian sebelumnya yang terjadi, perlu memperhitungkan lingkup baik yang berasal dari dalam maupun luar, kecakapan dalam menganalisis serta intuisi yang tepat merupakan faktor yang memungkinkan risiko yang terjadi dapat diperkecil. Berikut kondisi yang dapat dilukiskan pada gambar.



**Gambar 2.**

***Kontinum Kepastian – Ketidakpastian***

Secara garis besar keputusan yang diambil oleh organisasi terdapat enam langkah berikut; menentukan sasaran, menetapkan permasalahan, mengembangkan alternatif, mengevaluasi alternatif, serta memilih satu alternatif dan melaksanakan putusan itu.

- ✓ Dalam suatu organisasi perlu menentukan sasaran dan tujuan yang diinginkan agar dapat memperkirakan apakah hasil yang dicapai sesuai sasaran yang dipilih dari keefektifan organisasi.
- ✓ Langkah selanjutnya yaitu menetapkan persoalan, mungkin dalam hasil yang dicapai terlalu rendah bila dibanding dengan sasaran atau sasaran terlalu tinggi, menyebabkannya tidak dapat tercapai.
- ✓ Setelah organisasi melakukan tahap-tahap sebelumnya, langkah selanjutnya adalah memperluas langkah penyelesaian. Dengan merancang beberapa langkah alternatif yang kemudian ditetapkan langkah penyelesaian terbaik.
- ✓ Setelah mengembangkan langkah alternatif, selanjutnya mengevaluasi langkah-langkah alternatif. Pada setiap keputusan yang diambil, tujuan dipilihnya alternatif tersebut harus memiliki hasil yang besar keuntungannya dan kerugian yang paling kecil. Pemimpin harus punya pedoman guna membandingkan yang mana hasil perolehan dari setiap alternatif dengan sasaran yang ditentukan saat langkah awal.
- ✓ Langkah selanjutnya yaitu memilih satu dari beberapa alternatif yang paling mungkin untuk mencapai tujuan yang dipilih, namun sebuah keputusan bukanlah akhir tujuan. Pada langkah ini pengambil keputusan menunjuk langkah yang tepat guna menyelesaikan permasalahan yang ada dengan pedoman yang digunakan yaitu; langkah yang ditetapkan harus bisa menyelesaikan permasalahan dengan cara yang efektif, dan alternatif yang dipilih harus dapat dilaksanakan secara efektif.
- ✓ Langkah akhir saat mengambil keputusan yaitu menjalankan keputusan yang ditetapkan. Pada tahap ini pengambil keputusan harus dapat menjalankan alternatif yang telah dipilih secara efektif supaya tujuannya dapat dicapai. Sangat mungkin bila keputusan yang “baik” dihancurkan oleh eksekutor yang “buruk”. Saat mengambil keputusan akan selalu melibatkan orang lain, sehingga buruk atau baiknya keputusan bergantung pada orang yang melakukannya.

Biasanya eksekutor keputusan tidak bisa disalahkan pada kesalahan atau kegagalan saat keputusan diambil, dikarenakan mereka hanya karyawan yang bertugas melaksanakan suatu intruksi. Pemimpin sebagai penentu keputusan tidak bisa lepas tangan atas kegagalan karyawannya saat melaksanakan keputusan. Dan tidak menutup kemungkinan bahwa saat teknik keputusan yang baik kacau disebabkan karyawan yang tidak profesional saat melaksanakan keputusan tersebut. Dalam mengambil keputusan biasanya gaya yang

digunakan manajer sebagai representatif ada beberapa gaya yaitu; direksi, analitik, konseptual dan perilaku, sebagaimana berikut.

1. Gaya Direksi, pada gaya ini pembuat keputusan punya toleransi yang rendah terhadap ambiguitas serta orientasi terhadap tugas dan persoalan teknis.
2. Gaya analitik, dimana pada gaya ini penentu suatu keputusan memiliki toleransi yang tinggi pada ambiguitas serta tugas yang cukup kuat dengan orientasi teknis. Dimana jenis gaya ini lebih suka menganalisis situasi.
3. Gaya konseptual, yang mana gaya ini mempunyai toleransi yang tinggi pada ambiguitas, serta terdapat orang yang kuat dan peduli terhadap lingkungan sosial. Para pembuat keputusan pada gaya ini mengkaji sesuatu hal dengan orang banyak guna mendapatkan informasi yang kemudian mengambil keputusan berdasarkan intuisi. Berani mengambil risiko guna memperoleh solusi yang tetap atas masalah yang cenderung baik. Di saat yang bersamaan, para pembuat keputusan bisa memperluas pendekatan yang idealistis serta kemungkinan dalam mengambil keputusan.
4. Gaya perilaku, pada gaya ini pembuat keputusan diidentifikasi dengan toleransi ambiguitas yang rendah, dimana pada gaya ini orang kuat dan peduli lingkungan sosial sekitar. Pada gaya ini mereka bekerja yang baik dengan orang lain, dan menyukai kondisi musyawarah pendapat terbuka, cenderung menerima saran yang sportif dan bersahabat dengan menyukai informasi verbal dibandingkan tulisan. Serta menghindari konflik dengan lingkungan, sehingga mereka tidak dapat membuat suatu keputusan dengan tegas.

Dalam organisasi atau perusahaan ada pengambilan keputusan dalam kelompok, adapun cara yang harus diperhatikan untuk mengambil suatu keputusan dalam kelompok yaitu cara/teknik berupa; partisipatif, pengambilan keputusan kelompok, dan kelompok nominal.

## **Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan yang dijabarkan di atas, dapat dikatakan bahwa yang diperlukan oleh seorang pimpinan saat menghadapi krisis yang terjadi tidaklah menggunakan penyelesaian yang sebelumnya direncanakan, tetapi karakter atau tindakan serta mimesis yang bisa digunakan untuk menahan atau menangkal dampak berlebihan dari krisis yang dihadapi dan solusi dan upaya untuk menghadapi rintangan di masa depan. Secara garis besar teknik-teknik yang biasanya digunakan saat menentukan keputusan apa yang akan diambil, ada beberapa cara/teknik yang dapat digunakan, yaitu; teknik partisipatif, pengambilan keputusan kelompok, dan kelompok nominal.

## **Saran**

Dalam penulisan jurnal ini penulis menyadari bahwa tulisan ini jauh dari kata sempurna dan dalam penulisan ini masih banyak ditemukan kesalahan. Penulis berharap pembaca dapat melanjutkan tulisan ini dengan lebih baik lagi. Penulis juga berharap hendaknya pembaca maupun penulis apabila suatu saat menjadi seorang pimpinan suatu perusahaan atau organisasi hendaknya bisa memilih dan membuat dan menerapkan keputusan yang baik dan tepat dan tentunya harus sesuai dengan kondisi yang dihadapi setelah melewati dan melalui pertimbangan yang matang.

## KAJIAN PUSTAKA

SARI, Eliana. 2007. Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi. Jakarta: Jayabaya University Press.

Kusnadi, Dedek. "Pengambilan keputusan dalam perilaku organisasi." *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi* 15.2 (2015): 52-62.

*JP, Agus, Sri WK & Wilfridus B. Elu. 2001. Teori Organisasi, Jakarta: PPUT.*

*Lubis, Hari, Huseini, Martini. 1987. Teori Organisasi, Suatu Pendekatan Makro. Jakarta: Pusat Antar Universitas Ilmu-Ilmu Sosial-UI.*

Tjokro, Chynthia Imelda. 2019. PERILAKU ORGANISASI DALAM PELAYANAN PUBLIK (STUDI PADA APARATUR DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL KOTA AMBON). *Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora*. E-ISSN 2686 5661. Volume 01. Nomor 01.

Khosiin, Achmad. 2021. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah, Pengambilan Keputusan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja. *Journal of Teaching and Learning*. Volume 01.

Diana, Putri, and Hade Afriansyah. "Teknik-teknik dalam Pengambilan Keputusan." 2019.

Ardana, Komang, dkk. 2008. Perilaku Keorganisasian. Yogyakarta: Graha Ilmu.