

**PERSEPSI PEGAWAI TENTANG PENGAMBILAN KEPUTUSAN OLEH
ATASAN LANGSUNG DI KANTOR KOORDINASI PERGURUAN
TINGGI SWASTA WILAYAH X (SUMATERA BARAT,
RIAU, JAMBI, DAN KEPULAUAN RIAU)**

Delfira

Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UNP

Abstract

The results showed that the decision by the immediate supervisor in Kantor Kopertis Wilayah X from the aspects of: 1) decision making style 2) decision making approach 3) decision making with the acceptance decision. The problem that to writer in this research is decision making in Kopertis Wilayah X from the aspects decision making style, approach and acceptance. The type of this research is descriptive. The population is all of the employees in Kantor Kopertis Wilayah X with amount 70 people and this called population research. The instruments that are used to collect the data is likert's scale model which already put to a test for the validity and realibility. Data is analyzed by using average formula (mean). Overall decision-making is done by the immediate supervisor in Kopertis Wilayah X are in the good category with an average score of 3.83.

Key word : Decision making

PENDAHULUAN

Setiap organisasi, baik dalam skala besar maupun kecil, terjadi perubahan-perubahan kondisi yang dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal organisasi. Dalam menghadapi perkembangan dan perubahan yang terjadi maka diperlukan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat. Proses pengambilan keputusan yang cepat dan tepat dilakukan agar roda organisasi beserta administrasi dapat berjalan terus dengan lancar.

Pimpinan sebagai orang yang mempunyai jabatan tertinggi dan memiliki tanggung jawab yang besar dalam organisasi atau instansi harus menjalankan perannya dengan sebaik-baiknya, peranan atasan itu sebagai eksekutif, sebagai penengah, sebagai penganjur dan sebagai ahli. Sebelum pimpinan melaksanakan kegiatan organisasi maka terlebih dahulu pimpinan 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 oleh bawahannya, maka untuk menjalankan dengan penuh keseriusan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

Pada prinsipnya seorang pimpinan harus berhati-hati dalam mengambil suatu keputusan karena keputusan yang dihasilkan oleh pimpinan tersebut dapat berakibat baik atau berakibat buruk bagi organisasi atau lembaga tempat ia memimpin. Dalam mengambil suatu keputusan pimpinan harus mempertimbangkan pegawainya, kemampuan dari pegawainya dan melibatkan pegawainya. Karena yang akan melaksanakan keputusan tersebut Nantinya adalah pegawainya. Selain itu dalam mengambil suatu keputusan seorang pimpinan harus cepat tanggap dalam mengambil keputusan ini.

Ruang lingkup pengambilan keputusan terdiri dari gaya pengambilan keputusan, pendekatan pengambilan keputusan dan penerimaan keputusan.

1. Gaya pengambilan keputusan

Gaya pengambilan keputusan merupakan sikap dan tingkah laku yang ditunjukkan seorang pimpinan dalam menyelesaikan masalah. Menurut Rivai (2004:64) “gaya berarti sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang baik”. Dengan demikian gaya pengambilan keputusan merupakan sikap dan tingkah laku yang ditunjukkan seorang pimpinan dalam menyelesaikan masalah. Gaya pengambilan keputusan dapat dibedakan pada tiga golongan yaitu :

- a. Melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan.
Keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan dapat bersifat formal seperti penggunaan kelompok dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan berpengaruh penting terhadap hasil keputusan yang akan diambil. O’dell (Salusu, 2000:183), mengemukakan memang mungkin seorang eksekutif pernah mengambil keputusan sendiri atas nama organisasi, tetapi semakin penting keputusan itu semakin kecil kemungkinan seorang eksekutif mengambil keputusan sendiri.
- b. Tidak melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan
Dalam pengambilan keputusan tidak semua pengambilan keputusan harus melibatkan bawahan, adakalanya pengambilan keputusan dilakukan sendiri oleh pimpinan yang disebut dengan pengambilan keputusan individu. Keputusan individu merupakan keputusan yang sudah dilakukan dan dipastikan sendiri oleh pimpinan. Syamsi (2007:29) mengemukakan bahwa pengaruh individu terhadap organisasi memang sangat terasa terutama pimpinan. Seorang pimpinan yang mempunyai kepribadian yang kuat, pendidikan yang tinggi, dan pengalaman yang banyak akan memberikan kesan dan pengaruh yang besar terhadap pegawainya.

c. Delegasi

Pimpinan mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai defenisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara menyeluruh kepada bawahan.

Menurut Siswanto (2012:164) delegasi yang efektif, terdapat manfaat yang diperoleh sebagai berikut:

- 1) Semakin banyak tugas yang didelegasikan oleh manejer kepada bawahannya, semakin besar peluang baginya untuk mencuri dan menerima tanggung jawab yang lebih besar dari manejer pada hirearki di atasnya.
- 2) Delegasi seringkali memungkinkan yang lebih baik karena para bawahan yang dekat dengan garis tembakan cenderung memiliki suatu pandangan yang lebih jelas mengenai fakta. Seringkali delegasi yang dilakukan manajer secara manajer secara efektif dapat memperlancar pengambilan keputusan
- 3) Delegasi menyebabkan bawahan untuk menerima tanggung jawab dan membuat pertimbangan sendiri.

2. Pendekatan Pengambilan Keputusan

Para pengambil keputusan perlu memperhatikan cara atau pendekatan tertentu yang bersifat sistematis dan terarah. Dermawan (2000:86) membagi pendekatan pengambilan keputusan ke dalam pendekatan rasional (*rasionality*) dan rasional terbatas (*bouded rasionality*). Selanjutnya diuraikan sebagai berikut:

a. Pendekatan Rasional

Pendekatan rasional adalah pendekatan yang digunakan orang yang memiliki kemampuan yang tinggi dan didukung oleh akses yang tak terbatas terhadap informasi sehingga pimpinan dapat menghasilkan keputusan yang optimal bagi organisasi. Menurut Dermawan (2004:86) “rasionalitas berpijak pada penguasaan penuh terhadap pengetahuan dan informasi yang utuh, tujuan meraih kepuasan dan optimalisasi dari manfaat”. Artinya rasionalitas memiliki pengetahuan dan informasi yang jelas dan lengkap pengambil keputusan dapat melakukan analisis mendalam guna mendapatkan alternatif dan konsekuensinya.

b. Pendekatan Rasional Terbatas

Artinya manusia rasional terbatas memiliki sejumlah keterbatasan, ketidakmampuan dan memiliki akses yang sulit terhadap pengetahuan dan informasi.

Simon(Dermawan, 2004:90) mengemukakan karakteristik pengambilan keputusan dengan rasional terbatas yakni” pengolahan informasi yang terbatas (*limited information processing*), penggunaan aturan praktis (*the use of rules of thumb*) dan pemuasan atau kepuasan (*satisficing*)”.

3. Penerimaan Keputusan

Penerimaan keputusan merupakan adanya dukungan dan kepatuhan terhadap keputusan. Menurut Siagian (2001:165) dapat dinyatakan secara aksiomatis,

bahwa keputusan yang baik adalah keputusan yang dapat diterima oleh semua pihak yang akan terpengaruh oleh keputusan tersebut, baik itu bersifat positif maupun bersifat negatif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk penelitian deskriptif yang dimana semua populasi dijadikan sampel yang dinamakan penelitian populasi. Instrument yang digunakan untuk mengumpulkan data pada penelitian ini adalah angket model skala Likert yang telah di uji cobakan dan hasilnya valid dan reliabel. Pengolahan data hasil penelitian dilakukan dengan menggunakan rumus rata-rata (mean).

HASIL PENELITIAN

Secara keseluruhan pengambilan keputusan di Kopertis Wilayah X dikategorikan baik dengan skor rata-rata 3,83. Masing-masing indikator berada di kategori baik, gaya pengambilan keputusan: a) melibatkan bawahan dengan skor rata-rata 4,03, b) tidak melibatkan bawahan dengan skor rata-rata 3,63, dan c) delegasi dengan skor rata-rata 3,91. Pendekatan: a) rasional dengan skor rata-rata 3,88, b) rasional terbatas dengan skor rata-rata 3,81, dan penerimaan dengan skor rata-rata 3,79

Berikut ini tabel rekapitulasi persepsi pegawai tentang pengambilan keputusan oleh Atasan langsung I Kantor Kopertis Wilayah X

No	Pengambilan Keputusan oleh Atasan Langsung di Kantor Kopertis Wilayah X	Rata-rata	Ket
1	Gaya		
	a. Melibatkan bawahan	4,03	
	b. Tidak melibatkan bawahan	3,63	
	c. Delegasi	3,91	
	Rata-rata	3,86	
2	Pendekatan		
	a. Rasional	3,88	
	b. Rasional terbatas	3,81	
	Rata-rata	3,85	
3	Penerimaan	3,79	
	Rata-rata	3,83	

PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan dikemukakan pembahasan hasil penelitian mengenai persepsi pegawai tentang pengambilan keputusan oleh atasan langsung di Kantor Kopertis Wilayah X seperti yang telah dideskripsikan pada bagian sebelumnya, yang

meliputi tentang gaya pengambilan keputusan, pendekatan dalam pengambilan keputusan dan penerimaan keputusan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi pegawai tentang pengambilan keputusan oleh atasan langsung di Kantor Kopertis Wilayah X mendapat skor rata-rata 3,86 termasuk dalam kategori tepat dan sudah berjalan sebagaimana mestinya, pada unsur gaya pengambilan keputusan yang mendapatkan skor tertinggi adalah gaya pengambilan keputusan melibatkan bawahan dengan skor 4,03.

Dalam angket yang penulis bagikan terdapat beberapa pernyataan yang mengatakan bahwa gaya pengambilan keputusan yang dipakai oleh atasan adalah gaya pengambilan keputusan melibatkan bawahan, tidak melibatkan bawahan dan delegasi dapat dikatakan baik, hal tersebut dapat menggambarkan gaya pengambilan keputusan yang dipakai oleh atasan langsung di kopertis wilayah x melalui gaya pengambilan keputusan melibatkan bawahan memiliki skor (4,03), tidak melibatkan bawahan memiliki skor (3,63) dan delegasi memiliki skor (3,91) masing-masing memiliki skor yang menyatakan tepat dan sudah berjalan sebagaimana mestinya. Menurut Menurut Rivai (2004:64) “gaya berarti sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang baik”. Dengan demikian gaya pengambilan keputusan merupakan sikap dan tingkah laku yang ditunjukkan seorang pimpinan dalam menyelesaikan masalah”. Hal ini menjelaskan bahwa gaya pengambilan keputusan oleh atasan langsung di kantor kopertis wilayah x telah diterapkan sebagaimana mestinya oleh atasan langsung.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan oleh atasan langsung di kantor kopertis wilayah x melalui pendekatan pengambilan keputusan mendapat skor rata-rata 3,85 termasuk ke dalam kategori tepat dan sudah berjalan sebagaimana mestinya, pada unsur pendekatan pengambilan keputusan yang mendapatkan skor tertinggi adalah pada rasional dengan skor (3,88).

Dalam angket yang penulis bagikan terdapat beberapa pernyataan yang mengatakan bahwa pendekatan dalam pengambilan keputusan yaitu pendekatan rasional dan pendekatan rasional terbatas dapat dikatakan tepat, hal tersebut dapat menggambarkan pendekatan dalam pengambilan keputusan yang dipakai oleh atasan langsung di kopertis wilayah x yaitu pendekatan rasional memiliki skor (3,88) dan pendekatan rasional terbatas memiliki skor (3,81) masing-masing memiliki skor yang baik dan tepat digunakan oleh atasan langsung. Siagian dalam Iqbal (2002:237) menyatakan bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu pendekatan yang sistematis terhadap alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat”. Hal ini menjelaskan bahwa pendekatan dalam pengambilan keputusan oleh atasan langsung di kantor kopertis wilayah x telah diterapkan sebagaimana mestinya oleh atasan langsung.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan oleh atasan langsung di kantor kopertis wilayah x dengan penerimaan keputusan mendapat skor rata-rata 3,79 termasuk ke dalam kategori baik dan keputusan yang diambil oleh atasan langsung dapat diterima dengan baik oleh semua pihak. Menurut Siagian (2001:165) dapat dinyatakan secara aksiomatis, bahwa keputusan yang baik adalah keputusan yang dapat diterima oleh semua pihak yang akan terpengaruh oleh keputusan tersebut, baik itu bersifat positif maupun bersifat negatif. Dari hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa keputusan yang diambil oleh atasan langsung dapat diterima oleh semua pihak dengan baik.

Pengambilan keputusan oleh atasan langsung di kantor Kopertis Wilayah X dilihat dari gaya pengambilan keputusan, pendekatan dalam pengambilan keputusan dan penerimaan memiliki skor (3,83) sudah termasuk kedalam kategori baik dan diterapkan sebagaimana mestinya oleh atasan. Pembuatan keputusan mempunyai arti yang sangat penting bagi maju mundurnya suatu organisasi. Masa depan suatu organisasi sangat ditentukan oleh keputusan yang dibuat sekarang. Pembuatan keputusan dilakukan untuk memecahkan masalah terkait dengan posisi keputusan itu sendiri yang diharapkan dapat mempertahankan organisasi agar terus maju, penggerak kegiatan, dan menjadi titik berangkat organisasi dalam melaksanakan aktivitas manajemen.

Jadi Pengambilan keputusan oleh atasan langsung di kantor kopertis wilayah x dapat dilihat dari gaya pengambilan keputusan, pendekatan pengambilan keputusan dan penerimaan keputusan sudah mencakup kategori baik. Berarti Pengambilan keputusan oleh atasan langsung melalui gaya, pendekatan dan penerimaan keputusan sudah diterapkan sesuai dengan angket yang diisi oleh pegawai di kantor kopertis wilayah x.

Setelah penulis melakukan penelitian ternyata hasilnya berbeda dengan fenomena-fenomena yang penulis dapatkan melalui pengamatan. Hal ini diduga karena ada beberapa keterbatasan di dalam melakukan penelitian seperti, kurang objektifnya pegawai dalam pengisian instrumen penelitian dan masih adanya responden yang belum memberikan jawaban yang sebenarnya atau secara nyata terjadi dalam organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan temuan dalam penelitian, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengambilan keputusan oleh atasan langsung di kopertis wilayah X melalui gaya pengambilan keputusan memiliki skor rata-rata 3,86 hal ini menyatakan bahwa penerapan gaya pengambilan keputusan oleh atasan langsung telah sesuai dengan kondisi kantor.

2. Pengambilan keputusan oleh atasan langsung di kopertis wilayah x melalui pendekatan pengambilan keputusan memiliki skor rata-rata 3,85 hal ini menyatakan bahwa pendekatan yang dilakukan oleh atasan dalam pengambilan keputusan telah tepat
3. Pengambilan keputusan oleh atasan langsung di kantor Kopertis Wilayah X dengan penerimaan keputusan memiliki skor rata-rata 3,79 hal ini menyatakan bahwa keputusan yang diberikan oleh atasan langsung dapat diterima dengan baik oleh semua pihak yang terkait khususnya pegawai.
4. Berdasarkan hasil penelitian keseluruhannya dapat dilihat bahwa pengambilan keputusan oleh atasan langsung di kopertis Wilayah X memiliki skor rata-rata 3,83 hal ini menyatakan bahwa pengambilan keputusan oleh atasan langsung di kantor kopertis Wilayah X sudah baik.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan diatas dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut:

1. Pengambilan keputusan oleh atasan langsung di kantor kopertis wilayah X melalui gaya pengambilan keputusan sudah berjalan dengan baik, maka pemakaian gaya pengambilan keputusan ini akan semakin lebih baik apabila disesuaikan dengan situasi.
2. Pengambilan keputusan oleh atasan langsung di kantor kopertis wilayah x melalui pendekatan pengambilan keputusan telah tepat, maka akan menjadi lebih baik lagi apabila pendekatan yang dipakai disesuaikan dengan kondisi yang berlaku di kantor
3. Pengambilan Keputusan oleh atasan langsung di kantor Kopertis Wilayah X dengan penerimaan maka harus lebih dipertahankan lagi oleh atasan agar keputusan yang diberikan oleh atasan tetap dapat diterima oleh semua pihak yang terkait khususnya pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Dermawan, Risky. 2004. *Pengambilan Keputusan*. Bandung: alfabeta
- Hasan, Iqbal. 2002. *Teori Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Ghalia Indah
- Siagian, Sondang P. 2001. *Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Haji Mas Agung
- Rivai, Veitzal.2004. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Siswanto, HB. 2012. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Syamsi, Ibnu. 2007. *Pengambilan Keputusan dalam Sistem Informasi*. Jakarta: Bumi Aksara