

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM PERSPEKTIF ISLAM

Moh. Syamsul Falah
Universitas Hasyim Asy'ari (UNHASY) Tebuireng Jombang
fafalafah.sf@gmail.com

Abstract: Decision making is the last stage in addressing an issue that will be dealt with by a leader. Therefore, the condition is as important in leadership, because any decision to be taken must contain a risk and how serious the risks contained on this consideration. At this stage also the difference between a person's character, he has the soul of leadership (*pemimpin*) or subordinate (*bawahan*). But it is also necessary to understand that decision-making is no stages or process, style and type of decision-making, and modalities to be followed so that the decision can be according to the wishes would be expected. Decision-making is also not only in the discussion of education management, but in Islam also discussed the importance of the discussion related to the decision-making.

Keywords: *Leadership, Decision, Decisions, Islam*

PENDAHULUAN

Pengambilan keputusan (*decision making*) memegang peranan yang sangat urgen dalam manajemen, karena keputusan yang diambil oleh manajer merupakan hasil pemikiran akhir yang harus dilaksanakan oleh para bawahan atau organisasi yang dipimpinnnya. Keputusan manajer sangat urgen karena menyagkut semua aspek atau anggota organisasi. Bahkan kesalahan dalam mengambil keputusan dapat merugikan organisasi, mulai dari kerugian nama baik atau citra sampai pada kerugian uang.

Pengambilan keputusan adalah suatu proses pemikiran dalam pemecahan masalah untuk memperoleh hasil yang akan dilaksanakan. Maka dari itu, terkadang ada masalah yang sederhana atau mudah diselaisaikan dan terkadang ada pula masalah yang sulit untuk diurai cara menyelesaikannya, semua itu tergantung besar atau kecilnya masalah. Semakin kecil masalahnya semakin mudah cara menyelesaikannya. Sebaliknya semakin besar masalah itu, maka akan semakin sulit cara menyelesaika atau memutuskannya. Dari sinilah sebenarnya yang membedakan antara orang biasa dan pemimpin, pemimpin dituntut mampu mengambil keputusan di saat yang sangat sulit dengan cara dan waktu yang tepat.

Semakin cepat dan tepat dalam mengambil keputusan dapat dipastikan bahwa pemimpin tersebut telah memiliki pengamalan yang banyak. Maka di sinilah distingsi antara pemimpin yang berpengalaman dan tidak berpengalaman. Pemimpin yang belum berpengalaman akan ada rasa ragu dan khawatiran yang mendalam dalam mengambil keputusan. Rasa ragu dan khawatiran itu wajar karena yang dipandang tidak hanya kebutuhan untuk dirinya saja, namun mempertimbangkan banyak orang. Karena Ia khawatir keputusannya tidak dapat memuaskan banyak orang.

Rasulullah Saw. telah mengajarkan kepada umatnya dengan sabdanya yang berbunyi:

عن الحسن بن علي رضي الله عنهما قال : " حفظت من رسول الله صلى الله عليه وسلم : (دَعَّ مَا يَرِيئُكَ إِلَى مَا لَا يَرِيئُكَ).

*"Dari al-Hasan bin Ali ra. "Saya hafal dari Rasulullah, saw: (Tinggalkanlah sesuatu yang membuat Anda ragu, kepada sesuatu yang meyakinkan Anda)."*¹

Hadits di atas memberikan pemahaman kepada kita, bahwa kita dituntut supaya meninggalkan hal yang dapat meragukan kita dan mengambil yang sudah pasti saja. Karena keraguan itu akan membuat kita menjadi tidak tenang dan menimbulkan kegalauan hati, serta dapat merusak mental kita.

Dalam konteks organisasi untuk memperoleh keputusan yang pasti atau tidak meragukan lagi maka dibutuhkan musyawarah bersama karena sebagai bekal menentukan atau memutuskan suatu persoalan, sebagaimana firman Allah dalam surah al-Baqarah: 233 yang berbunyi:

... فَإِنْ أَرَادَا فِصَالًا عَنْ تَرَاضٍ مِنْهُمَا وَتَشَاوُرٍ فَلَا جُنَاحَ عَلَيْهِمَا ...

"...apabila keduanya ingin menyepih (sebelum dua tahun) dengan kerelaan keduanya dan permusyawaratan, Maka tidak ada dosa atas keduanya..."

Nabi Muhammad Saw. Juga pernah bersabda sebagaimana dikutip dalam kitab *al-fikrah al idari fil Islam* yang diriwayatkan oleh Imam Bayhaqi.²

من أرادَ أمراً فشاوَرِ فيه وقَضَى, هُدِي لأرشد الأمور

"Barangsiapa yang mengharapakan sesuatu perkara, maka bermusyawarahlah dan memutuskannya maka akan mendapatkan petunjuk dari perkara tersebut."

Begitu juga bila dikaitkan dengan kepemimpinan, seorang pemimpin dalam mengambil keputusan seharusnya ke arah positif atau mengarah kepada ke maslahatan organisasi, maksudnya tidak mementingkan kepentingan sendiri. Pengambilan keputusan dengan mengarah kepada kepentingan organisasi akan menjadikan ketentraman dan ketenangan jiwa seorang pemimpin pada waktu yang lama. Sehingga apa yang telah dilakukan pemimpin benar-benar atas dasar kebutuhan anggota organisasi secara bersama-sama.

FOKUS MASALAH

Dari latar belakang yang disampaikan di atas, maka pemakalah perlu merumuskan pengertian pengambilan keputusan, model, etika, dan proses pengambilan keputusan.

TUJUAN PENULISAN

Dari rumusan masalah di atas, maka tujuan penulisan ini adalah Untuk mengetahui dan memahami Pengertian Pengambilan Keputusan, model, etika, dan proses pengambilan keputusan.

¹ Sunan At-Tirmidzi ini hadits no. 2442

² Nasyid, Muhammad, *Al-Fikrah Al Idari fil Islam*, (Abu Dhabi: Khuququl Mahfudhah, 2001), h.

PEMBAHASAN

1. Pengertian Pengambilan Keputusan

Ada beberapa pengertian tentang pengambilan keputusan. Keputusan (*decision*) secara harfiah berarti pilihan (*choice*). Pilihan yang dimaksud di sini adalah pilihan dari dua atau lebih kemungkinan atau dapat dikatakan pula sebagai keputusan dicapai setelah dilakukan pertimbangan dengan memilih satu kemungkinan pilihan. Seperti yang diungkapkan oleh Gito Sudarmo, bahwa keputusan terkait dengan ketetapan atau penentuan suatu pilihan yang diinginkan.³

Selanjutnya Koontz mengatakan bahwa pengambilan keputusan merupakan seleksi berbagai alternatif tindakan yang akan ditempuh merupakan inti perencanaan.⁴ Sementara Kusnadi menjelaskan yang dimaksud dengan pengambilan keputusan adalah penetapan atau pemilihan suatu alternatif dari beberapa alternatif yang tersedia, dengan memperhatikan kondisi internal maupun eksternal yang ada.⁵ Senada dengan pendapat tersebut William mendefinisikan bahwa pengambilan keputusan sebagai seleksi berbagai alternatif kegiatan yang diusulkan untuk memecahkan masalah.⁶

Sementara Kusnadi menjelaskan yang dimaksud dengan pengambilan keputusan adalah penetapan atau pemilihan suatu alternatif dari beberapa alternatif yang tersedia, dengan memperhatikan kondisi internal maupun eksternal yang ada.⁷

Sedangkan jika ditanya mengenai pembuatan keputusan tentu berbeda. Susatyo berpandangan pembuatan keputusan merupakan bagian kunci kegiatan kunci seorang manajer, menggambarkan proses melalui serangkaian kegiatan dipilih sebagai penyelesaian suatu masalah tertentu. Kegiatan ini memainkan peran penting, terutama bila manajer melaksanakan fungsi perencanaan. Perencanaan menyangkut keputusan sangat penting dan jangka panjang yang dapat dibuat manajer.⁸

Siagian menjelaskan bahwa pada hakikatnya pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap suatu masalah yang dihadapi. Pendekatan yang sistematis itu menyangkut pengetahuan tentang hakikat masalah yang dihadapi itu, pengumpulan fakta dan data yang relevan dengan masalah yang dihadapi, analisis masalah dengan menggunakan fakta dan data, mencari alternatif pemecahan, menganalisis setiap alternatif sehingga ditemukan alternatif yang paling rasional, dan penilaian dari hasil yang dicapai sebagai akibat dari keputusan yang diambil.⁹

Uraian di atas, memberikan pemahaman kepada kita, bahwa mengambil keputusan dalam organisasi tidak semudah yang dibayangkan, karena dalam

³ Indriyo, Gitosudarmo. *Perilaku Keorganisasian*, (Yogyakarta: BPFE, 2000), h. 175

⁴ Koontz, *Manajemen*, terj. Tim Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, (Jakarta: Erlangga, 1998), h. 13

⁵ Kusnadi, dkk. *Pengantar Manajemen: Konseptual & Perilaku*, (Malang: Unibraw, 2005), h. 396

⁶ Wanrich, William J., *Leadership in Administration, of Vocational and Technical Education*, (Ohio: Charles, E. Merrill Publishing Company A Bell & Howell Company, 1992), h. 113

⁷ Kusnadi, dkk, *Pengantar Manajemen: Konseptual & Perilaku...*, h. 396

⁸ Herlambang, Susatyo. *Pengantar Manajemen Cara Mudah Memahami Ilmu Manajemen*, (Yogyakarta: Pustaka Baru, 2013), h. 61

⁹ Siagian, P. Sondang. *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 39

mementukan dan mengambil keputusan membutuhkan analisis dan data yang akurat, bila kita serampangan dalam mengambil keputusan maka tidak sedikit yang akan dikecewakan. Oleh sebab itu, pengambilan keputusan harus melalui pertimbangan yang matang, supaya pengambilan keputusan itu dapat diterima oleh banyak orang. Karena setiap individu atau organisasi tidak akan terlepas dari masalah. Masalah pada dasarnya adalah penyimpangan atau ketidaksesuaian dari apa yang semestinya terjadi atau tercapai. Kesalahan dalam melakukan identifikasi masalah akan menyebabkan kesalahan dalam penyelesaiannya.

Ada sebuah frase menyatakan bahwa, jika kita gagal dalam melakukan identifikasi masalah, maka sesungguhnya kita akan gagal dalam menyelesaikan masalah tersebut. Kesalahan identifikasi tersebut bisa disebabkan kita salah dalam menafsirkan gejala yang merupakan akibat dari masalah yang terjadi. Untuk dapat menyelesaikan masalah, maka perlu dilakukan proses penyelesaian masalah dari mulai mengumpulkan informasi yang terkait dengan gejala dan masalah yang dihadapi, hingga kepada penyelesaian masalah yang mungkin dapat dilakukan. Proses tersebut sering kali dinamakan sebagai proses penyelesaian masalah (*problem solving*).¹⁰

2. Model Pengambilan Keputusan

Ada beberapa model pengambilan keputusan

a. Model klasik : Mengoptimalkan strategi.

Teori keputusan klasik berasumsi bahwa keputusan harus benar-benar rasional, menggunakan strategi optimalisasi dengan mencari alternatif terbaik untuk memaksimalkan pencapaian tujuan dan sasaran.

Menurut model klasik, proses pengambilan keputusan adalah serangkaian langkah berurutan:¹¹

- 1) Identifikasi masalah.
- 2) Menetapkan tujuan dan sasaran.
- 3) Menetapkan berbagai alternatif.
- 4) Mempertimbangkan konsekuensi dari berbagai alternatif.
- 5) Menilai semua alternatif berdasarkan tujuan dan sasaran.
- 6) Memilih alternatif terbaik.
- 7) Akhirnya, keputusan diimplementasikan dan dievaluasi.

Model klasik adalah model normatif, deskripsi yang ideal berfungsi sebagai pembuat keputusan (model deskriptif). Kebanyakan sarjana, pada kenyataannya, pertimbangkan model klasik ideal realistis, jika mereka mau mengakuinya. Pengambil keputusan hampir tidak pernah memiliki akses ke semua informasi yang relevan. Selain itu, menghasilkan semua kemungkinan alternatif dan konsekuensinya adalah mustahil¹².

¹⁰ Ernie T. S. dan Kurniawan S., *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Kencana, 2010), h. 115

¹¹ Qomar, Mujamil. *Dimensi Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2015), h. 40

¹² Dharma, Surya. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori Penerapannya* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), h. 30

Sedangkan model dan metode pengambilan keputusan rasional dengan dasar asumsi-asumsi yaitu :

- 1) Kejelasan masalah dan tidak mendua.
- 2) Pilihan-pilihan diketahui yaitu semua kriteria dapat diidentifikasi dan disadari konsekuensinya.
- 3) Pilihan yang jelas yaitu kriteria dan alternatif dapat diperingkatkan dan ditimbang akan arti pentingnya.
- 4) Pilihan yang konsisten.
- 5) Tidak ada batasan waktu atau biaya.
- 6) Pilihan alternatif yang menghasilkan nilai yang dirasakan paling tinggi¹³.

b. Model administrasi: Strategi yang memuaskan

Mengingat keterbatasan dari model klasik, seharusnya tidak mengejutkan bahwa pendekatan konseptual lebih realistis untuk pengambilan keputusan dalam organisasi yang telah berevolusi. Kompleksitas masalah organisasi dan kapasitas terbatas dari pikiran manusia membuatnya hampir mustahil untuk mengoptimalkan strategi. Herbert Simon adalah orang pertama yang memperkenalkan model administrasi pengambilan keputusan untuk memberikan gambaran yang lebih akurat dari cara administrator. Pendekatan dasar *satisficing* yaitu, menemukan solusi yang memuaskan daripada yang terbaik. Sebelum menganalisis strategi *satisficing* secara detail, kita kaji lebih dahulu asumsi dasar atas model-model yang digunakan.¹⁴ Beberapa asumsi dasar tersebut adalah:

- 1) Pengambilan keputusan administratif merupakan proses dinamis yang memecahkan beberapa masalah organisasi dan menciptakan orang lain. Keputusan spesifik yang mendorong pencapaian tujuan organisasi sering mengganggu kondisi lain yang juga penting. Peter M. Blau dan W. Richard Scott menjelaskan bahwa proses pengambilan keputusan adalah dialektis: "masalah muncul, dan sementara proses pemecahan mereka cenderung menimbulkan masalah baru". Jadi yang terbaik, pengambilan keputusan oleh eksekutif bijaksana dan terampil dan staf mereka harus mengarah pada keputusan yang lebih rasional, tapi biasanya tidak akan menghasilkan keputusan akhir. Sifat kompleks organisasi biasanya menghalangi kemungkinan itu.
- 2) Rasionalitas lengkap dalam pengambilan keputusan tidak mungkin, karena itu, para administrator berupaya memuaskan, karena mereka tidak memiliki kemampuan atau kapasitas kognitif untuk memaksimalkan proses pengambilan keputusan.¹⁵

¹³ Veithzal, Muliaman dan Mansyur. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta : Rajawali Press, 2014). h. 238

¹⁴ Nawawi, Hadari. *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Gunung Agung, 1985), h. 16.

¹⁵ Nawawi, Hadari. *Administrasi Pendidikan...*, h. 17

Administrasi yang efektif memerlukan pengambilan keputusan rasional. Keputusan rasional itu ketika mereka sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, dan orang-orang biasanya mencoba untuk membuat keputusan yang rasional. Keputusan administratif, bagaimanapun, seringkali sangat kompleks, dan rasionalitas terbatas untuk sejumlah alasan:

- 1) Semua alternatif tidak dapat dipertimbangkan karena terlalu banyak pilihan yang terdapat dalam pikiran.
- 2) Semua konsekuensi yang mungkin untuk setiap alternatif tidak dapat diantisipasi karena kejadian masa depan yang sangat sulit untuk diprediksi dan dievaluasi.
- 3) Akhirnya, rasionalitas dibatasi tidak hanya oleh administrator, kapasitas pemrosesan informasi, tetapi juga oleh keterampilan mereka sadar, kebiasaan, dan refleksi, serta nilai-nilai dan konsepsi tujuan yang dapat menyimpang dari wadah organisasi.

Pengambilan keputusan adalah pola tindakan umum, ditemukan dalam administrasi rasional, semua tugas utama dan bidang fungsional dalam organisasi. Dalam memutuskan, mereka yang bertanggung jawab umumnya melalui pola umum tindakan yang meliputi:

- 1) Mengenali dan mendefinisikan masalah atau isu.
- 2) Menganalisis kesulitan dalam situasi.
- 3) Menetapkan kriteria untuk solusi yang memuaskan.
- 4) Mengembangkan strategi untuk tindakan.
- 5) Memulai rencana aksi.
- 6) Mengevaluasi hasil

3. Gaya dan Tipe Pengambilan Keputusan

Sedangkan gaya atau tipe pengambilan keputusan terdapat empat macam, yaitu:

- a. *Gaya Direktif* memiliki toleransi yang rendah atas ambiguitas dan mencari rasionalitas. Mereka itu efisien dan logis, tetapi hanya menggunakan informasi minimal dan sedikit alternatif. Manajer tipe ini mengambil keputusan dengan cepat dan orientasi jangka pendek.

Pengambilan keputusan ini dapat dicontohnya dalam surah ayat 35-36 yang berbunyi :

وَقُلْنَا يَا آدَمُ اسْكُنْ أَنْتَ وَزَوْجُكَ الْجَنَّةَ وَكُلَا مِنْهَا رَغَدًا حَيْثُ شِئْتُمَا وَلَا تَقْرَبَا هَذِهِ الشَّجَرَةَ فَتَكُونَا مِنَ الظَّالِمِينَ (٣٥) فَأَزَلَّهُمَا الشَّيْطَانُ عَنْهَا فَأَخْرَجَهُمَا مِمَّا كَانَا فِيهِ وَقُلْنَا اهْبِطُوا بَعْضُكُمْ لِبَعْضٍ عَدُوٌّ وَلَكُمْ فِي الْأَرْضِ مُسْتَقَرٌّ وَمَتَاعٌ إِلَىٰ حِينٍ (٣٦)

“Kami berfirman: "Hai Adam, diamilah oleh kamu dan isterimu surga ini, dan makanlah makanan-makanannya yang banyak lagi baik dimana saja yang kamu sukai, dan janganlah kamu dekati pohon ini, yang menyebabkan kamu Termasuk orang-orang yang zalim. Lalu keduanya digelincirkan oleh syaitan

dari surga itu dan dikeluarkan dari Keadaan semula dan Kami berfirman: "Turunlah kamu! sebagian kamu menjadi musuh bagi yang lain, dan bagi kamu ada tempat kediaman di bumi, dan kesenangan hidup sampai waktu yang ditentukan."

Pada contoh di atas, menggambarkan bagaimana Allah Swt memberikan putusan yang secara direktif atau langsung baik kepada Nabi Adam As untuk tinggal di surga dan juga di saat yang lain, ketika setan tidak patuh atas perintah Allah, juga diberikan putusan secara langsung supaya setan segera keluar dari surga.

- b. *Gaya Analitik* memiliki toleransi yang lebih besar terhadap ambiguitas dan mengarah keinginan menggunakan lebih banyak informasi dan lebih banyak alternatif. Manajer tipe ini sangat cermat dalam mengambil keputusan.

Bila tarik kepemimpinan analitik ini adalah tentang kisah pengambilan keputusan rasulullah Saw. Seperti kisah rasulullah dalam meletakkan batu hajar aswad pada saat di Ka'bah dilanda banjir hingga mengakibatkan dinding Ka'bah runtuh dan hancu dan kemudian dibangun lagi, pada saat kaum Quraisy meletakkan Hajar Aswad di tempat semula yaitu di sudut dinding sebelah timur. Dalam meletakkan Hajar Aswad ini, mereka terjadi perselisihan antara kabilah yang satu dengan kabilah yang lain, karena menurut masing-masing kabilah dirinyalah yang paling berhak untuk meletakkan Hajar Aswad ke tempat semula, dengan mengajukan berbagai alasan dan hujjah. Hampir saja terjadi adu kekuatan dan pertumpahan darah, ada sesepuh Quraisy yang paling disegani bernama, Abu Umayyah bin Al-Mughiroh Al-Makhzumi datang ketengah-tengah kaum Quraisy untuk mendamaikan dengan mengusulkan agar orang meletakkan Hajar Aswad yaitu Muhammad bin Abdullah karena dikenal Al-Amin.

Lalu Muhammad minta sehelai kain, kemudian kain itu dibentangkannya di atas tanah, diambilnya Hajar Aswad itu lalu diletakkannya di atas kain itu, seraya berkata: Hendaklah sesepuh dan masing-masing kabilah memegang pinggir kain dan mengangkat Hajar Aswad yang di atasnya bersama-sama menuju ke tempatnya. Kemudian Muhammad menempatkan Hajar Aswad itu di tempatnya dengan kedua tangannya dan selesailah sudah pekerjaan itu. Dengan demikian masing-masing kabilah merasa ikut ambil bagian dalam meletakkan Hajar Aswad melalui pucuk kain yang dipegangnya.

- c. *Gaya Konseptual* menjadi cenderung sangat luas pandangannya dan mempertimbangkan banyak alternatif orientasinya jangka panjang dan sangat banyak dalam menemukan solusi yang kreatif terhadap masalah yang dihadapi.

Pada kasus gaya konseptual ini mungkin dapat dicontohkan oleh sahabat Muadz, ketika diutus Rosulullah menjadi duta ke Yaman.

حَدَّثَنَا هَنَّاؤُ حَدَّثَنَا وَكَيْعٌ عَنْ شُعْبَةَ عَنْ أَبِي عَوْنٍ التَّمِيمِيِّ عَنِ الْحَارِثِ بْنِ عَمْرٍو عَنْ رِجَالٍ مِنْ أَصْحَابِ مُعَاذٍ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بَعَثَ مُعَاذًا إِلَى الْيَمَنِ فَقَالَ كَيْفَ تَقْضِي فَقَالَ أَقْضِي بِمَا فِي كِتَابِ اللَّهِ قَالَ فَإِنْ لَمْ يَكُنْ فِي كِتَابِ اللَّهِ قَالَ فَبِسُنَّةِ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ فَإِنْ لَمْ يَكُنْ فِي سُنَّةِ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَجْتَهُدُ رَأْيِي قَالَ الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي وَفَّقَ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ بَشَّارٍ حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ جَعْفَرٍ وَعَبْدُ الرَّحْمَنِ بْنُ مَهْدِيٍّ قَالَا حَدَّثَنَا شُعْبَةُ عَنْ أَبِي عَوْنٍ عَنِ الْحَارِثِ بْنِ عَمْرٍو ابْنِ أَخِي لِمُغِيرَةَ بْنِ شُعْبَةَ عَنْ أَنَسٍ مِنْ أَهْلِ جَمْصٍ عَنْ مُعَاذٍ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ نَحْوَهُ قَالَ أَبُو عَيْسَى هَذَا حَدِيثٌ لَا نَعْرِفُهُ إِلَّا مِنْ هَذَا الْوَجْهِ وَلَيْسَ إِسْنَادُهُ عِنْدِي بِمُتَّصِلٍ وَأَبُو عَوْنٍ التَّمِيمِيُّ اسْمُهُ مُحَمَّدُ بْنُ عُبَيْدِ اللَّهِ.

“Ketika Rasul mengutus Mu’adz ke Yaman, Beliau bertanya: wahai Mu’adz, bagaimana caramu memberikan putusan/hukum? Dia menjawab; aku memutuskan/menghukumi berdasarkan ketentuan dari al-Qur’an. Lalu Rasul bertanya lagi: Bagaimana kalau tidak ada dalam al-Quran? Mu’adz menjawab, maka aku memutuskan berdasarkan sunnah Rasul SAW. Rasul bertanya lagi: bagaimana bila tidak kau temukan dalam sunnah Rasul? Mu’adz menjawab: maka aku berijtihad berdasarkan pendapatku sendiri. Rasul bersabda: Segala puji bagi Allah yang telah memberikan petunjuk/taufik kepada duta Rasul Saw. (HR. Tirmidzi).¹⁶

- d. *Gaya Behavioral* (tingkah laku) ini dicirikan dengan mengambil keputusan yang bisa bekerja baik dengan yang lain. Manajer tipe ini memperhatikan kinerja rekan kerja dan bawahan serta r`esertif terhadap usulan-usulan dari yang lain yang sangat mengandalkan pertemuan untuk berkomunikasi. Manajer gaya ini mencoba menghindari konflik dan mengupayakan penerimaan.¹⁷

Pada gaya pengambilan keputusan *behavior* dapat dijelaskan dengan kisah rasullullah Saw di saat ditanya oleh wanita tua renta yang menanyakan dalam dirinya kepada rasullullah. Wahai utusan Allah (rasullullah) bisakah diriku masuk surga? Beliau menjawab, bahwa Engkau tidak bisa masuk surga. Akhirnya nenek itu menangis dengan tanpa tanya kepada lagi, akhirnya rasullullah tersenyum kepadanya. Bahwa di surga tidak ada nenek yang masuk surga, semua orang yang ada di surga umur sebaya, anak-anak, kakek-kakekm atau nenek-nenek kelak akan menjadi mudah lagi. Akhirnya wanita tua renta merasa gembira.

¹⁶ *Sunan at-Tirmidzi*, Hadits no 1327

¹⁷ Veithzal, Muliawan dan Mansyur. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi...* h. 241

Tabel 1. Gaya Kepemimpinan (Veithzal, Muliaman, Mansyur)

Tinggi  Rendah Rasional Intuitif	Analistik	Konseptual
	Direktif	Behavioral



4. Etika Pengambilan Keputusan

Setiap organisasi ada kode etik atau etikanya dalam segala hal demi terwujudnya situasi yang menarik dan kondusif dalam organisasi. Begitu pula dalam masalah pengambilan keputusan juga terdapat kode etiknya, adapun kode etik dalam mengambil keputusan terdapat tiga kriteria yaitu:

- a. *Kriteria Utilitarian* dimana keputusan-keputusan diambil semata-mata atas dasar hasil atau konsekuensi mereka. Tujuan *utilitarianisme* adalah memberikan kebaikan yang terbesar untuk jumlah yang terbesar. Pandangan ini cenderung mendominasi pengambilan keputusan bisnis yang konsisten dengan tujuan-tujuan seperti efisiensi, produktivitas dan laba yang tinggi.
- b. *Kriteria Perlindungan* hak kriteria ini mempersilakan individu untuk mengambil keputusan yang konsisten dengan kebebasan dan keistimewaan mendasar. Seperti dikemukakan dalam dokumen-dokumen HAM. Penekanan kriteria ini adalah menghormati dan melindungi hak dari individu seperti hak keleluasaan pribadi dan kebebasan berbicara.
- c. *Kriteria Keadilan* kriteria ini mensyaratkan individu untuk menerapkan aturan-aturan secara adil dan tidak berat sebelah sehingga ada pembagian manfaat dan biaya yang pantas kriteria ini membenarkan pembayaran upah yang sama kepada orang-orang untuk pekerjaan tertentu tanpa memperhatikan perbedaan kinerja dan senioritas dalam pengambilan keputusan pemberhentian massal.¹⁸

Menurut Filsuf Alexander Macintyre dalam buku *Kepemimpinan dalam Perilaku Organisasi* mengidentifikasi empat sifat yang harus menjadi ciri seorang pengambil keputusan dalam menangani persoalan sosial, yaitu:

- a. Kebenaran dengan tidak menyederhanakan kompleksitas secara berlebihan dalam memandang persoalan sebaiknya meninjau semua variabel pokoknya kemudian memadukan menetapkan prioritas dan implikasinya.

¹⁸ *Sunan at-Tirmidzi*, Hadits no 1327

¹⁸ Veithzal, Muliaman dan Mansyur. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi...*, h. 242

- b. Keadilan dengan menilai biaya serta manfaat dan mengalokasikan biaya kepada mereka yang memperoleh manfaat.
- c. Kemampuan untuk merencanakan hal yang belum diketahui dengan memperhitungkan perubahan, menetapkan dimana perubahan itu mungkin akan muncul dan menuntut memutuskan perintah untuk menentukan tindakan.
- d. Keluwesan dalam menyesuaikan terhadap perubahan dengan cara merencanakan, melaksanakan dan sebagai tanggapan terhadap indikasi yang baru merencanakan ulang dan melaksanakan ulang.¹⁹

Di samping itu, terkadang ada juga hal-hal atau faktor yang mempengaruhi seseorang mengambil keputusan melalui aspek etis atau tidak etis ada tiga hal, yaitu:

- a. *Tahap Perkembangan Moral* adalah suatu penilaian dari seseorang untuk menimbang apakah secara moral benar atau tidak makin tinggi perkembangan moral seseorang maka ketergantungannya pada pengaruh luar makin kurang dan ia cenderung untuk berperilaku secara etis.
- b. *Lingkungan Organisasional* yaitu merujuk pada suatu persepsi karyawan mengenai pengharapan organisasional. Apakah organisasi itu cenderung dan mendorong perilaku etis dengan memberikan jalan atau menghalangi perilaku tidak etis dengan memberikan hukuman.
- c. *Tempat Kedudukan Kembali atau Budaya Nasional* apa yang tanpa etis di Indonesia belum tentu etis pula di Amerika karena tidak ada standar etis yang global suap di Indonesia bisa dianggap budaya yang etis, tetapi di Amerika bisa dianggap tidak etis.²⁰

5. Proses Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan adalah suatu usaha yang rasional dari administrator untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan pada bagian awal dari fungsi perencanaan. Prosesnya mulai dan berakhir dengan pertimbangan. Ia memerlukan kreativitas, keterampilan kuantitatif dan pengalaman. Urutan-urutan langkah-langkahnya yaitu sebagai berikut:

1. Identifikasi permasalahan yang dihadapi.
Ada ungkapan yang mengatakan bahwa suatu “permasalahan yang sudah dikenali hakikatnya dengan tepat sesungguhnya sudah separo terpecahkan.” Ungkapan ini mempunyai tiga implikasi, yaitu:
 - a. Bahwa mutlak perlu mengenali secara mendasar situasi problematik yang menimbulkan ketidakseimbangan dalam kehidupan organisasi atau perusahaan.
 - b. Pengenalan secara mendasar berarti “akar” penyebab timbulnya ketidakseimbangan harus digali sedalam-dalamnya.

¹⁹ *Sunan at-Tirmidzi*, Hadits no 1327

¹⁹ Veithzal, Muliaman dan Mansyur. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi...*, h. 243

²⁰ Veithzal, Muliaman dan Mansyur. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi...*, h. 243

- c. Mengambil keputusan tidak boleh puas hanya dengan diagnosis gejala-gejala yang segera tampak. Jika hanya gejala yang diidentifikasi, sangat mungkin “terapinya” pun hanya mampu menghilangkan gejala tersebut. Padahal yang harus dihilangkan adalah “sumber penyakitnya”.
2. Pengumpulan data.

Berangkat dari pandangan bahwa pengambilan keputusan memerlukan dukungan informasi yang lengkap, mutakhir, dapat dipercaya, dan diolah dengan baik. Berarti bahwa dalam pengumpulan data ada tiga hal yang mutlak mendapat perhatian, yaitu:

 - a. Pentingnya menggali data dari semua sumber yang layak digali, baik secara internal maupun secara eksternal. Dari segi inilah harus dilihat pentingnya akses bagi para pengolah data terhadap semua sumber data.
 - b. Pentingnya untuk menjamin bahwa data yang dikumpulkan relevan dengan permasalahan yang hendak diatasi.
 - c. Bahwa mutu data yang dikumpulkan haruslah setinggi mungkin sehingga informasi yang dihasilkan akan bermutu tinggi pula.
3. Analisis data.

Analisis data harus mampu menunjukkan berbagai alternatif yang mungkin ditempuh untuk memecahkan masalah. Oleh karena itu, analisis data diarahkan pada pembentukan persepsi yang sama diantara berbagai pihak tentang arti data yang dimiliki, dengan demikian memberikan interpretasi yang sama tentang data tersebut.
4. Analisis berbagai alternatif.

Salah satu tantangan yang dihadapi dalam mengambil keputusan ialah menemukan jawaban yang paling tepat terhadap pertanyaan: Apakah dalam mengambil keputusan harus selalu terdapat berbagai alternatif? Pertanyaan ini penting karena jika seorang pengambil keputusan dihadapkan kepada hanya satu alternatif dan ia memutuskan untuk menggunakan alternatif tersebut, yang bersangkutan sudah mengambil keputusan. Bahkan teori pengambilan keputusan mengatakan bahwa jika seseorang memutuskan untuk tidak mengambil keputusan, tindakannya itu adalah pengambilan keputusan juga.
5. Pemilihan alternatif.

Jika dilakukan dengan cermat, analisis berbagai alternatif akan “memberi petunjuk” tentang alternatif yang sebaiknya digunakan karena akan membuahkan solusi yang paling efektif. Alternatif dipilih dengan demikian, merupakan alternatif yang tampaknya paling baik. Pengalaman mengambil keputusan di masa lalu dan keyakinan bahwa keputusan yang diambil adalah keputusan yang terbaik.
6. Implementasi (pelaksanaan).

Apakah alternatif yang dipilih merupakan pilihan yang terbaik atau tidak diuji pada waktu digunakan dalam arti mampu tidaknya menghilangkan situasi

permasalahan dan apakah permasalahan yang dihadapi tersebut dapat dipecahkan secara efektif atau tidak.

7. Evaluasi (penilaian).

Hasil pelaksanaan memerlukan penilaian yang objektif, rasional dan berdasarkan tolok ukur yang baku. Seperti dimaklumi, hasil penilaian dapat menunjukkan bahwa hasil yang dicapai melampaui harapan, sekedar sesuai dengan sasaran atau kurang dari sasaran. Kesemuanya itu menjadi bahan penting dalam mengelola organisasi atau perusahaan di masa depan.²¹

Pendapat di atas, menegaskan bahwa sebenarnya proses pengambilan keputusan adalah proses pemilihan alternatif pemecahan masalah untuk mendapatkan penyelesaian yang terbaik. Bila dilakukan secara nalar, memang proses ini lebih panjang dan makan waktu, namun kemungkinan kesalahannya dapat diperkecil.

Keputusan yang diambil akan dapat diasumsikan baik bila telah memenuhi ketentuan-ketentuan sebagai berikut:

- a. Keputusan diambil sebagai pemecahan masalah yang dihadapi;
- b. Sedapat mungkin cepat dan tepat;
- c. Bersifat rasional, artinya dapat diterima akal sehat terutama bagi para pelaksana yang nantinya bertanggung jawab atas keputusan tersebut;
- d. Bersifat praktis dan pragmatis, artinya dapat dilaksanakan dengan kemampuan yang ada;
- e. Berdampak negatif seminim mungkin;
- f. Menguntungkan banyak pihak demi kelan-caran kerja dan arah tujuan yang hendak dicapai;
- g. Keputusan yang diambil dapat dievaluasi untuk masa yang akan datang.²²

Dengan demikian di dalam mengambil sebuah keputusan, harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Dalam proses pengambilan keputusan tidak terjadi secara kebetulan;
- b. Pengambilan keputusan dilakukan secara sistematis, yaitu: tersedianya sumber-sumber untuk melaksanakan keputusan yang akan diambil, kualifikasi tenaga kerja yang tersedia, falsafah yang dianut organisasi, situasi lingkungan internal dan eksternal yang akan mempengaruhi administrasi dan manajemen di dalam organisasi;
- c. Masalah harus diketahui dengan jelas;
- d. Pemecahan masalah harus didasarkan pada fakta-fakta yang terkumpul dengan sistematis;
- e. Keputusan yang baik adalah keputusan yang telah dipilih dari berbagai alternatif yang telah dianalisa secara matang.²³

Apabila pengambilan keputusan tidak didasarkan pada kelima hal di atas, akan menimbulkan berbagai masalah:

²¹ Siagian, Sondang P. *Sistem Informasi Manajemen...*, h. 95

²² Anoraga P. *Psikologi Kepemimpinan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), h. 55.

²³ Nurs. *Pengambilan Keputusan* (Jakarta: Gunung Agung, 2003), h. 159

- a. Tidak tepatnya keputusan;
- b. Tidak terlaksananya keputusan karena tidak sesuai dengan kemampuan organisasi baik dari segi manusia, uang maupun material;
- c. Ketidakmampuan pelaksana untuk bekerja karena tidak ada sinkronisasi antara kepentingan organisasi dengan orang-orang di dalam organisasi tersebut;
- d. Timbulnya penolakan terhadap keputusan.

Konsep pengambilan keputusan lebih mengedepankan langkah yang harus diantisipasi sebelum mengambil sebuah keputusan. Sementara isi surah al-Thalaq 2-3 lebih menawarkan langkah yang harus dilakukan setelah mengambil keputusan. Pada ayat tersebut dijelaskan bahwa setelah keputusan diambil adalah menganjurkan selalu mengadakan pengawasan dan pengevaluasian terhadap pengambilan keputusan yang diambil, supaya keputusan yang telah dilakukan sangat berarti.

Setelah melakukan pengawasan dan evaluasi, yakni menata iman, dengan kata lain. Manajer atau pimpinan setelah mengambil keputusan harus didasari dengan keimanan dan keikhlasan, agar tidak ada rasa bimbang atas pengambilan yang diambil, yang dapat mengakibatkan rasa keragu-raguan dan ketidak optimisan dari hasil pengambilan keputusan. Kemudian pasrah, yakni menyerahkan sepenuhnya hasil keputusan kepada Allah Swt, di mana pasrah ini sebagai bukti kelemahan hamba kepada Tuhannya.

PENUTUP

1. Kesimpulan

Pengambilan keputusan adalah penetapan atau pemilihan suatu alternatif dari beberapa alternatif yang tersedia, dengan memperhatikan kondisi internal maupun eksternal yang ada. Jadi pengambilan keputusan akan menjadi lebih baik, bila didasari dengan data dan mengkaji masalah-masalah yang matang sebelum mengambil keputusan. Pada ayat at-Thalaq ayat 2-3, bila ditarik ke dalam manajemen, maka akan diperoleh makna pengambilan keputusan. Dengan penekanan pada lafadz *فَأَمْسِكُوهُنَّ بِمَعْرُوفٍ أَوْ فَارِقُوهُنَّ بِمَعْرُوفٍ* yakni diberikan pilhan mau melanjutkan pernikahan atau bercerai. Dalam konteks manajemen, pemimpin selalu disodorkan dengan pilihan-pilihan, tetapi pemimpin harus mampu mengambil keputusan sebaik-baiknya dalam organisasi.

Sedangkan model pengambilan keputusan diantaranya model klasik mencakup (a) Identifikasi masalah, (b) Menetapkan tujuan dan sasaran, (c) Menetapkan berbagai alternatif, (d) Mempertimbangkan konsekuensi dari berbagai alternatif, (e) Menilai semua alternatif berdasarkan tujuan dan sasaran, (f) Memilih alternatif terbaik. Sedangkan model dan metode pengambilan keputusan rasional dengan dasar asumsi-asumsi yaitu : (1) Kejelasan masalah dan tidak mendua, (2) Pilihan-pilihan diketahui yaitu semua kriteria dapat diidentifikasi dan disadari konsekuensinya, (3) Pilihan yang jelas yaitu kriteria dan alternatif dapat diperjelaskan dan ditimbang akan arti pentingnya, (4) Pilihan yang konsisten, (5)

Tidak ada batasan waktu atau biaya, (6) Pilihan alternatif yang menghasilkan nilai yang dirasakan paling tinggi.

Sedangkan tipe pengambilan keputusan terdapat empat macam, yaitu : *Gaya Direktif, Gaya Analitik, Gaya Konseptual, Gaya Behavioral*. Kode etik dalam mengambil keputusan terdapat tiga kriteria yaitu ; *Kriteria Utilitarian, Kriteria Perlindungan, Kriteria Keadilan*. Tahapan-tahapan pengambilan keputusan sebagai berikut; (1) Tahap pemahaman (*intelligence phace*), (2) Tahap perancangan (*design phace*), (3) Tahap pemilihan (*choice phace*), (4) Tahap implemmentasi (*implementation phace*).

Proses pengambilan keputusan menurut langkah-langkahnya yaitu sebagai berikut: (1) Identifikasi permasalahan yang dihadapi, (2) Pengumpulan data, (3) Analisis data, (4) Analisis berbagai alternatif, (5) Pemilihan alternatif, (6) Implementasi (pelaksanaan), dan (7) Evaluasi (penilaian).

2. Saran-saran

Pemakalah menyadari bahwa makalah yang ada ditangan bapak atau ibu masih mungkin masih kurang sesuai dengan harapan, tetapi pemakalah berharap ada masukan yang berarti melalui pemberian saran dan kritikan, sehingga makalah ini dapat leibh disempurnakan lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah bin Muhammad bin Abduurahman bin Ishaq. 1994. *Tafsir Ibnu Katsur Jilid 8*. Bogor: Pustaka Imam Asy-Syafi'i
- John, Adair. 2007. *Decision Making & Problem Solving Strategies*. London: Kogan Page
- Anoraga, P. 2001. *Psikologi Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Boehm R.G. & Webb, B. 2002. *Skills Handbook Using Social Studies*. Columbus, OH: SRA/McGraw-Hill
- Holmes, Brian. 5 Steps to Becoming a Transformational Leader: <http://brianholmes.com/7885-2/> diakses pada 10 Oktober 2016
- Vincent, Campbell, et al., 1997. *Decisions Based on Science*. Arlington VA: National Science Teachers Association
- Dharma, Surya. 2005. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Ernie T. S. dan Kurniawan S. 2010. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana
- Indriyo, Gitosudarmo. 2000. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE
- Nawawi, Hadari. 1985. *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Gunung Agung
- Kadarsah Suryad. 2002. *Sistem Pendukung Keputusan*. Jakarta: Remaja Rosda Karya
- Koontz. 1998. *Manajemen*, terj. Tim Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta: Erlangga
- Kusnadi, dkk. 2005. *Pengantar Manajemen: Konseptual & Perilaku*. Malang: Unibraw
- Nasyid, Muhammad. 2001. *Al-Fikrah Al Idari fil Islam*. Abu Dhabi: Khuququl Mahfudhah
- Qomar, Mujamil. 2015. *Dimensi Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga
- Nurs. 2003. *Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Gunung Agung
- Siagian, P. Sondang. 2008. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- _____. tt. *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sunan At-Tirmidzi ini hadits no. 2442
- Sunan at-Tirmidzi, Hadits no 1327
- Sunan at-Tirmidzi, Hadits no 1331
- Herlambang, Susatyo.2013. *Pengantar Manajemen Cara Mudah Memahami Ilmu Manajemen*. Yogyakarta: Pustaka Baru
- Veithzal, Muliaman dan Mansyur. 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : Rajawali Press
- Wanrich, William J. 1992. *Leadership in Administration, of Vocational and Tehnical Education*. Ohio: Charles, E. Merril Publishing Company A Bell & Howell Company