

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR

A. Pengambilan Keputusan

1. Pengertian Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan bagian penting dari aktifitas individual maupun bisnis. Pengambilan keputusan merupakan pilihan-pilihan dari dua atau lebih alternatif. Pengambilan keputusan selain mengarahkan terhadap pencapaian tujuan, juga setiap pengambilan keputusan melibatkan sejumlah resiko, jika keputusan yang diambil kurang tepat.

Nawawi dalam (Raihan, 2016:66) mendefenisikan bahwa keputusan pada dasarnya berarti hasil akhir dalam mempertimbangkan sesuatu yang akan dilaksanakan secara nyata. Keputusan juga dapat diartikan sebagai hasil terbaik dalam memilih satu diantara dua atau beberapa alternatif yang dihadapi. Sementara itu, pengambilan keputusan merupakan proses atau rangkaian kegiatan menganalisis berbagai fakta, informasi, data dan teori/pendapat yang akhirnya sampai pada satu kesimpulan yang dinilai paling baik dan tepat. Proses pengambilan keputusan ini dapat dilakukan sendiri dan dapat pula dilaksanakan dengan bantuan atau pengikutsertaan orang lain.

Suradji dan Martono dalam (Raihan, 2016:66-67) mendefenisikan bahwa keputusan merupakan proses pemikiran yang menetapkan satu pilihan diantara alternatif pilihan guna memecahkan suatu masalah. Sementara itu, pengambilan keputusan merupakan proses analisis informasi masalah sampai penetapan suatu keputusan.

Siagian dalam (Wahyudin, 2020:9) menyatakan bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu pendekatan yang sistematis terhadap suatu permasalahan yang sedang dihadapi. Permasalahan tersebut berkaitan dengan pengetahuan terhadap hakikat masalah yang dihadapi, analisis

masalah dengan menggunakan fakta dan data, mencari alternatif yang paling rasional. Sehingga, akibat dari keputusan yang dibuat akan menjawab pertanyaan apa yang harus diperbuat untuk mengatasi masalah tersebut dengan memilih dari salah satu alternatif tersebut.

Dari beberapa definisi para ahli sebagaimana yang telah dipaparkan di atas dapat dipahami bahwa pengambilan keputusan adalah proses memilih salah satu alternatif terbaik di antara sekian banyak alternatif yang ada yang dilakukan dalam rangka menyelesaikan masalah.

2. Macam-Macam Pengambilan Keputusan

Dalam teori pengambilan keputusan diklasifikasikan menjadi dua jenis, yaitu keputusan terprogram dan keputusan tidak terprogram.

Menurut Fahmi (2016:3) menyatakan setiap keputusan tersebut memiliki perbedaan masing-masing. Adapun perbedaan keputusan tersebut adalah:

a. Keputusan Terprogram

Keputusan terprogram merupakan sebuah tindakan mengambil keputusan yang sifatnya rutin dan tidak krusial. Contoh keputusan terprogram adalah pekerjaan yang dilaksanakan dengan rancangan SOP (Standard Operating Procedure) yang sudah dibuat sebelumnya. Keputusan terprogram dapat terlaksana dengan baik apabila memenuhi beberapa syarat di bawah ini:

- 1) Sumber daya manusia yang memenuhi standar.
- 2) Sumber informasi yang lengkap baik bersifat kualitatif maupun kuantitatif.
- 3) Pihak organisasi menjamin ketersediaan
- 4) dana selama keputusan tersebut berjalan.
- 5) Aturan dan kondisi eksternal organisasi mendukung terlaksananya.

b. Keputusan Tidak Terprogram

Keputusan tidak terprogram merupakan keputusan yang dilakukan untuk memecahkan masalah baru yang belum pernah diambil sebelumnya.

Menurut Ricky W. Griffin, keputusan tidak terprogram adalah keputusan secara relatif yang tidak terstruktur dan muncul lebih jarang daripada suatu keputusan yang terprogram. Pengambilan keputusan tidak terprogram Bersifat lebih rumit Dan membutuhkan kompetensi khusus untuk menyelesaikannya, seperti top manajemen dan para konsultan dengan tingkat skill yang tinggi.

3. Tujuan Pengambilan Keputusan

Setiap langkah yang akan diambil harus berdasar pada pengambilan keputusan yang tepat. Kesalahan dalam pengambilan keputusan dapat mengakibatkan terancamnya kehidupan individu atau organisasi yang bersangkutan. Oleh karena itu, pengambilan keputusan harus dilandasi prosedur dan teknik serta didukung oleh informasi yang tepat (*accurate*), benar (*reliable*) dan juga tepat waktu (*timeliness*). Berikut ini merupakan tujuan dari pengambilan keputusan (referensi).

Adapun tujuan dari pengambilan keputusan menurut (Rusdiana, 2016: 204)

- a. Bersifat tunggal yaitu terjadi apabila keputusan yang dihasilkan hanya menyangkut satu masalah artinya sekali diputuskan tidak akan ada kaitannya dengan masalah lain
- b. Tujuan yang bersifat ganda yaitu terjadi apabila keputusan yang diambil sekaligus memecahkan dua masalah atau lebih yang bersifat kontradiktif atau yang tidak kontradiktif

Menurut Nugroho J Setiadi (2017:18) tujuan pengambilan keputusan dapat dibedakan atas dua, yaitu :

1. Tujuan yang bersifat tunggal
Tujuan pengambilan keputusan yang bersifat tunggal terjadi apabila keputusan yang dihasilkan hanya menyangkut satu masalah, artinya bahwa sekali diputuskan, tidak akan ada kaitannya dengan masalah lain.
2. Tujuan yang bersifat ganda
Tujuan pengambilan keputusan yang bersifat ganda terjadi apabila keputusan yang dihasilkan itu menyangkut lebih dari satu masalah, artinya bahwa satu keputusan yang diambil itu sekaligus memecahkan dua masalah (atau lebih), yang bersifat kontradiktif atau bersifat tidak kontradiktif.

4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan

Masalah pengambilan keputusan terletak dari pengaturan tentang bagaimana tujuan yang hendak kita capai itu terwujud, dengan melalui dukungan informasi, data yang terolah secara akurat. Pengambilan keputusan

menandakan kondisi dimana terdapat tujuan (visi dan misi) yang hendak dicapai, tindakan manusia untuk mencapainya, sejumlah hambatan, kelangkaan, ketidakpastian, dan resiko, serta terdapatnya sejumlah peristiwa lain hasil tindakan pelaku lainnya.

Dermawan dalam (Liza, 2017: 19-21) menyatakan faktor tujuan dan tindakan serta kelangkaan dapat dimasukkan dalam *faktor-faktor internal* dari pengambilan keputusan. Sedangkan faktor lainnya dikategorikan sebagai *faktor eksternal* yang berasal dari lingkungan.

a. Faktor Individual (*Internal*)

- 1) Persepsi adalah proses dimana kita memilih, mengatur, dan menerjemahkan masukan informasi untuk menciptakan gambaran dunia yang berarti. Poin utamanya adalah bahwa persepsi tidak hanya tergantung pada rangsangan fisik, tetapi juga pada hubungan rangsangan terhadap bidang yang mengelilinginya dan kondisi dalam setiap diri kita.
- 2) Sikap didefinisikan sebagai evaluasi menyeluruh, intensitas, dukungan dan kepercayaan adalah sifat penting dari sikap. Pencarian informasi dan evaluasi yang luas atas berbagai kemungkinan akan menghasilkan pembentukan suatu sikap terhadap alternatif-alternatif yang dipertimbangkan.
- 3) Kepribadian diartikan sebagai respon yang konsisten terhadap stimulus lingkungan.
- 4) Motivasi adalah tenaga pendorong dalam diri individu yang membuat seseorang untuk bertindak. Indikator motivasi terdiri atas intrinsik (dari dalam) didefinisikan sebagai tenaga pendorong seseorang yang berasal dari diri konsumen.

b. Faktor Lingkungan (*Eksternal*)

- 1) Budaya adalah determinan dasar keinginan dan perilaku seseorang. Melalui keluarga dan institusi utama lainnya, setiap budaya terdiri dari beberapa sub budaya yang lebih kecil yang memberikan identifikasi dan sosialisasi yang lebih spesifik untuk anggota mereka. Subbudaya meliputi kebangsaan, agama, kelompok ras, dan wilayah geografis. Budaya adalah keseluruhan kepercayaan, nilai-nilai dan kebiasaan yang dipelajari yang mampu mengarahkan perilaku konsumen para masyarakat tertentu.
- 2) Sosial adalah pembagian di dalam masyarakat yang terdiri dari individu-individu yang berbagi nilai, minat, dan perilaku yang sama. Status sosial menghasilkan bentuk-bentuk perilaku seseorang yang berbeda.
- 3) Demografi, karakteristik demografi seperti usia, pendapatan dan pendidikan juga membedakan bagaimana seseorang terlibat dalam pengambilan keputusan.

5. Indikator Pengambilan Keputusan

Indikator Pengambilan Keputusan menurut Syamsi dalam (Kusuma, 2016:26-27) sebagai berikut :

a. Tujuan

Tujuan tersebut harus disesuaikan dengan tingkat relevansi dengan kebutuhan, kejelasan dan kemampuan memprediksi.

b. Identifikasi Alternatif

Identifikasi alternatif maksudnya adalah untuk mencapai tujuan tersebut, kiranya perlu dibuatkan beberapa alternatif, yang nantinya perlu dipilih salah satu yang dianggap paling tepat.

c. Faktor yang tidak dapat diketahui sebelumnya.

Faktor yang tidak dapat diketahui sebelumnya artinya adalah keberhasilan pemilihan alternatif itu baru dapat diketahui setelah putusan itu dilaksanakan. Waktu yang akan datang tidak dapat diketahui dengan pasti. Oleh karena itu kemampuan pimpinan untuk memperkirakan masa yang akan datang sangat menentukan terhadap berhasil tidaknya keputusan yang akan dipilihnya.

d. Dibutuhkan sarana untuk mengukur hasil yang dicapai.

Dibutuhkan sarana untuk mengukur hasil yang dicapai maksudnya adalah, masing-masing alternatif perlu disertai akibat positif dan negatifnya, termasuk sudah di perhitungkan di dalamnya uncontrollable events-nya. Alternatif-alternatif menggunakan sarana atau alat untuk mengukur yang akan di peroleh atau pengeluaran yang perlu dilakukan dari setiap kombinasi alternatif keputusan dan peristiwa di luar jangkauan manusia itu

B. Kerjasama Tim

1. Pengertian Kerjasama Tim

Kerjasama dalam tim menjadi sebuah kebutuhan dalam mewujudkan keberhasilan kerja. Kerjasama dalam tim akan menjadi suatu daya dorong yang memiliki energi dan sinergisitas bagi individu-individu yang tergabung dalam kerjasama tim. Tanpa kerjasama yang baik tidak akan memunculkan ide-ide cemerlang.

Griffin dalam (Etyarini, 2017:25) menyatakan bahwa “Kerjasama tim adalah kegiatan yang dilakukan kelompok pekerja yang berfungsi sebagai satu unit, biasanya hampir tanpa supervisi, untuk mengerjakan tugas-tugas, fungsi-fungsi dan aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan”.

Selanjutnya Dewi dalam (Setyarini, 2017:25) berpendapat kerjasama tim (*teamwork*) adalah bentuk khusus kelompok kerja yang harus diorganisasi dan dikelola secara berbeda dengan bentuk kelompok kerja lain. Tim beranggotakan orang-orang yang dikoordinasi untuk bekerja bersama. Terjadi saling ketergantungan yang kuat satu sama lain untuk mencapai sebuah tujuan atau menyelesaikan sebuah tugas. Dengan bekerja dalam tim diharapkan hasilnya melebihi jika dikerjakan secara perorangan”.

Berdasarkan definisi dari berbagai ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kerjasama tim adalah sistem perpaduan kerja suatu kelompok yang didukung oleh berbagai keahlian dengan kejelasan tujuan, dan juga didukung oleh kepemimpinan dan komunikasi untuk menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada kinerja individu.

2. Dimensi Kerjasama Tim

Menurut Shane & Von Glinow dalam (Pitaloka, 2020:25) dimensi kerjasama tim yang efektif yaitu:

- a. *Cooperating* (Bekerjasama)
Anggota tim yang efektif rela dan mampu bekerja bersama daripada bekerja sendirian.
- b. *Coordinating* (Koordinasi)
Anggota tim yang efektif secara aktif mengelola kerjasama tim sehingga tim bertindak secara efisien dan harmonis.
- c. *Communicating* (Komunikasi)
Anggota tim yang efektif menyampaikan informasi secara bebas (bukan menimbunnya), secara efisien (mengggunakan saluran dan bahasa yang terbaik) dan menghormati (meminimalkan emosi negatif).
- d. *Comforting* (Kenyamanan)
Anggota tim yang efektif membantu rekan kerja mengatur keadaan psikologis yang sehat dan positif.

- e. *Conflict resolving* (Pemecahan Masalah)
Konflik tidak dapat dihindari dalam pengaturan sosial, jadi anggota tim yang efektif memiliki kemampuan dan motivasi untuk menyelesaikan disfungsi ketidaksetujuan antara anggota tim.

3. Aspek-aspek Kerjasama Tim

Menurut Sharma dalam (Pitaloka, 2020: 26-27) yaitu memaparkan beberapa aspek kerjasama tim adalah sebagai berikut:

- a. Tujuan yang jelas
Tujuan adalah penjabaran visi dan misi dan merupakan hal yang akan dicapai atau dihasilkan oleh organisasi atau perusahaan.
- b. Terbuka dan jujur dalam komunikasi
Kejujuran dan keterbukaan dalam suatu kegiatan kerjasama merupakan hal yang penting dan harus dijaga karena itulah suatu organisasi akan maju dan berkembang.
- c. Pengambilan keputusan kooperatif
Pengambilan keputusan secara kooperatif adalah menciptakan situasi dimana keberhasilan individu ditentukan atau di pengaruhi oleh keberhasilan kelompoknya.
- d. Suasana kepercayaan
Suasana kepercayaan dalam kerjasama tim merupakan hal yang sangat penting karena keberhasilan sebuah tim sangat di pengaruhi oleh kepercayaan dari para anggotanya.
- e. Rasa memiliki
Rasa memiliki dalam sebuah tim merupakan suatu hal yang penting agar keberhasilan dalam setiap kegiatan yang dilakukan dapat diperoleh.
- f. Keterampilan mendengarkan yang baik
Keterampilan mendengarkan yang baik akan membuat organisasi semakin berkembang.
- g. Partisipasi semua anggota
Partisipasi semua anggota merupakan suatu kewajiban anggota di dalam sebuah kerjasama tim

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kerjasama Tim

Menurut Poernomo dalam (Imron, 2019:67) ada beberapa faktor yang mendasari dibentuknya sebuah tim dalam suatu organisasi, yaitu sebagai berikut: rasa tanggung jawab dari dua orang atau lebih dapat membuat pekerjaan lebih serius dikerjakan. Saling berkontribusi dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan instansi. Anggota tim dapat saling mengenal atau saling percaya, sehingga mereka dapat saling membantu. Kerjasama tim dapat membina kekompakan dalam suatu instansi.

Menurut Robbins dalam (Sibarani, 2018:17-19) ada beberapa hal yang mempengaruhi kerjasama kelompok yang baik, antara lain :

- a. Rasa saling percaya
Rasa saling percaya merupakan hal yang perlu dibangun dalam suatu kelompok, supaya terhindar dari kepentingan pribadi atau individual yang dapat menimbulkan konflik. Dengan adanya saling percaya antar setiap anggota dan menyadari bahwa mereka semua sebagai satu kesatuan, maka kerjasama kelompok akan menjadi baik dan berkembang.
- b. Keterbukaan
Keterbukaan cenderung mengarah pada pembentukan sikap dalam diri seseorang, dimana sikap keterbukaan ini difokuskan pada sejauh mana orang lain mampu mengetahui tentang dirinya dan atau sebaliknya. Pada sikap keterbukaan ini, juga diperlukan sikap positif dan dewasa, baik dalam pola pikir maupun tindakan dari setiap orang dalam berinteraksi.
- c. Realisasi diri
Realisasi diri merupakan suatu bentuk kebutuhan setiap orang dan merupakan kebutuhan yang paling dicari. Dengan adanya realisasi diri diharapkan keberadaan dirinya dapat dirasakan dan diakui dalam lingkungannya. Karena pada kebutuhan ini setiap individu mempunyai peran yang melekat pada dirinya, baik dalam hal kecerdasan, pekerjaan, ketrampilan dan sebagainya.
- d. Saling ketergantungan
Saling ketergantungan dipengaruhi antara lain oleh adanya ikatan antar individu. Supaya saling ketergantungan ini dapat terjalin dengan baik, maka diperlukan pemeliharaan tingkat hubungan yang lebih harmonis, kondusif dan lebih matang. Karena saling ketergantungan dalam kelompok perlu adanya upaya untuk menerima perbedaan pendapat antar anggota kelompok.

5. Indikator Kerjasama Tim

Indikator Kerjasama Tim menurut Davis dalam (Pitaloka, 2020:27) antara lain :

- a. Tanggung jawab bersama yaitu dengan memberikan tanggung jawab menyelesaikan suatu pekerjaan secara bersama-sama dapat menciptakan hubungan kerjasama yang baik antar karyawan.
- b. Saling berkontribusi artinya kontribusi yang baik sesama karyawan lain baik pikiran maupun tenaga dapat menciptakan kerjasama di dalam perusahaan atau organisasi.
- c. Pengarahan kemampuan secara maksimal yaitu mengarahkan kemampuan dari masing-masing karyawan dalam anggota tim secara maksimal akan membuat kerjasama lebih kuat dan berkualitas.
- d. Komunikasi yang efektif yaitu dengan membangun komunikasi yang baik dan efektif antar karyawan dapat menentukan keberhasilan

kerjasama tim dalam melaksanakan tugas maupun kewajibannya dalam bekerja.

C. Kerangka Pikir

Sujarweni (2015: 66) mengemukakan kerangka pikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai factor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting, sehingga memunculkan asumsi-asumsi yang berbentuk bagan alur pemikiran.

Berdasarkan penjelasan diatas, kerangka pikir dalam penelitian ini adalah pengambilan keputusan menyelesaikan permasalahan kerjasama tim. Dalam kerangka pikir ini hanya menekankan kepada pengambilan keputusan pimpinan dalam menyelesaikan permasalahan kerjasama tim, dimana tujuan pengambilan keputusan agar terciptanya kerjasama dengan rasa kekeluargaan dan menumbuhkan rasa saling percaya, kemudian identifikasi alternative pengambilan keputusan dilakukan melalui pengamatan karakteristik organisasi agar kerjasama tim saling terbuka, selanjutnya terkait faktor yang tidak dapat diketahui dalam pengambilan keputusan diprediksi dengan planning dan dilaksanakan dengan menjaga komunikasi baik tim sehingga realisasi masing-masing tercapai sesuai harapan, serta sarana yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan berdasarkan tolak ukur keberhasilan mencapai kerjasama tim yang solid dan saling ketergantungan sehingga muncul rasa kekeluargaan yang erat. Untuk selanjutnya dapat dilihat dari gambar berikut;

Gambar 2.1 Kerangka Pikir

