

## Pengambilan Keputusan pada Saat Krisis dan Prilaku Organisasi

Shinta Yusnita Sari L.t<sup>1</sup>, Lumban Aritonang<sup>2</sup>, Dimas

Sanjaya<sup>3</sup>, Ahmad Rama Wijaya<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Prodi Akuntansi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas  
Islam Negeri Sumatra Utara Medan

Email : [shintayusnitalt@gmail.com](mailto:shintayusnitalt@gmail.com)<sup>1</sup>, [lumbanaritonang28@gmail.com](mailto:lumbanaritonang28@gmail.com)<sup>2</sup>,  
[dimasxxsanjaya@gmail.com](mailto:dimasxxsanjaya@gmail.com)<sup>3</sup>, [ahmadramawijayaa@gmail.com](mailto:ahmadramawijayaa@gmail.com)<sup>4</sup>

### ABSTRAK

Pengambilan keputusan adalah tindakan pemilihan alternatif. Hal ini berkaitan dengan fungsi manajemen. Menurut Herbert A. Simon, ahli teori keputusan dan organisasi mengkonseptualisasikan tiga tahap utama dalam proses, pengambilan keputusan, Aktivitas inteligens, Aktivitas desain, Aktivitas memilih. Tahap selanjutnya ini merupakan pilihan sebenarnya-memilih tindakan tertentu dari yang tersedia. Sedangkan Mintzberg a koleganya mengemukakan tentang tahap tahap pengambilan keputusan, yaitu: Tahap identifikasi, Tahap pengembangan, dan Tahap seleksi. Pengambilan Keputusan dalam perilaku organisasi menunjukkan rasional. Rasionalisasi yang paling sering digunakan dalam pengambilan keputusan adalah bahwa hal tersebut merupakan rencana tujuan. Model Perilaku Pengambilan Keputusan, antara lain: Model Rasionalitas Ekonomi, Teknik Rasional Modern: ABC, EVA, dan MVA, Model Sosial, dalam bentuk Rasionalitas yang terbatas dari Simon, dan Heulistik Penilaian dan Model Bias. Gaya Pengambilan Keputusan, antara lain: Gaya Direktif, Gaya Analitik, Gaya Konseptual Gaya Perilaku. Gaya tersebut membantu menjelaskan mengapa manajer yang berbeda membuat keputusan yang berbeda setelah mengevaluasi informasi yang sama. Ada beberapa teknik pengambilan keputusan, antara lain: Teknik Partisipatif, Teknik Keputusan Kelompok, metode teknik dan teknik Kelompok Nominal Saran.

**Kata Kunci:** Keputusan, Manajemen Organisasi

### ABSTRACT

*Decision making is the act of selecting alternatives. This relates to the management function. According to Herbert A. Simon, a decision theorist and organization conceptualizes three main stages in the process, decision making, intelligence activity, design activity, selecting activity. This next stage is the actual choice—selecting a particular action from those available. Meanwhile, Mintzberg and his colleagues put forward about the stages of the decision-making stage, namely: the identification stage, the development stage, and the selection stage. Decision making in organizational behavior shows rational. The rationalization most often used in decision making is that it is a goal plan. Behavioral Decision Making Models, among others: Economic Rationality Model, Modern Rational Techniques: ABC, EVA, and MVA, Social Model, in the form of Simon's Limited Rationality, and Heulistic Assessment and Bias Models. Decision Making Style, including: Directive Style, Analytic Style, Conceptual Style Behavioral Style. These styles help explain why different managers make different decisions after evaluating the same information. There are several decision-making techniques, including: Participatory Techniques, Group Decision Techniques, Nominal Suggestion Group techniques and techniques.*

**Keyword :** Decision, Organizational Behavior

## **PENDAHULUAN**

Prinsip Pengambilan keputusan merupakan suatu tindakan penentuan alternatif. Maka ini berkenaan dengan fungsi manajemen. Contohnya: ketika manajer merencanakan, mengelola, mengontrol, mereka membuat keputusan. Akan tetapi, ahli teori klasik tidak menyebutkan pengambilan keputusan tersebut secara umum (ardana, 2008). Pelopor teori manajemen seperti Fayol dan Urwick mengkaji pengambilan keputusan tentang pengaruhnya pada delegasi dan otoritas, sementara bapak manajemen Frederick W. Taylor- hanya menyinggung metode ilmiah untuk pendekatan untuk pengambilan keputusan. Seperti kebanyakan aspek teori organisasi modern, analisis awal pengambilan keputusan bisa ditelusuri pada Chester Barnard. Dalam *The Functions of the Exec* Barnard mengungkapkan analisis komprehensif tentang pengambilan keputusan clan menyat "Proses keputusan. Merupakan metode guna mempersempit pilihan (luthns, 2005).

## **METODE**

Proses identifikasi, merupakan suatu masalah ataupun kesempatan muncul dan diagnosis. Menurut analisis penelitian masalah merupakan hal yang sulit menghasilkan diagnosis yang ekstensif dan sistematis, akan tetapi masalah yang sederhana tidak demikian. Dalam studi pengembangan, seperti yang di ketahui pencarian proses/metode standar akan mampu memformulasikan metode yang bagus. Ketika aktivitas desain merupakan proses pencarian serta percobaan dalam kesimpulanya pengambilan keputusan hanya mempunyai ide solusi ideal yang tidak jelas (luthns, 2005). Terdapat cara pembentukan seleksi dengan menggunakan metode pengambilan keputusan, berdasarkan pengalaman atau intuisi, bukan analisis logis dan analisis alternatif yang logis dan sistematis dan dengan tawar-menawar saat seleksi melibatkan kelompok pengambilan keputusan dan semua manuver politik yang ada. Sekali keputusan diterima secara formal, otorisasi pun kemudian dibuat. Mencakup tahap pengambilan keputusan berdasarkan penelitian Mintzberg. Baik terekspresi dalam tahap Simon maupun Mintzberg, terdapat langkah awal yang dapat diidentifikasi dapat menghasilkan aktivitas pemilihan dalam pengambilan keputusan (handoko, 2000).

Perlu dicatat bahwa pengambilan keputusan ialah proses dinamis, terdapat banyak celah berupa umpan balik dalam setiap tahap. "Celah umpan balik dapat

disebabkan kelompok yang tidak memiliki kinerja, kelompok pesertanya secara pervasif juga menyadari permasalahan kelompok dan ketika dimana tidak ada orang dominan yang lebih dominan menghalangi orang lain untuk mengomunikasikan ide (Robbins, 2003). Dalam studi menemukan bahwa individu yang bekerja sendiri dan kemudian masuk dalam kelompok nominal menjadi superior, tetapi untuk membangkitkan ide melalui komputer, kelompok yang utuh (seperti kelompok kerja reguler) menghasilkan lebih banyak ide (dengan kualitas tinggi) daripada orang yang bekerja dalam sub kelompok atau individu dalam kelompok nominal (Usmara, 2005).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada umumnya metode pengambilan keputusan dibagi atas beberapa langkah. Ini dapat diketahui mengikuti dari ide yang dikembangkan Herbert A. Simon, ahli teori keputusan dan organisasi yang memenangkan hadiah Nobel, yang mengkonseptualisasikan tiga tahap yang terpenting dalam prosedur, pengambilan keputusan:

1. Aktivitas inteligeni. Bermula dari pengertian militer "intelligence," Simon yang menjelaskan proses awal yang berfungsi sebagai pembahasan situasi wilayah yang mengutamakan pengambilan keputusan.
2. Respon Desain. Ketika tahap kedua, mungkin akan sampai tindakan penemuan, pengembangan, dan analisis masalah.
3. Aktivitas seleksi, Tahap ketiga & terakhir ini adalah pilihan sebenarnya-seleksi dari tindakan tertentu dari yang tersedia. Berhubungan dengan tahap-tahap tersebut, Namun dominan empiris (meliputi : menelusuri keputusan sebenarnya dalam organisasi), Merupakan suatu langkah pengambilan

Tahap identifikasi, di mana pengenalan masalah atau kesempatan muncul dan diagnosis dilakukan dan di analisa bahwa problem sulit akan mendapatkan diagnosis yang ekstensif dan sistematis. Metode pengembangan, dapat di temukan melalui pencarian tahapan/solusi standar yang telah tersedia mendesain solusi yang baru. Diketahui merupakan suatu proses desain & pencarian percobaan di mana pembuat keputusan hanya mempunyai ide solusi ideal yang tidak jelas.

Terdapat 3 metode pembentukan seleksi dengan menggunakan pengambilan keputusan, berdasarkan pengalaman atau intuisi, bukan analisa yang logis

menggunakan metode praktis yang logis dan sistematis; dan dengan tawar menawar ketika seleksi melibatkan kelompok pengambilan keputusan dan semua organisasi yang ada. Pertama pengambilan dapat di ambil dengan strategi formal, otorisasi juga kemudian di tentukan. mencatat tahap pengambilan keputusan berdasarkan penelitian Mintzberg. Baik dengan terkemuka dalam tahap Simon ataupun Mintzberg, ada langkah langkah awal yang mampu diidentifikasi serta menghasilkan aktivitas pemilihan dalam pengambilan keputusan. Penting dalam pencatatan bahwa pengambilan keputusan ialah metode yang dinamis, terdapat banyak celah berupa umpan balik dalam setiap tahap. "Celah umpan balik dapat disebabkan aktivitas memilih. Selanjutnya ini menentukan pilihan sebenarnya unntuk pengambilan tindakan yang abstrak dari yang tersedia Berhubungan dengan tahap-tahap tersebut, tetapi lebih empiris (yaitu, menelusuri keputusan sebenarnya dalam organisasi), adalah langkah pengambilan keputusan menurut Mintzberg a koleganya: metode identifikasi, merupakan pengenalan masalah atau kesempatan muncul dan diagnosis dibuat Diketahui bahwa masalah yang cukup sulit memperoleh diagnosis yang ekstensif dan sistematis, namun masalah yang sederhana ataupun tahap pengembangan, di mana terdapat pencarian sistematis atau metode alternatif minimal yang ada a s mendesain solusi yang baru. Diketahui bahwa proses desain merupakan proses pencarian dan percobaan di mana pembuat keputusan hanya mempunyai ide solusi ideal yang tidak jelas.

Proses seleksi, dimana ada tiga cara pembentukan seleksi: dengan penilainn pembuat keputusan, berdasarkan pengalaman atau intuisi, bukan analisis logis; dengan analisis alternatif yang logis dan sistemati dan dengan tnwar-menawar saat seleksi melibatkan kelompok pembuat keputusan dan semua manuver politik yang ada. Pertama keputusan di peroleh secara formal, otorisasi juga kemudian dibuat. Merangkum tahap pengambilan keputusan berdasarkan penelitian Mintzberg. Baik terekspresi dalam tahap Simon maupun Mintzberg, langkah langkah awal yang dapat diidentifikasi yang menghasilkan aktivitas pemilihan dalam pengambilan keputusan. Perlu dicatat bahwa pengambilan keputusan merupakan proses dinamis, terdapat banyak celah berupa umpan balik dalam setiap tahap. Kegiatan seleksi tahapan berikutnya adalah metode seleksi yang sesuai denga fakta menerima suatu aktivitas control tertentu dari yang tersedia serta tahap-tahap harus lebih empiris (yaitu,

menelusuri keputusan sebenarnya dalam organisasi), yaitu tahapan pengambilan keputusan

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Pengambilan keputusan adalah tindakan pemilihan alternatif. Hal ini berkaitan dengan fungsi manajemen. Menurut Herbert A. Simon, ahli teori keputusan dan organisasi mengkonseptualisasikan tiga tahap utama dalam proses, pengambilan keputusan, Aktivitas inteligens, Aktivitas desain, Aktivitas memilih. Tahap selanjutnya ini merupakan pilihan sebenarnya-memilih tindakan tertentu dari yang tersedia. Sedangkan Mintzberg dan koleganya mengemukakan tentang tahap pengambilan keputusan, yaitu: Tahap identifikasi, Tahap pengembangan, dan Tahap seleksi. Perilaku pengambilan keputusan berkaitan dengan ahli teori perilaku organisasi. Bidang perilaku pengambilan keputusan yang dikembangkan di luar jalur teori dan penelitian perilaku organisasi oleh psikolog kognitif dan ahli teori keputusan dalam ilmu ekonomi dan informasi, akan tetapi, baru-baru ini muncul kembali minat mengenai perilaku pengambilan keputusan, dan kembali ke jalur bidang perilaku organisasi. Pengambilan Keputusan dalam perilaku organisasi menunjukkan rasional. Rasionalisasi yang paling sering digunakan dalam pengambilan keputusan adalah bahwa hal tersebut merupakan rencana tujuan. Jika sebuah rencana dipilih untuk mencapai tujuan yang diinginkan, maka keputusan dikatakan rasional, tetapi terdapat banyak komplikasi untuk tes rasionalitas yang sederhana. Salah satu cara untuk mengemukakan rasionalitas metode dan target adalah menggunakan keterangan tambahan yang baik dan berkualitas pada berbagai jenis rasionalitas.

Model Perilaku Pengambilan Keputusan, antara lain: Model Rasionalitas Ekonomi, Teknik Rasional Modern: ABC, EVA, dan MVA, Model Sosial, dalam bentuk Rasionalitas yang terbatas dari Simon, dan Heuristik Penilaian dan Model Bias. Gaya Pengambilan Keputusan, antara lain: Gaya Direktif, Gaya Analitik, Gaya Konseptual Gaya Perilaku. Gaya tersebut dapat digunakan untuk menentukan kekuatan dan kelemahan pembuat keputusan. Gaya tersebut membantu menjelaskan mengapa manajer yang berbeda membuat keputusan yang berbeda setelah mengevaluasi informasi yang sama. Ada beberapa teknik pengambilan keputusan, antara lain: Teknik Partisipatif, Teknik Keputusan Kelompok, metode teknik dan teknik Kelompok Nominal Saran Hendaknya pembaca jika menjadi seorang

pemimpin dalam suatu organisasi dapat mengambil keputusan yang tepat dan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dengan berbagai pertimbangan yang telah di perhitungkan dengan maksimal.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Ardana, K. (2008). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Handoko. (2000). *Manajemen Edisi Kedua*. Yogyakarta: BBFE.

Luthns, F. (2005). *Perilaku Organisasi. Penerjemah Andhika Yuwono*. Yogyakarta: Andi.

Robbins. (2003). *Manajemen Edisi Bahasa Indonesia* . Jakarta: Pt Indeks.

Usmara. (2005). *Handbook Of Organizations, Kajian Dan Teori Organisasi*. Yogyakarta: Amara Books.