

KONSEP PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN IMPLIKASINYA BAGI PEMIMPIN KRISTEN

Yakub Hendrawan Perangin Angin¹, Frets Keriapy², Tri Astuti Yeniretnowati³

Universitas Negeri Jakarta¹, Sekolah Tinggi Agama Kristen Terpadu PESAT², Universitas Negeri Jakarta³

Email: yakub_9917922005@mhs.unj.ac.id¹, fretskeriapy1106@gmail.com², tri_9917922004@mhs.unj.ac.id³

Abstract

Understanding the concept of decision making for a Christian leader is very important and can even be said to be one of the main competencies that a leader must possess regarding leadership knowledge because it will affect his personal life as well as his organizational life. The method in this study was carried out by means of literature research. The results of this study show how understanding the concept of correct decision-making can have an impact not only on the leaders themselves but also on the people and organizations in which the leaders lead. At least the implications of this research are: First, hunger for personal growth. Second, having a consulting partner. Third, sharing decision making concept as knowledge management.

Keywords: Leadership, Knowledge Management, Decision Making.

Abstrak

Pemahaman konsep pengambilan keputusan bagi seorang pemimpin Kristen sangat penting bahkan dapat dikatakan termasuk diantara kompetensi utama yang harus dimiliki pemimpin terkait pengetahuan kepemimpinan karena akan mempengaruhi kehidupan pribadi juga kehidupan berorganisasinya. Metode dalam penelitian ini dilakukan secara penelitian literatur. Hasil penelitian ini menunjukkan bagaimana pemahaman konsep pengambilan keputusan yang benar dapat membawa dampak bukan saja bagi pemimpin itu sendiri tetapi juga bagi orang dan organisasi di mana pemimpin memimpin. Implikasi dari penelitian ini, adalah: *Pertama*, lapar akan pertumbuhan pribadi. *Kedua*, memiliki mitra konsultasi. *Ketiga*, membagikan konsep pengambilan keputusan sebagai manajemen pengetahuan.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Manajemen Pengetahuan, Pengambilan Keputusan,

PENDAHULUAN

Salah satu tanggung jawab utama pemimpin adalah pengambilan keputusan. Pemimpin harus membuat keputusan tentang kegiatan penganggaran, perencanaan, evaluasi, dan memecahkan masalah staf, sehingga pemimpin harus memiliki manajemen dan keterampilan pengambilan keputusan (Maskudi, n.d.). Keputusan adalah hal yang harus dilakukan meskipun tidak semua keputusan dapat dihasilkan dengan baik (Yusuf & Maliki, 2021, p. 199). Manusia dalam kesehariannya dipenuhi oleh berbagai macam aktivitas yang secara tidak langsung dapat menimbulkan berbagai macam masalah baik itu permasalahan individu maupun hubungan dengan sesama, untuk itu manusia dituntut melakukan tindakan untuk memecahkan masalah tersebut melalui proses pengambilan keputusan. Hal tersebut juga berlaku bagi lingkungan bisnis yang mana lingkungan tersebut tidak bisa diprediksi dan penuh ketidakpastian

oleh karenanya permasalahan yang terjadi bisa saja muncul dan membutuhkan proses pengambilan keputusan terbaik yang dapat menjadi solusi terhadap segala permasalahan yang terjadi. Proses pengambilan keputusan adalah hal yang sangat umum yang dilakukan oleh seorang manajer karena peran dari seorang manajer adalah individu yang menjalankan fungsi manajemen dimana dalam setiap fungsinya diperlukan proses pengambilan keputusan yang kongkrit demi tercapainya tujuan organisasi (Setiawan, Budiarti, & Baihaqi, 2022, pp. 55–56).

Pembuatan keputusan dalam organisasi menempati posisi strategis (Wahjono, Marina, Rahim, Rasulong, & Yani, 2021). Proses dan teknik pembuatan keputusan yang benar akan mengarahkan organisasi pada jalur yang tepat dalam mencapai tujuannya. Oleh karenanya, pembuatan keputusan juga harus memperhatikan dimensi hubungan manusiawi. Pembuatan keputusan berhubungan dengan masalah. Suatu masalah muncul karena keadaan sebenarnya berbeda dengan yang diharapkan. Dalam banyak hal masalah mungkin adalah peluang yang tersembunyi. Proses penemuan masalah sering kali informal dan intuitif (Wahjono et al., 2021).

Kesempatan yang dilewatkan menciptakan masalah bagi perusahaan, dan kesempatan sering kali ditemukan pada saat mendalami masalah. Masalah adalah sesuatu yang membahayakan kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuannya sedang kesempatan adalah sesuatu yang menawarkan tantangan untuk melampaui tujuan (Wahjono et al., 2021).

Manajemen yang digunakan bagi penyebutan sekelompok pengelola organisasi dimengerti sebagai kelompok pemimpin, atau kelompok orang yang yang bersama-sama melakukan kegiatan memimpin suatu organisasi (Prodjowijono, 2008). tidak terlepas dari berbagai ketrampilan manajemen agar sukses menjalankan perannya dan salah satunya adalah ketrampilan pengambilan keputusan. Fungsi manajemen yang terdapat dalam manajemen modern saat ini sudah ada juga tertulis dalam Alkitab seperti tokoh Nehemia dalam kisah pembangunan tembok Yerusalem yang secara jelas sudah menyatakan manajemen dan fungsi serta praktik-praktiknya (Soemarsono, 2003). Para pemimpin memegang kuasa di tangannya guna memperbaiki kekeliruan sosial, mengarahkan organisasi kepada kesuksesan, dan membawa masyarakat kembali kepada keadaan yang seimbang. Ini adalah bukti bahwa pemimpin Kristen yang dapat berdampak bagi semua orang (Sutono, Arifianto, & Loveano, 2023). Para pemimpin membawa benih kesempatan bagi kebangkitan bisnis global dan stabilitas politik dunia. Para pemimpin yang efektif membawa serta harapan dan impian banyak orang yang hanya ingin menjadi lebih daripada adanya mereka saat ini (Meyer & Slechta, 2008). Dari berbagai pernyataan di atas sudah seharusnya seorang pemimpin Kristen memahami dan menerapkan dengan baik konsep pengambilan keputusan sebagai respon ketaatannya pada Alkitab.

Penelitian lainnya menyatakan bahwa seorang pemimpin yang tidak paham manajemen tidak dapat memaksimalkan sumber daya yang ada untuk membantu pencapaian tujuan. Pemimpin perlu membangun tim yang solid, membangkitkan rasa percaya diri anggota tim serta membangun dialogis untuk memotivasi mereka untuk melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka (Misahapsari & Stevanus, 2022).

Dari berbagai penelitian dan permasalahan di atas maka dapat dipastikan betapa pentingnya pemahaman konsep pengambilan keputusan dalam pemimpin Kristen dapat

mengelola organisasi dan pelayanan dapat berjalan dengan baik dan efektif. Untuk inilah penelitian ini dilakukan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan riset pustaka. *Pertama*, dilakukan penjaringan permasalahan dan fenomena praktik kepemimpinan melalui jurnal penelitian maupun artikel dan buku teks. *Kedua*, dilakukan pengelompokan berbagai pandangan para ahli terkait pengambilan keputusan yang baik dan efektif. *Ketiga*, menjelaskan jenis, karakteristik dan proses pengambilan keputusan sebagai satu ketrampilan sangat penting yang dikenal luas di berbagai organisasi laba dan nirlaba dalam pelaksanaan manajemen yang efektif. *Keempat*, melakukan analisis tentang implikasi dari pemahaman konsep yang benar dari pengambilan keputusan yang berdampak positif signifikan bagi kehidupan seorang pemimpin juga orang dipimpinya maupun organisasi termasuk gereja. *Kelima*, Hasil analisis selanjutnya diuraikan secara deskriptif dan sistematis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengertian Pengambilan Keputusan

Robbins dan juga ahli manajemen lainnya yaitu Terry menjelaskan bahwa proses pengambilan keputusan merupakan pilihan di antara dua atau lebih alternatif dan mengambil tindakan untuk memecahkan masalah yang dihadapi melalui pemilihan satu diantara alternatif-alternatif yang paling sesuai (Setiawan et al., 2022). Pengambilan keputusan adalah suatu proses yang menghasilkan satu pilihan dari beberapa pilihan alternatif (Yusuf & Maliki, 2021).

Pengambilan keputusan mengandung arti pemilihan alternatif terbaik dari sejumlah alternatif yang telah disusun atau yang telah tersedia. Teori-teori pengambilan keputusan berkaitan dengan masalah bagaimana pilihan-pilihan rasional dilakukan. Jadi, ketika seseorang dihadapkan pada berbagai pilihan yang seluruhnya bagus, maka harus mampu melakukan proses pengambilan keputusan dengan baik, dengan mempertimbangkan pilihan rasional yang serba paling (paling bagus, paling menguntungkan, paling mudah, paling ekonomis, paling singkat, paling ringan, dan paling tidak berisiko) (Busro, 2018, p. 171).

Jenis-Jenis Pengambilan Keputusan

Jenis pengambilan keputusan ada dua, yaitu: *Pertama*, Pengambilan keputusan terprogram. Jenis pengambilan keputusan terprogram merupakan jenis pengambilan yang memiliki dasar bahwa permasalahan yang sering terjadi dan bersifat mengulang. Manajer harus mampu mengetahui secara kompleks jenis-jenis keputusan apa saja yang masuk pada tipe ini sehingga dapat di program dengan baik dalam setiap pelaksanaannya. Apabila program pengulangan dapat dilakukan maka manajer hanya perlu membuat suatu metode yang dapat dilaksanakan atau di implementasi jika muncul permasalahan yang serupa. Hasil dari pelaksanaan keputusan yang terprogram ini maka manajer dapat lebih fokus kepada tugas yang lebih penting.

Kedua, Pengambilan keputusan tidak terprogram. Proses pengambilan keputusan ini dihadapkan kepada tipe masalah yang kompleks dan tidak bersifat rutin sehingga tidak dapat di programkan. Dengan kata lain pengambilan keputusan pada

tipe ini setiap permasalahan yang ada tidak dapat didefinisikan. Untuk memecahkan masalah ini manajer dituntut untuk kreatif melihat segala aspek sehingga masalah dapat dipecahkan. Pengalaman dan keahlian manajer sangat berpengaruh terhadap pembuatan keputusan tidak terprogram (Setiawan et al., 2022).

Beragam Gaya Pengambilan Keputusan

Dalam mengambil keputusan, setiap individu akan menggunakan pendekatan dengan berbagai cara yang berbeda terhadap setiap permasalahan. Gaya pengambilan keputusan lebih menunjukkan pada sikap dan tingkah laku yang ditunjukkan dalam menyelesaikan masalah. Pendapat Robbins dan Coulter menyatakan bahwa terdapat dua dimensi dalam gaya pengambilan keputusan, yaitu: *Pertama*, Cara berpikir. *Kedua*, Menggambarkan toleransi seseorang terhadap ambiguitas (Yusuf & Maliki, 2021).

Pendapat lainnya menyatakan bahwa, ada empat gaya pengambilan keputusan yang berbeda, namun kebanyakan pemimpin dan manajer memiliki lebih dari satu gaya dalam hal gaya dominan dan gaya alternatif, yakni: *Pertama*, Mengarahkan. Memiliki toleransi rendah terhadap ambiguitas, bersikap rasional dalam cara berpikir, efisien, dan logis. Membuat keputusan secara cepat dan memusatkan perhatian pada jangka pendek. Kecepatan dan efisiensi dalam mengambil keputusan sering mengakibatkan pengambilan keputusan dengan informasi minimum dan dengan menilai sedikit alternatif saja. *Kedua*, Analitis. Memiliki jauh lebih banyak toleransi terhadap ambiguitas daripada tipe mengarahkan. *Ketiga*, Konseptual. Cenderung lebih luas pandangannya dan memiliki banyak alternatif. Memusatkan perhatian jangka panjang dan sangat baik dalam menemukan pemecahan kreatif atas sejumlah masalah. *Keempat*, Perilaku. Sangat baik dalam bekerja sama dengan orang lain, karena menaruh perhatian pada prestasi anak buah dan sangat suka menerima saran dari orang lain (Yusuf & Maliki, 2021).

Gaya pengambilan keputusan menurut Deniz adalah: *Pertama*, *Avoidant*, yang menghindari masalah. *Kedua*, *Cautious*, yang hati-hati dan waspada. *Ketiga*, *Spontaneous*, spontan dan cepat. *Keempat*, *Procrastinating*, yang cenderung menunda keputusan (Setiawan et al., 2022).

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan

Pendapat dari Kotler faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan antara lain: *Pertama*, Faktor budaya, dapat mempengaruhi dari segi kebiasaan, nilai-nilai, bahasa dalam menanggapi suatu masalah. *Kedua*, Faktor sosial dan keluarga, masyarakat dalam lingkungan sosial memiliki perbedaan strata sosial perbedaan tersebut dapat ditemukan dalam bentuk jenis pekerjaan, tingkat pendidikan dan tingkat penghasilan. *Ketiga*, Faktor pribadi, merupakan faktor yang cenderung kepada faktor internal di dalam individu yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan. *Keempat*, Faktor psikologis, dapat berupa motivasi, persepsi dan pembelajaran (Setiawan et al., 2022).

Empat macam situasi biasanya memberi peringatan kepada pemimpin tentang kemungkinan adanya masalah, yaitu: *Pertama*, Deviasi dari pengalaman masa lalu. *Kedua*, Deviasi dari rencana yang ditetapkan. *Ketiga*, Orang lain sering kali memberi tahu masalah kepada pimpinan. *Keempat*, Prestasi pesaing dapat juga menciptakan situasi pemecahan masalah. Latar belakang dan keahlian manajemen juga akan

mempengaruhi apa yang mereka pandang sebagai masalah dan kesempatan, banyak pemimpin yang menentukan masalah yang sama dengan arti yang berbeda, (Wahjono et al., 2021).

Hasil keputusan dapat berupa tindakan yang berasal dari adanya masalah, alternatif penyelesaian masalah, dan berpengaruh terhadap organisasi. Kualitas keputusan tergantung pada pengetahuan, pengalaman, persepsi, dan situasi pengambil keputusan yang didukung dengan adanya informasi yang lengkap dan komunikasi yang berkualitas (Yusuf & Maliki, 2021). Pengambilan keputusan terjadi sebagai reaksi terhadap suatu masalah di mana terdapat perbedaan antara keadaan saat ini dengan keadaan yang diinginkan sehingga dibutuhkan pertimbangan beberapa tindakan alternatif. Faktor utama untuk pengambilan keputusan yang baik adalah yang menggunakan pemikiran dan perasaan dalam setiap keputusan. Pengambilan keputusan paling etis didasarkan pada proses kognitif tingkat tinggi sedangkan perasaan memiliki efek penting pada pengambilan keputusan. Orang yang dalam suasana hati dan emosi positif akan membuat keputusan yang baik dan menemukan solusi baik untuk mengatasi masalah (Yusuf & Maliki, 2021).

Dalam pengambilan sebuah keputusan perusahaan, organisasi, atau bisnis, analisis SWOT sangat disarankan karena kesederhanaan metodenya tanpa harus mengorbankan efektivitas hasilnya. Implementasi SWOT sangat bergantung dengan situasi dan kondisi suatu perusahaan, organisasi, atau bisnis, baik itu situasi kondisi internal maupun eksternal (Supanto, 2019, p. 110).

Dasar, Teori Dan Model Pengambilan Keputusan

Dasar Pengambilan Keputusan

Beberapa dasar dalam pengambilan keputusan, yaitu: *Pertama*, Intuisi. Keputusan yang diambil berdasarkan intuisi atau lebih menitik beratkan pada perasaan atau emosional dan bersifat subjektif. *Kedua*, Pengambilan keputusan rasional. Keputusan yang diambil lebih bersifat objektif logis dan lebih transparan oleh karenanya proses pengambilan secara rasional mampu mempertimbangkan dan memutuskan secara kongkret terhadap permasalahan yang ada dan umumnya keputusan yang dihasilkan memiliki profitabilitas keberhasilan yang tinggi. *Ketiga*, Pengambilan keputusan berdasarkan fakta. Dalam prosesnya lebih menitikberatkan pada proses pengumpulan data dan informasi untuk mendukung dan menjadi dasar dalam proses pengambilan keputusan. *Keempat*, Proses pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman. Pengambilan keputusan yang baik dapat dihasilkan dari berbagai macam pengalaman yang individu rasakan. Pengalaman akan memberikan pelajaran sehingga dapat menghasilkan keputusan yang benar (Setiawan et al., 2022).

Teori Pengambilan Keputusan

Terdapat empat paradigma dalam teori pengambilan keputusan, yaitu: *Pertama*, Model rasional. Dalam model yang paling *basic* dalam pengambilan keputusan model rasional, di mana dalam perspektif ini diasumsikan bahwa setiap individu memiliki kesamaan perilaku terhadap tujuan yang ingin dicapai. *Kedua*, Model organisasional. Model ini merupakan pengembangan dari model rasional di mana dalam pengambilan keputusan, kognitif dari faktor pengambil keputusan adalah terbatas dan aspek-aspek organisasi yang akan menutupi keterbatasan kognitif dan membentuk kognitif faktor

pengambil keputusan. *Ketiga*, Model politik. Akar dari perspektif politik dalam pengambilan keputusan adalah ilmu politik. Perspektif ini melihat bahwa para pengambil keputusan memiliki tujuan yang berbeda-beda, mereka bekerja sama melalui proses koalisi dan preferensi dari faktor yang memiliki pengaruh yang paling besar yang akan menang. *Keempat*, Model Garbage can. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Cohen, Marc, dan Olsen, bahwa keputusan dalam suatu organisasi terjadi dengan tidak sengaja atau kebetulan. Teori ini merupakan reaksi dari model rasional dan model politik, yang menurut mereka memiliki banyak kelemahan terutama dalam memahami proses pengambilan keputusan dalam situasi kompleks, tidak stabil, dan dalam dunia yang ambiguous (Wahjono et al., 2021).

Model Pengambilan Keputusan Strategic Decision Model

Teori organisasi mengungkapkan proses putusan tidak sepenuhnya rasional, karena hanya keterbatasan kognitif para pemimpin dalam memproses informasi dan adanya *barrier* dalam proses *learning*. Perspektif awal yang berkembang adalah proses pengambilan keputusan strategis mengikuti proses *sequensial*, pada hierarki organisasi dan melalui proses *bargaining* antar faktor dalam lingkungan yang dicirikan atas tingginya tingkat ketidakpastian dan kompleks (Wahjono et al., 2021).

Proses pengambilan keputusan strategis adalah proses yang terjadi di tingkat organisasi yang melibatkan serangkaian aktivitas organisasi dalam formulasi misi strategis dan tujuan strategis (Dess, Lupkin dan Cocin, 1997). Proses ini melibatkan proses analisis, perencanaan, pengambilan aspek lainnya seperti budaya organisasi, sistem nilai, dan visi perusahaan (Hart, 1992). Aplikasi teori pengambilan keputusan pada permasalahan strategis memunculkan banyak model, salah satunya model pengambilan keputusan strategis yang dikembangkan oleh Srivasava dan Grant, di mana terdapat empat model pengambilan keputusan strategis, yaitu: *Pertama*, *Managerial Autocracy Model* (MAM). pemimpin kunci (CEO, manajer, Board of Director) memainkan peranan sentral dalam pengambilan keputusan strategis. Dan hanya sedikit orang (biasanya bawahan langsung) berpartisipasi dalam penyediaan informasi (baik teknik maupun finansial) kepada aktor kunci. Dalam model ini titik berat pengambilan keputusan adalah personal intuitive personal judgment dan sangat kecil sekali keterlibatan sistem manajemen dalam mengevaluasi alternative. Pilihan akhir dan keputusan yang akan diambil sangat tergantung dari akhir kunci dan ia bertanggung jawab penuh atas implementasi keputusan tersebut.

Kedua, *Systemic Bureaucracy Model* (SBM). Model ini mengacu kepada sistem organisasi dan peraturan menentukan aktivitas, aliran informasi dan interaksi antar aktor yang membentuk proses pengambilan keputusan strategis. Proses pemecahan masalah dalam model ini berlandaskan kepada sistem operasional prosedur yang ada, meskipun terdapat kekurangan dari prosedur yang dimaksud termasuk analisis teknik keuangan dan '*cost benefit*', implementasi perencanaan formal dan persetujuan dari top manajemen. Model ini sering ditemukan dalam perusahaan besar yang berada dalam struktur industri '*mature*' dan '*regulated industry*', dan juga sering ditemui dalam *State – Own- Enterprise* (BUMN).

Ketiga, *Adaptive Planning Model* (APM). perusahaan menggunakan perencanaan jangka panjang sebagai patokan dalam pengambilan keputusan (*computerization*

decision). Biasanya perencanaan ini terdiri dari banyak tahapan, dan dalam model ini peranan MIS (*Management Information System*) dalam penyediaan data dan informasi dalam setiap tahapan dalam perencanaan jangka panjang, berdasarkan perubahan lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Dan keputusan strategis membutuhkan dukungan dari sistem '*learning*' dalam organisasi perusahaan.

Keempat, Political Expediency Model (PEM). Model ini menekankan aspek politik dalam proses pengambilan keputusan strategis, di mana terdapat banyak grup dan individu dalam suatu organisasi perusahaan yang berusaha mengamankan kepentingan masing-masing. Proses pencarian meliputi dua level, pemilihan keputusan dalam grup kecil dan rasionalisasi keputusan melalui proses negosiasi antara manajer menengah dan top manajer untuk ditetapkan keputusan akhir. Peranan individu melebur dalam proses koalisi untuk memperkuat '*bargaining power*' dan masing-masing, knowledge dan pengalaman untuk menghasilkan keputusan kecil yang merupakan input dari proses pengambilan keputusan strategis secara keseluruhan.

Kelima, Pengambilan Keputusan dalam Kelompok. Terdapat keuntungan dan kerugian dalam pengambilan keputusan dalam kelompok. Keuntungannya, adalah: mendapat lebih banyak sudut pandang yang beragam; meningkatkan informasi; kualitas keputusan lebih tinggi; meningkatkan komitmen. Kerugiannya, antara lain: posisi didominasi individu; tanggung jawab tidak jelas; makan waktu dan biaya; ada tekanan kesesuaian (Wahjono et al., 2021). Salah satu yang dapat dikembangkan dalam pengambilan keputusan kelompok adalah jenis Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) yang banyak dalam bentuk komunitas, UMKM ini sangat berperan dalam pertumbuhan perekonomian Indonesia dan memiliki potensi besar untuk dikembangkan. Salah satu contoh pengambilan keputusan dari komunitas UMKM ini adalah untuk mengetahui permasalahan yang mempengaruhi UMKM dalam memanfaatkan data sebagai dasar pengambilan keputusan bisnis (Rahmadita, Wibawa, & Hakim, 2018).

Proses Pengambilan Keputusan

Dalam keberlangsungan setiap kegiatan berorganisasi akan terdapat situasi dimana sebuah atau lebih pengambilan keputusan harus dilakukan. Pengambilan keputusan merupakan serangkaian proses pemilihan di antara berbagai alternatif yang dihasilkan (Yusuf & Maliki, 2021).

Langkah pengambilan keputusan menurut Mintzberg a koleganya: *Pertama*, Tahap identifikasi, di mana pengenalan masalah atau kesempatan muncul dan diagnosis dibuat dan diketahui bahwa masalah yang berat mendapatkan diagnosis yang ekstensif dan sistematis, tetapi masalah yang sederhana tidak. *Kedua*, Tahap pengembangan, di mana terdapat pencarian prosedur atau solusi standar yang ada dalam mendesain solusi yang baru. *Ketiga*, Tahap seleksi, di mana pilihan solusi dibuat. Ada tiga cara pembentukan seleksi: dengan penilaian pembuat keputusan, berdasarkan pengalaman atau intuisi, bukan analisis logis; dengan analisis alternatif yang logis dan sistematis; dan dengan tawar-menawar saat seleksi melibatkan kelompok pembuat keputusan dan semua manuver politik yang ada. Sekali keputusan diterima secara formal, otorisasi pun kemudian dibuat (Kusnadi, 2017).

Proses pengambilan keputusan ada lima, yaitu: *Pertama*, Identifikasi masalah. *Kedua*, Mengumpulkan data. *Ketiga*, Mengembangkan alternatif. *Keempat*, Implementasi

keputusan. *Kelima*, Evaluasi (Setiawan et al., 2022). Robbins mengatakan bahwa pengambilan keputusan yang optimal adalah yang rasional yaitu membuat pilihan nilai yang konsisten dan maksimal dalam batasan yang ditentukan. Pilihan tersebut dibuat dengan mengikuti model enam langkah, yaitu: *Pertama*, Mendefinisikan masalah. *Kedua*, Mengidentifikasi kriteria keputusan. *Ketiga*, Menimbang kriteria. *Keempat*, Menghasilkan alternatif. *Kelima*, Menilai semua alternatif pada masing-masing kriteria. *Keenam*, Menghitung keputusan optimal (Yusuf & Maliki, 2021).

Terdapat proses pengambilan keputusan lain yaitu Model pengambilan keputusan dengan teknik metode *profile matching* merupakan sistem yang dapat melakukan pengambilan keputusan dengan menghitung nilai *core factor* dan *secondary factor* pada masing-masing alternatif dan sub kriteria sehingga dapat diberikan keputusan pegawai yang berprestasi kinerjanya (Sitanggang Rianto, 2019).

Kondisi-Kondisi Yang Terjadi Dalam Pengambilan Keputusan

Dalam pengambilan keputusan akan didapatkan kondisi-kondisi yang terjadi yaitu: *Pertama*, Kepastian. Kondisi yang pasti akan mempermudah individu dalam mengambil keputusan yang akurat berdasarkan dengan situasi dan kondisi lapangan. *Kedua*, Risiko, pemimpin harus mampu menghadapi lingkungan organisasi yang penuh risiko. *Ketiga*, Ketidakpastian, merupakan kondisi yang tidak dapat diprediksi dan tidak dapat diperkirakan oleh kondisi pada waktu sekarang (Setiawan et al., 2022).

Pada tingkat individual, kemampuan seorang pengambil keputusan sangat bergantung pada tingkat kemahirannya menggabungkan dan mengkolaborasikan antara pendekatan ilmiah, daya pikir kreatif intuitif dan emosional. Dalam keputusan individual, pemimpin membuat pilihan tindakan yang disukai. Beberapa faktor perilaku hanya mempunyai aspek-aspek tertentu dari proses pengambilan keputusan (Abdi Setiawan, n.d.). Seorang pemimpin harus memikirkan konsekuensi dari suatu tindakan sebelum mengambil keputusan (Harahap, 2017). Kesalahan biasanya disebabkan oleh kurangnya informasi dan strategi pemimpin tersebut dalam proses pengambilan keputusan. Oleh sebab itu perlunya pengetahuan yang luas pemimpin dalam menentukan sebuah kebijakan maupun pengambilan keputusan tersebut (Hayati, Zulvira, & Gistituati, 2021).

Bias dan Kesalahan dalam Pengambilan Keputusan

Untuk meminimalkan kesalahan keputusan, pemimpin mengandalkan pengalaman (intuisi), firasat, atau aturan praktis. Intuisi berkaitan dengan latar belakang pengalaman masa lalu, firasat tidak berkaitan dengan pengalaman tersebut, sedangkan aturan praktis merupakan pernyataan eksplisit yang membatasi apa yang dapat atau tidak dapat dilakukan (Yusuf & Maliki, 2021). Beberapa program bantuan piranti lunak yang digunakan oleh organisasi dalam pengambilan keputusan, adalah: *Microsoft Excel*, *Lotus 123*, *FoxPro Visual*, *Analytical Hierarchy Process (AHP)* (Yusuf & Maliki, 2021).

Adanya kompleksitas permasalahan dan keterbatasan kemampuan rasional menyebabkan beberapa pengambilan keputusan dilakukan dengan menggunakan pedoman umum dan sebagian informasi namun mengakibatkan adanya kemungkinan bias, kesalahan, dan ketidakakuratan keputusan (Yusuf & Maliki, 2021). Terdapat beberapa bias umum dalam pengambilan keputusan menurut Robbins dan Judge yang

dikutip Furtasan Ali Yusuf, (Yusuf & Maliki, 2021) yaitu: *Pertama*, Terlalu percaya diri (*Over confidence*), kecenderungan terlalu percaya diri dalam menilai keputusan pribadi. *Kedua*, Jangkar (*Anchoring*), kecenderungan untuk berpaku pada informasi awal dan tidak menyelaraskan pada informasi selanjutnya. *Ketiga*, Konfirmasi (*Confirmation*), kecenderungan untuk selektif terhadap informasi yang menguatkan pendapat lampau, dan memangkas informasi yang menentang. *Keempat*, Ketersediaan (*Availability*), kecenderungan melandaskan keputusan pada informasi yang mudah didapat dan ditemui. *Kelima*, Eskalasi komitmen (*Escalation of commitment*). *Keenam*, Kesalahan acak (*Randomness error*), kecenderungan untuk percaya bahwa seseorang dapat memprediksi hasil dari peristiwa-peristiwa yang tidak disengaja. *Ketujuh*, Aversi risiko (*Risk aversion*), kecenderungan untuk lebih memilih hasil yang pasti daripada hasil yang berisiko. *Kedelapan*, Peninjauan masa lampau (*Hindsight*), kecenderungan untuk pura-pura yakin telah memprediksi hasil dari sebuah peristiwa secara akurat, setelah hasil tersebut benar-benar diketahui.

Pengambilan keputusan adalah suatu proses pemikiran dari pemilihan alternatif yang akan dihasilkan mengenai prediksi kedepan sehingga dapat mendatangkan hasil yang tepat (Yenedi & Afriansyah, 2019). Adanya kesalahan dalam pengambilan keputusan dapat berdampak negatif, merugikan organisasi bahkan fatal terutama keputusan yang dilakukan di saat kritis dan tergesa-gesa (Yusuf & Maliki, 2021).

Pendapat lainnya, menyatakan beberapa kesalahan dalam pengambilan keputusan, adalah: *Pertama*, Terlalu percaya diri (*Overconfidence*), ketika pengambil keputusan cenderung berpikir tahu lebih banyak dari orang lain tanpa mempertimbangkan saran, masukan, dan informasi yang ada terkait proses pengambilan keputusan. *Kedua*, Efek penahanan, menjelaskan bagaimana pengambil keputusan lebih terpaku pada informasi awal dan tidak mempertimbangkan informasi yang masuk setelahnya yang nyatanya informasi tersebut lebih akurat dan terbukti sebagai dasar proses pengambilan keputusan. *Ketiga*, Persepsi selektif (*Selective perception*), ketika pengambil keputusan dalam prosesnya mengatur dan menafsirkan peristiwa berdasarkan persepsi dan pandangannya, dirinya menggunakan persepsinya untuk menganalisis informasi yang masuk tanpa disadari bahwa persepsi tersebut bisa saja salah. *Keempat*, Kesalahan konfirmasi (*Confirmation*), pengambil keputusan dalam proses pencarian informasinya akan menegaskan kembali pilihan mereka terhadap informasi di masa lalu atau mengkonfirmasi ulang dan memandang lebih rendah informasi yang bertentangan dengan penilaian masa lalunya. *Kelima*, Ketersediaan (*Availability*), kesalahan yang terjadi pada jenis ini adalah terlalu percaya kepada kejadian dan ingatan yang baru saja dia alami dan tidak mampu berpikir secara objektif terhadap segala kemungkinan yang terjadi dimasa lampau. *Keenam*, Representasi (*Representation*), kesalahan yang terjadi pada jenis adalah pembuat keputusan menilai kebenaran berdasarkan kemiripan dengan peristiwa yang pernah terjadi yang mana peristiwa tersebut belum tentu sesuai dengan permasalahan yang terjadi saat ini. *Ketujuh*, Keacakan (*Randomness*), pembuat keputusan mengambil informasi pendukung keputusannya berdasarkan informasi yang diambil secara acak random sehingga objektivitas informasi tersebut tidak dapat sepenuhnya dipercaya kebenarannya. *Kedelapan*, Mementingkan diri sendiri (*Self-serving*), pembuat keputusan lebih mementingkan diri sendiri dalam proses pengambilan keputusannya tanpa mempertimbangkan kepentingan umum atau bersama (Setiawan et al., 2022).

Etika Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah proses yang disengaja dalam membuat pilihan diantara satu atau beberapa alternatif dengan tujuan mencapai sesuatu yang diinginkan. Keputusan muncul sebagai respon terhadap masalah atau peluang (Robbins & Judge, 2013). Keputusan etis adalah keputusan tentang apa yang benar dan apa yang salah. Karenanya, ia adalah keputusan yang sering sulit dan rumit. Sementara sikap dan keputusan etis mau tidak mau harus dilakukan, dan tidak bisa dihindari karena ia bagian hidup manusia. Pengambilan keputusan yang etis merupakan suatu kriteria yang penting dalam pengambilan keputusan organisasional (Yusuarsono, n.d.). Setiap organisasi memiliki kode etik atau peraturan perundang-undangan yang menjadi acuan dalam membuat keputusan yang layak dipertanggungjawabkan sebagai keputusan etik.

Dalam setiap pengambilan keputusan, organisasi memasukkan etika sebagai pertimbangan pokok. Dengan kata lain, organisasi menerapkan pertimbangan moral dalam setiap proses pengambilan keputusan. Hal ini sehubungan dengan bahwa setiap keputusan harus mengacu kepada kepentingan orang banyak sehingga setiap keputusan ataupun tindakan yang diambil harus memiliki konsekuensi bagi orang lain. Seseorang yang mengambil keputusan untuk kepentingan pribadi dapat berarah pada kegagalan organisasi (Yusuf & Maliki, 2021).

Suatu keputusan dianggap etis ketika secara legal ataupun moral dapat diterima oleh seluruh anggota organisasi namun dalam penerapan etika pengambilan keputusan dapat menyebabkan umpan balik yang negatif. Seperti pada pengambilan keputusan umumnya, etika pengambilan keputusan pun didasarkan pada proses kognitif tingkat tinggi namun terdapat pandangan lain seperti pengaruh emosi yang dapat berpengaruh terhadap perilaku tidak etis (Yusuf & Maliki, 2021).

Pemimpin dapat menggunakan keyakinan moral pribadi dalam membuat keputusan etis dalam konteks apa pun (Ferrell, O., Fraedrich, J., & Ferrell, 2022). Keputusan etis (*ethical decision*) adalah sebuah keputusan yang baik secara moral maupun legal dapat diterima oleh masyarakat luas. Terdapat tiga unsur utama dalam pembuatan keputusan etis, yaitu: *Pertama*, *Moral issue*, menunjukkan seberapa jauh ketika seseorang melakukan tindakan, jika dia secara bebas melakukan itu, maka akan mengakibatkan kerugian (*harm*) atau keuntungan (*benefit*) bagi orang lain. *Kedua*, *Moral agent*, yaitu individu yang membuat keputusan moral (*moral decision*). Ketiga, Keputusan etis (*ethical decision*) itu sendiri, yaitu sebuah keputusan yang secara legal dan moral dapat diterima oleh masyarakat luas (Tofiq & Mulyani, 2018).

Peran Struktur Organisasi dalam Pengambilan Keputusan

Kesuksesan organisasi saat ini tergantung pada kecepatan dan kemampuan dalam merespon kebutuhan *customers* dan perubahan peta persaingan ekonomi dan usaha yang didukung dengan desain struktur organisasi yang tepat (GoÄ, 2015). "*Organization structure design is a major factor determining an organization's performance and how the people work together in these organizations*" ((Burton, et.al, 2018) (Burton & Obel, 2018).

Struktur organisasi didefinisikan sebagai cara atau metode yang digunakan organisasi untuk membagi, mengatur, mengkoordinasikan aktivitas kerja dan

menempatkan individu-individu yang kompeten dibidangnya, yang ditunjukkan dengan bagan organisasi atau *organizational chart* (Colquitt, Lepine, & Wesson, 2019).

Model organik dalam struktur organisasi merupakan struktur yang datar, menggunakan tim hierarkis silang dan fungsional mempunyai formalisasi rendah, memiliki suatu jaringan informasi yang menyeluruh dan mengandalkan pengambilan keputusan partisipatif (Wahjono et al., 2021). Faktor-faktor yang menentukan desain structural adalah strategi, ukuran, teknologi, dan lingkungan (Wahjono et al., 2021).

Strategic Decision Making merupakan proses pengambilan keputusan strategis di suatu perusahaan sebagai usaha agar perusahaan sesuai dan mampu beradaptasi dengan lingkungan eksternal. Di mana proses ini akan memiliki dampak yang sangat luas dan fundamental terhadap aspek dan fungsi dari organisasi, dan memengaruhi arah pengembangan organisasi, administrasi, dan struktur perusahaan. Sehingga tidaklah mengherankan kalau inti dari proses manajemen strategis perusahaan adalah proses pengambilan keputusan strategis (Wahjono et al., 2021).

Implikasi Konsep Pengambilan Keputusan Bagi Pemimpin Kristen

Lapar Akan Pertumbuhan Pribadi

Kepemimpinan amat penting. Sejarah berulang kali menunjukkan bawa pemimpin yang paling tangguh sekalipun rentan mengalami penyimpangan dan kegagalan. Alasannya sederhana di mana pemimpin tidak dapat menangani godaan-godaan yang menyerang posisinya. Awalnya pemimpin dapat mengendalikan kekuasaan, lalu kekuasaan itu mengendalikannya. Bagi seseorang yang menduduki posisi-posisi kepemimpinan, risiko diserang oleh godaan kekuasaan, kesombongan, popularitas, kenikmatan, dan lainnya akan selalu ada (Sendjaya, 2021) sehingga pengambilan keputusan yang ringan sekalipun yang diambilnya dapat berdampak besar bagi kehidupan dan kepemimpinannya.

Organisasi yang sehat termasuk gereja yang sehat, memerlukan pemimpin yang sehat. Pemimpin Kristen agar terus sehat harus memiliki rasa lapar yang konsisten akan pertumbuhan pribadi baik terhadap pengetahuan maupun utamanya pada kepatuhan yang kuat terhadap kebenaran Firman Tuhan. Sebab sejatinya harus menjadi teladan dan agen perubahan (Suhadi & Arifianto, 2020). Dan tentunya haruslah seorang pemimpin mengalami Tuhan lebih berharga daripada hanya mengetahui tentang Tuhan dan Firman-Nya saja (Macchia, n.d.).

Memiliki Mitra Konsultasi

Belajar dari pengalaman pengambilan keputusan tentang penempatan hamba Tuhan di *First Church* pentingnya konsultasi dengan para hamba Tuhan dan menghabiskan waktu bersama khususnya lewat percakapan-percakapan yang ringan ternyata membuahkan hasil selalu ada pemahaman-pemahaman baru yang diperoleh dan mengantarkan pada hasil keputusan yang baik (Rainer & Geiger, 2016) sehingga seorang pemimpin Kristen yang sukses haruslah memiliki lingkungan dan mitra konsultasi dalam kehidupan kepemimpinannya.

Membagikan Konsep Pengambilan Keputusan Sebagai Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management)

Para pemimpin organisasi harus menciptakan budaya pemberdayaan dengan memberi kesempatan pada anggota organisasi guna mengambil keputusan termasuk menerima kemungkinan kegagalannya. Budaya pembelajaran yang tinggi pada suatu organisasi diwarnai oleh dimensi nilai menerima kegagalan atau kesalahan (Budihardjo, 2016, p. 101). Para pemimpin organisasi termasuk pemimpin gereja khususnya harus mampu mendorong anggota yang dipimpinnya untuk melakukan “*sharing knowledge*” secara efektif agar menghasilkan inovasi yang memberi nilai tambah kepada semua pihak (Budihardjo, 2016).

Knowledge management pada dasarnya membahas tiga jenis pengetahuan, yaitu: *Pertama, Self transcending*, bagian dari *tacit knowledge* namun belum eksis baik dalam bentuk intuisi maupun firasat atau perasaan, bahkan pemilik pengetahuan tidak menyadari bahwa dirinya memiliki pengetahuan dan belum menggunakannya. *Kedua, Tacit (Implicit)* adalah pengetahuan yang diartikulasi namun dapat ditransfer atau dikomunikasikan, di mana pemiliknya sudah menggunakannya yang muncul dalam tindakannya. Pengetahuannya bersifat pribadi, berhubungan dengan hal-hal abstrak dan *intangible*. *Ketiga, Explicit*, merupakan jenis pengetahuan yang konkret, biasanya diungkapkan dalam bentuk bahasa, mudah diartikulasi dan ditransfer pada orang lain (Budihardjo, 2016).

KESIMPULAN

Pemahaman konsep pengambilan keputusan bagi setiap pemimpin Kristen dan pemimpin gereja hal yang utama dan penting baik bagi hidupnya maupun dalam organisasi yang dipimpinnya. Kesadaran pentingnya pengetahuan dan keterampilan dalam pengambilan keputusan yang dimiliki oleh pemimpin membawa dampak yang sangat berarti bagi pengembangan dan kelangsungan kehidupan organisasi termasuk organisasi gereja serta kehidupan pemimpin itu sendiri. Hasil penelitian ini menunjukkan bagaimana pemahaman konsep pengambilan keputusan yang benar dapat membawa kemajuan bagi setiap pemimpin Kristen dan organisasi Kristen, yaitu: paling tidak implikasi dari penelitian ini, adalah: *Pertama*, lapar akan pertumbuhan pribadi. *Kedua*, memiliki mitra konsultasi. *Ketiga*, membagikan konsep pengambilan keputusan sebagai manajemen pengetahuan (*knowledge management*).

DAFTAR PUSTAKA

- Abdi Setiawan, S. P. (n.d.). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Efektif Dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Bintang Anugerah Sejahtera. *Jurnal Manajemen Tools (Pancabudi.Ac.Id)*.
- Budihardjo, A. (2016). *Knowledge Management Efektif Berinovasi Meraih Sukses* (1st ed.). Jakarta: Prasetya Mulya Publishing.
- Burton, R. M., & Obel, B. (2018). The science of organizational design: fit between structure and coordination. *Journal of Organization Design*, 7(1), 1–13.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Jakarta: Prenada Media.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR Improving Performance and Commitment in the Workplace* (Sixth Edit). New York: McGraw-Hill Education.
- Ferrell, O., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2022). *Business Ethics, Ethical Decision Making and*

- Cases* (13th ed.). Cengage.
- Hayati, F., Zulvira, R., & Gistituati, N. (2021). Lembaga pendidikan: kebijakan dan pengambilan keputusan. *JRTI (Jurnal Riset Tindakan Indonesia)*, 6(1), 100–104.
- Kusnadi, D. (2017). Pengambilan keputusan dalam perilaku organisasi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 15(2), 52–62.
- Macchia, S. A. (n.d.). *Becoming a Healthy Church*. 2016. Jakarta: Immanuel.
- Maskudi, M. M. (n.d.). PERAN KOMITMEN INDIVIDU DAN KOMITMEN ORGANISASI DALAM MEMEDASI KORELASI PENGAMBILAN KEPUTUSAN PARTISIPATIF DENGAN KINERJA ORGANISASI.
- Meyer, P. J., & Slechta, R. (2008). *5 Pilar Kepemimpinan* (1st ed.). Jakarta: Nafiri Gabriel.
- Misahapsari, C. R., & Stevanus, K. (2022). Manajemen Dalam Pengambilan Keputusan Di Gereja. *Jurnal Teologi Berita Hidup*, 5(1), 162–180.
- Prodjowijono, S. (2008). *Manajemen Gereja Sebuah Alternatif* (1st ed.). Jakarta: BPK Gunung Mulia.
- Rahmadita, N. A., Wibawa, B. M., & Hakim, M. S. (2018). Identifikasi Permasalahan Pemanfaatan Data sebagai Dasar Pengambilan Keputusan Bisnis pada UMKM Sektor Jasa: Kasus di Surabaya. *Jurnal Sains Dan Seni ITS*, 7(1), 21–25.
- Rainer, T. S., & Geiger, E. (2016). *Simple Church: Melanjutkan Proses Allah Untuk Pemuridan* (1st ed.). Malang: Literatur SAAT.
- Sendjaya, S. (2021). *Leadership Reformed (Reformasi Kepemimpinan) Mengapa Pemimpin Membutuhkan Injil untuk Mengubah Dunia* (1st ed.). Surabaya: Literatur Perkantas Jawa Timur.
- Setiawan, H. H., Budiarti, R. H. S., & Baihaqi, M. I. (2022). *Pengantar Manajemen Panduan Untuk Lebih Memahami dan Mengerti Konsep Manajemen* (1st ed.). Bandung: Refika Aditama.
- Sitanggang Rianto, S. S. (2019). Model Pengambilan Keputusan Dengan Teknik Metode Profile Matching | Sitanggang Rianto Sitanggang, Swono Sibagariang, Model Pengambilan Keputusan Dengan Teknik Metode Profile Matching, CESS (Journal of Computer Engineering System and Science | CESS (Journ. *Journal of Computer Engineering, System and Science*.
- Soemarsono, H. (2003). *Manajemen Plus* (1st ed.). Bandung: Lembaga Literatur Baptis.
- Suhadi, S., & Arifianto, Y. A. (2020). Pemimpin Kristen Sebagai Agen Perubahan di Era Milenial. *Edulead Journal of Christian Education And Leadership*, 1(2), 129–147.
- Supanto, F. (2019). *Manajemen Strategi Organisasi Publik dan Privat* (1st ed.). Malang: Empatdua Media.
- Sutono, Y., Arifianto, Y. A., & Loveano, N. Y. (2023). Deskriptif Kepemimpinan Kristen dalam Perspektif Filipi 2: 3-8. *Jurnal Ap-Kain*, 1(1), 15–24. doi:10.52879/jak.v1i1.58
- Tofiq, T. A., & Mulyani, S. D. (2018). Analisis Pengaruh Sifat Machiavellianisme Etika dan Tanggung Jawab Sosial, Faktor Situasional dan Locus of Control terhadap Pengambilan Keputusan Etis oleh Konsultan Pajak. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 1(4), 451–460.
- Wahjono, S. I., Marina, A., Rahim, A. R., Rasulong, I., & Yani, T. I. I. (2021). *Perilaku Organisasi Di Era Revolusi Industri 4.0* (1st ed.). Depok: Rajawali Pers.
- Yenedi, Y., & Afriansyah, H. (2019). Pengambilan Keputusan.
- Yusuarsono, Y. (n.d.). Analisis Keputusan Etis Di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat

Daerah Provinsi Bengkulu. *Professional: Jurnal Komunikasi Dan Administrasi Publik*, 2(1), 161711.

Yusuf, H. F. A., & Maliki, B. I. (2021). *Perilaku Organisasi* (1st ed.). Depok: RajaGrafindo Persada.