

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Tinjauan Administrasi dan Administrasi Negara**

##### **1. Pengertian Administrasi**

Administrasi tidak jarang diartikan secara sempit, yaitu sebagaimana ketata usahaan seperti kegiatan kearsipan, surat-menyurat, kerumah tanggaan dan lain-lain. **Montein marx (1985:10)** berpendapat dalam buku **manajemen pemerintah organisasi** terbitan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia administrasi memiliki eksistensi tindakan tertentu yang diambil dalam rangka mencapai tujuan yang telah disadari. Umumnya administrasi adalah kerjasama 2 orang atau lebih usaha manusia dengan kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu yang telah disepakati dalam usaha tersebut. Sebagai unsur utama administrasi baik itu dalam bidang perekonomian, industri, pendidikan, perusahaan pemerintah maupun swasta, diperlukan kerjasama kelompok yang baik dala pengelolaan organisasi demi mencapainya tujuan yang telah ditetapkan, untuk itu diperlukan administrsi.

Pengertian yang lebih jelas mengenai pengertian administrasi, penulis menyajikan beberapa pendapat para ahli, seperti dalam buku petunjuk administrasi yang dikutip oleh **Inu Kencana (1997:16-17)** dalam bukunya **Ilmu Administrasi Publik**, pengertian administrasi disebutkan sebagai berikut :

- 1. Suatu aktivitas yang terutama bersangkutan dengan cara untuk menyelenggarakan tujuan yang telah ditentukan semula.**
- 2. Suatu proses yang lazim terdapat dalam segenap usaha bersama, baik usaha pemerintah maupun usaha swasta,**

- baik usaha sipil maupun usaha militer, baik usaha berskala besar maupun usaha kecil-kecilan.
3. Suatu pengorganisasian dan bimbingan orang-orang, agar dapat melaksanakan suatu tujuan khusus.
  4. Suatu proses penyelenggaraan dalam usaha kerja sama kelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut **Soewarno Handayani**ngrat (1996:5) dalam bukunya **Pengantar Studi Ilmu Administrasi Negara dan Manajemen**, yang berdasarkan pendapat **Dalton E. MC. Faaland** mengartikan sebagai berikut : **Administrasi ditujukan terhadap penentuan tujuan pokok dan kebijaksanaannya.**

**Soewarno Handayani**ngrat (1996:6) dalam bukunya **Pengantar Studi Ilmu Administrasi Negara dan Manajemen**, yang berdasarkan pendapat **Ordway Tead** juga secara tegas mengartikan administrasi sebagai berikut :

**Administrasi sebagai suatu proses dan ada yang bertanggung jawab terhadap penentuan tujuan, diaman organisasi dan manajemen digariskan, dan sifatnya menentukan suatu garis dari pada suatu kebijakan dan pemberian penghargaan (*general policies*).**

Dikemukakan **Soewarno Handayani**ngrat (1996:2) dalam bukunya **Pengantar Studi Ilmu Administrasi Negara dan Manajemen**, yang berdasarkan pendapat **Hebert A. Simson** mengartikan administrasi sebagai berikut :

**Administrasi sebagai kegiatan kelompok yang mengadakan kerjasama untuk menyelesaikan tujuan bersama.**

## 2. Pengertian Administrasi Negara

Administrasi sebagai ilmu pengetahuan (science) baru berkembang pada akhir abad XIX tetapi Administrasi Negara sebagai seni (art) atau administrasi sebagai praktek, timbul bersamaan dengan dimulainya peradaban umat manusia. *Public Administration* atau Administrasi Negara, bila dijajakin lebih mendalam, meskipun akan teratur pada pengertian bahwa Negara bukanlah merupakan suatu bidang yang memiliki pengertian serta sifat umum berdiri sendiri akan tetapi merupakan suatu bidang studi yang telah ditetapkan didalam suatu wahana yaitu Negara, mengulas tentang administrasi Negara, otomatis kita tidak bisa melepaskan diri dari pengertian administrasi yang menitik beratkan pada bidang kenegaraan.

Administrasi Negara secara singkat dan sederhana oleh **S. P. Siagian (1989:8)** dalam bukunya **Filsafat Administrasi** dikemukakan definisi administrasi Negara, sebagai berikut :

**Keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh seluruh aparatur pemerintah dari suatu Negara dalam usaha mencapai tujuan.**

Sebagian besar persoalan administrasi Negara adalah bersumber dari masyarakat. Administrasi Negara merupakan suatu system yang menjawab persoalan-persoalan masyarakat tersebut. **Gerarld Caiden** yang dikutip oleh **Miftah Toha (2002)** dalam bukunya **Dimensi-dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara** menandakan bahwa :

**Disiplin Administrasi Negara ini pada hakekatnya adalah suatu disiplin yang menanggapi masalah-masalah pelaksanaan persoalan-persoalan masyarakat (*public affair*), dan manajemen dari usaha-usaha masyarakat (*public business*).**

## **B. Pengertian Pengambilan Keputusan**

Sebelum peneliti menguraikan pengertian pengambilan keputusan terlebih dahulu peneliti akan uraikan tentang keputusan, setiap keputusan haruslah diikuti dengan pelaksanaan dan mengenai orangnya yang membuat keputusan itulah yang pertama-tama bertanggung jawab dan disetiap keputusan hendaknya tidak menggunakan kekerasan. Tahap-tahap pokok pengambilan keputusan dalam pelaksanaan harus melalui kepemimpinan yang baik sehingga para pegawai dengan senang hati melakukan kegiatan yang telah diperintahkan oleh atasannya.

Setiap keputusan yang diambil oleh atasan akan direalisasikan oleh para pegawai, oleh karena itu salah satu kriteria di dalam menilai kepemimpinan seseorang adalah dari keputusan yang diambilnya seperti yang diungkapkan oleh **Sondang P. Siagian (1992 : 1)** dalam bukunya **“Teori Praktek Pengambilan Keputusan”** adalah sebagai berikut :

**Salah satu tolak ukur yang utama biasa dipergunakan untuk mengukur efektivitas kepemimpinan dalam suatu organisasi ialah kemampuan dan kemahirannya dalam pengambilan keputusan.**

Selanjutnya **Soewarno Atmosudirjo (1982 : 116)** dalam bukunya **“Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen”** adalah sebagai berikut :

**Keputusan ialah suatu tindakan pemilihan dimana pimpinan menentukan suatu kesimpulan tentang apa yang harus atau tidak harus dilakukan dalam suatu situasi yang tertentu.**

Bahwa selanjutnya peneliti dapat mengemukakan keputusan yang menurut oleh **Prajudi Atmosudirjo (2002 : 9)** dalam bukunya “**Teori Pengambilan Keputusan**” yaitu sebagai berikut :

**Keputusan adalah suatu pengakhiran dari pada proses pemikiran tentang suatu masalah atau problema untuk menjawab pertanyaan apa yang harus diperbuat guna mengatasi masalah tersebut, dengan menjatuhkan pilihan pada suatu alternatif.**

Berdasarkan uraian keputusan yang dikemukakan pakar diatas, maka dapat disimpulkan bahwa keputusan merupakan suatu tindakan pimpinan dalam situasi tertentu dengan memilih alternatif terbaik untuk memecahkan masalah yang sedang dihadapi.

### **1. Ciri-ciri Keputusan**

Selanjutnya peneliti akan mencoba mengemukakan ciri-ciri keputusan dalam usaha memecahkan masalah yang akan dihadapi di dalam organisasi pemerintah maupun di dalam organisasi swasta dan untuk itu ada beberapa ciri yang harus dimiliki di dalam keputusan.

Berikut ini peneliti akan mencoba mengemukakan definisi ciri-ciri keputusan menurut para pakar diantaranya menurut **Soewarno Handyaningrat (1982 : 117-119)** dalam bukunya “**Pengantar Study Ilmu Administrasi dan Manajemen**” adalah sebagai berikut :

- 1. Keputusan adalah suatu proses yang terus-menerus (continue), sebab kalau tidak adanya suatu proses yang berkesinambungan berarti tidak adanya hubungan dengan**

keputusan tersebut. Apabila tidak ada tindakan lebih lanjut maka keputusan itu tidak ada artinya.

2. Kalau suatu keputusan menyangkut sejumlah besar orang-orang, maka hal penting adalah kemampuan untuk menghadapi reaksi dan menyesuaikan perbedaan-perbedaan dengan kedua belah pihak.
3. Pemilihan dari pengambilan keputusan tidak atas dasar pertimbangan, tetapi atas dasar beberapa alternatif yang oleh pengambilan keputusan dianggap penting.
4. Suatu penilaian dalam pemilihan alternatif tersebut diatas harus dibandingkan satu sama lain dari pada pemilihan yang dirapikan dari salah satu alternatif yaitu yang berhubungan dengan maksud dan tujuan organisasi.

Ciri-ciri diatas merupakan sejumlah bakal yang memungkinkan seorang pemimpin mampu mengambil suatu keputusan yang dapat memecahkan masalah yang dihadapi oleh organisasi.

## **2. Tipe-Tipe Keputusan**

Adapun tipe-tipe keputusan yang dikemukakan oleh **Soewarno Handyaningrat (1982 : 119)** dalam bukunya **“Pengantar Study Ilmu Administrasi dan Manajemen”** mengemukakan pengertian tipe-tipe keputusan adalah sebagai berikut :

- a. **Keputusan kelompok atau organisasi**
- b. **Keputusan pribadi**
- c. **Keputusan dasar**

Penjelasan dari tipe-tipe tersebut adalah sebagai berikut :

**a. Keputusan Kelompok atau Organisasi**

Keputusan kelompok atau organisasi adalah dimana seseorang mendapat peranan sebagai anggota dari kelompok atau organisasi. Keputusan semacam ini adalah keputusan resmi dari kelompok atau organisasi dan pimpinan bertindak sebagai pejabat pelaksana. Keputusan kelompok atau organisasi dapat juga didelegasikan kepada orang lain, biasanya mereka membantu dan mengerjakan keputusan-keputusan yang telah ditentukan oleh pemimpin.

**b. Keputusan Pribadi**

Keputusan pribadi adalah keputusan yang dipertanggung jawabkan sebagai pribadi, sekalipun sebagai anggota dan organisasi. Sebagai orang yang harus melaksanakan tugas ia harus memiliki banyak hal yang berhubungan dengan tindakannya dari pada tanggung jawab, sekalipun demikian keputusan tersebut mensyaratkan tindakan oleh dirinya sendiri atau dengan kebijaksanaannya sendiri, dan keputusan pribadinya tidak dapat didelegasikan.

**c. Keputusan Dasar**

Keputusan dasar merupakan keputusan kelompok yang sangat penting dan dianggap sebagai bentuk khusus dari pada keputusan pokok, ciri dari keputusan ini adalah ikatan jangka lama menyangkut dari pada

pengeluaran anggaran dan menyangkut kesejahteraan pokok dari pada organisasi.

Selanjutnya peneliti akan mencoba untuk menguraikan mengenai masalah pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan adalah merupakan masalah yang sangat penting baik bagi orang-orang sebagai anggota masyarakat biasa, maupun bagi orang-orang yang terjun langsung didalam kehidupan suatu organisasi. Adapun, mengapa sebabnya dalam masalah pengambilan keputusan merupakan masalah yang cukup penting, karena pada dasarnya keputusan itu merupakan suatu permulaan dari aktivitas manusia yang sadar dan terarah baik secara individu maupun secara kelompok. Demikian halnya seorang pemimpin harus mempunyai keberanian untuk mengambil keputusan dan memegang tanggung jawab dan resiko yang akan timbul akibat dari keputusan yang diambilnya.

Disamping itu pemimpin memerlukan pengetahuan yang mendalam tentang keadaan bawahannya, sebab keadaan bawahannya sangat mempengaruhi efektif tidaknya kepemimpinan seseorang dan efektif tidaknya kepemimpinan seseorang diukur dari kecekatan, kemahiran dan kemampuan keputusan yang rasional.

Berikut ini peneliti akan mencoba mengemukakan beberapa pendapat para ahli tentang pengambilan keputusan diantaranya menurut **Soewarno Handayani** (1982 : 117) dalam bukunya berjudul **“Pengantar Study Ilmu Administrasi dan Manajemen”** adalah sebagai berikut :

**Pengambilan keputusan adalah suatu perbuatan atau sikap pemilihan dari pada sejumlah kemungkinan alternatif tersebut tidak harus dipilih semua, tetapi dipilih beberapa saja, atau dipilih satu saja.**

Selanjutnya **James A.F. Stoner (2002 : 10)** mengemukakan tentang pengambilan keputusan dalam buku berjudul **“Teori Pengambilan Keputusan”** adalah sebagai berikut : **“Pengambilan keputusan adalah proses yang digunakan untuk memilih suatu tindakan sebagai cara pemecahan masalah”**

Proses pengambilan keputusan merupakan usaha yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam memecahkan masalah dan untuk mencapai tujuan sebelumnya. Keputusan ditunjukkan untuk masa yang akan datang, dan efektifnya akan berlangsung pada hari-hari yang berdasarkan pada data dan fakta untuk pemecahan masalah agar keputusan yang diambil relevan. Selanjutnya **Sondang P. Siagian (2003 : 162)** mengemukakan dalam buku yang berjudul **“sistem Informasi dan Manajemen Untuk Organisasi Bisnis”** adalah sebagai berikut :

**Pada hakekatnya pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakekat suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling penting.**

Pendapat atau pengertian dari ketiga pengambilan keputusan diatas mempunyai tujuan yang sama yaitu mewujudkan hasil kerja pegawai yang efektif dan efisien. Pendapat atau pengertian diatas menunjukkan ada lima hal proses pengambilan keputusan, yaitu sebagai berikut :

- a. Dalam proses pengambilan tidak ada yang kebetulan.
- b. Pengambilan keputusan tidak dapat dilakukan secara sembrono karena cara pendekatan kepada pengambilan keputusan harus didasarkan kepada sistematika tertentu yaitu :
  - 1) Kemampuan oraganisasi dalam arti tersedianya sumber-sumber yang nantinya akan digunakan untuk melaksanakan keputusan yang diambil
  - 2) Tenaga kerja yang tersedia serta kualifikasinya
  - 3) Filsafat yang dianut oleh organisasi
  - 4) Suatu lingkungan intern dan ekstern yang akan mempengaruhi jalannya roda administrasi dan manajemen didalam organisasi
- c. Bahwa sebelum suatu masalah dapat dipecahkan dengan baik, pada hakekatnya dari masalah itu harus diketahui dengan jelas. Perlu diperhatikan pada hakekatnya pengambilan keputusan adalah pemecahan masalah dengan sebaik-baiknya.
- d. Pemecahan masalah tidak dapat dilakukan dengan ilham atau mengarang, akan tetapi harus didasarkan kepada fakta-fakta yang berkumpul secara sistematis, terolah dengan baik tersimpan secara teratur sehingga fakta-fakta atau data-data itu sungguh-sungguh dapat dipercaya atau bersifat up to date.
- e. Bahwa keputusan yang baik adalah keputusan yang dipilih dari berbagai alternatif yang ada setelah alternatif-alternatif itu diolah dengan matang.

Pengambilan keputusan yang tidak didasarkan kepada lima hal tersebut diatas akan dihadapkan kepada masalah, seperti yang dituangkan oleh **Sondang P. Siagian (1976 : 83)** dalam bukunya “**Sistem Informasi Manajemen Untuk Organisasi Bisnis**” adalah sebagai berikut :

1. Tidak tepatnya keputusan karena kesimpulan yang diperoleh dari fakta-fakta dan data yang tidak up to date dan tidak dipercayai
2. Tidak terlaksananya keputusan karena tidak sesuai dengan kemampuan organisasi untuk melaksanakan, baik ditinjau dari manusia, uang atau material
3. Ketidakmauan orang-orang pelaksana untuk melaksanakannya karena tidak terlihat dalam keputusan yang diambil sesuatu hal yang menunjukkan adanya sinkronisasi didalam organisasi tersebut
4. Timbulnya penolakan terhadap keputusan karena faktor lingkungan belum disiapkan untuk menerima akibat dari keputusan diambil

Hal-hal tersebut di atas menunjukkan bahwa pengambilan keputusan sebagai bagian terpenting dan terutama bagi seorang pemimpin yang baik, bukan merupakan tugas yang mudah dan apabila seseorang ingin diakui sebagai pemimpin yang baik, orang tersebut sepanjang kariernya perlu secara teratur dan continue mengembangkan kemampuan pengambilan keputusan. Baik buruknya seseorang menjalankan perannya ssebagai pemimpin, pada hakekatnya dinilai dari kriteria prosentasi keputusan yang direalisasikan dan sampai mana keputusan-keputusan itu mempercepat proses pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya pengambilan keputusan yang dilakukan pimpinan agar

dapat meningkatkan efektivitas kerja pegawai adalah pengambilan keputusan yang berdasarkan pada tahap-tahap pokok pengambilan keputusan.

### **3. Tahap-Tahap Pengambilan Keputusan**

Pengambilan suatu keputusan pada dasarnya ada yang sulit dan ada yang mudah, hal ini tergantung dari luasnya ruang lingkup masalah yang ada kaitannya dengan pengambilan keputusan. Dalam suatu organisasi kecil permasalahannya hanya sederhana saja, sehingga pengambilan keputusan dilaksanakan dengan mudah, berbeda dengan organisasi yang besar yang ruang lingkungannya lebih luas.

Pengambilan keputusan adalah pemecahan masalah yang mempergunakan tahap-tahap yang merupakan unsur-unsur sebuah proses bersinambung. Pimpinan dalam memecahkan masalah yang dihadapi secara seksama dan membuat suatu batasan sebagai pegangan untuk bekerja mengumpulkan bahan fakta, data dan informasi menetapkan pemecahan sementara dan memeriksa kembali cara pemecahan masalahnya itu. **Harbet A. Simon (1992 : 125-126)** dalam buku **“Sistem Informasi Manajemen”** mengemukakan 3 tahap pokok yang perlu diambil dalam usaha memecahkan masalah dengan mempergunakan tahap-tahap proses pengambilan keputusan, yaitu sebagai berikut :

- a. Penyelidikan**
- b. Perancangan**
- c. Pemilihan**

Selanjutnya peneliti akan menguraikan lebih lanjut mengenai penjelasan tahap-tahap pengambilan keputusan, sebagai berikut :

#### **a. Penyelidikan**

Penyelidikan suatu penelusuran informasi dengan proses pencarian yang melibatkan seseorang untuk mencari persoalan yang akan pecahkan dalam waktu singkat. Oleh karena itu tidak ada orang stabil dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpin. Penyelidikan merupakan proses pencarian melibatkan suatu pengujian data yang baik dalam cara yang telah ditentukan dahulu maupun dalam cara khusus. Mempelajari lingkungan atas kondisi yang memerlukan keputusan. Data mentah diperoleh, diolah, diuji untuk dijadikan petunjuk yang dapat mengidentifikasi persoalan tersebut.

#### **b. Perancangan**

Biasanya dalam pengambilan keputusan sering dilakukan perancangan yang berulang-ulang. Perancangan merupakan alat untuk mengembangkan dan menganalisis persoalan dan menciptakan pemecahan yang layak. Pengambilan keputusan untuk mengolah data dan menimbulkan pilihan pemecahan pengambilan keputusan dalam perancangan memiliki keputusan, mendaftar, mengembangkan, dan menganalisis arah tindakan yang mungkin. Hal ini meliputi proses-

proses untuk memahami persoalan menghasilkan pemecahan, dan menguji kelayakan pemecahan tersebut.

### **c. Pemilihan**

Penggunaan tahap ini juga memerlukan waktu dan bakat dari orang-orang yang berwenang. Pemilihan itu merupakan untuk memilih antara alternatif-alternatif dan melaksanakan pilihan tersebut. Memilih yang efektif bila hasil rancangan disajikan dalam suatu bentuk yang mendorong keputusan. Selain itu harus mempunyai jiwa pemimpin yang demokratis, pemimpin juga harus mempunyai kemampuan intelektual untuk memilih. Memilih arah tindakan tertentu dari semua yang ada. Pilihan ditentukan dan dilaksanakan.

Ketiga tahap pengambilan keputusan diatas merupakan tahap-tahap yang paling banyak digunakan walaupun sifatnya tergantung dari kondisi pribadi si pengambil keputusan.

## **4. Kekuatan-Kekuatan yang Mempengaruhi Keputusan**

Suatu keputusan diambil untuk dilaksanakna dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan, kiranya telah disadari bahwa pelaksanaan keputusan tidak pernah terjadi pada suasana kekosongan. Artinya ada 3 kekuatan yang selalu mempengaruhi suatu keputusan yang diambil **Sondang P. Siagian (1976 : 95)** dalam bukunya “**Sistem Informasi Manajemen untuk Organisasi Bisnis**” mengatakan bahwa kekuatan dapat dibagi atas tiga golongan, yaitu :

- a. Dinamika dalam individu di dalam organisasi**
- b. Dinamika dari pada kelompok orang di dalam organisasi**
- c. Dinamika dari pada lingkungan organisasi**

Untuk lebih jelasnya peneliti akan menguraikan mengenai kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi keputusan tersebut.

**a. Dinamika dalam individu di dalam kelompok**

Jika kita mengetahui riwayat hidup seseorang pada umumnya kita dapat menduga ketepatan yang tinggi bagaimana seseorang itu akan bertindak dan berlaku pada satu sisi situasi tertentu. Hal ini tidak berarti bahwa manusia tidak berubah. Perubahan yang terjadi didalam diri seseorang terjadi secara graduil dengan demikian dapat dikatakan bahwa seseorang yang berpendirian tetap akan lebih mudah diramalkan tindak tanduknya dibandingkan dengan seseorang yang tidak mempunyai pendirian yang kuat.

Seseorang pemimpin agar dapat meramalkan reaksi, sifat dan tindak tanduk para bawahannya dalam rangka pelaksanaan dari suatu keputusan yang diambilnya. Ia perlu mengetahui bagaimana pandangan para bawahannya terhadap diri mereka sendiri. Misalnya tujuan organisasi yang bertentangan dengan tujuan yang dituju di dalam organisasi, kecenderungan yang akan timbul adalah tercapainya tujuan organisasi. Hal yang demikian harus dicegah jangan sampai terjadi. Pencegahan

terbaik adalah dengan mensinkronisasikan tujuan dan kepentingan organisasi dengan tujuan dan kepentingan individu didalam organisasi.

**b. Dinamika dari pada kelompok orang di dalam organisasi**

Kelompok yang baik dalam organisasi adalah kelompok yang telah dewasa atau terus menerus berusaha supaya menjadi dewasa. Dimaksud dengan kedewasaan disini adalah :

- 1) Kemampuan membina kerjasama yang intim dan harmonis dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab bersama.
- 2) Kesiediaan untuk menyampingkan kepentingan pribadi dan kelompok kepada kepentingan yang lebih luas yaitu kepentingan organisasi.
- 3) Kesiediaan untuk menyerahkan sebagian dari pada hak kepada organisasi yang dibarengi oleh kesanggupan untuk menerima kewajiban yang lebih besar.
- 4) Kemampuan untuk memikirkan cara baru, prosedur baru dan sistem baru demi peningkatan kemampuan kerja yang lebih besar.
- 5) Kemampuan untuk menerima dan mempergunakan perubahan dapat dipandang sebagai suatu indikasi bahwa organisasi yang mengalami perubahan itu adalah organisasi yang hidup.
- 6) Hubungannya dengan pengambilan keputusan adalah menjadi tanggung jawab seseorang pemimpin untuk mengambil keputusan

sedemikian rupa sehingga itu mempercepat proses pendewasaan kerja kelompok dalam organisasi.

- 7) Hubungan ini perlu diperhatikan bahwa setiap orang mempunyai kepribadian rangkap. Kepribadian pertama adalah kepribadian asli sebagai individu, kepribadian kedua adalah kepribadian sebagai anggota kelompok dalam organisasi. Adalah hal sangat ideal apabila seorang pemimpin dalam mengambil keputusan yang mendorong kearah penyatuan kepribadian rangkap itu. Jika hal ini berhasil dilaksanakan, pemecahan persoalan reaksi, sikap tindak tanduk dan pandangan hidup dalam menerima dan melaksanakan suatu keputusan yang menjadi lebih mudah.

### **c. Dinamika dari pada lingkungan organisasi**

Semua kondisi dan pengaruh yang mengelilingi dan mempengaruhi semua keputusan termasuk kendala, lingkungan setiap keputusan mempunyai lingkungan sendiri yang bersifat khas.

Arti sesungguhnya semua keputusan harus taat kepada tekanan-tekanan yang bersumber dari lingkungan. Tentunya merupakan suatu harapan pula suatu keputusan yang diambil berubah lingkungannya sebagai suatu kekuatan yang mempengaruhi proses dan pola pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan harus didasarkan pada skala prioritas yang rapi dan berencana oleh karena itu pada tingkat dan ruang lingkup

masing-masing keputusan yang diambil berbeda dalam hal penting tidaknya. Sesuatu keputusan menjadi penting apabila akan menjadi alasan utama untuk pelaksanaan tugas pokok organisasi dan akan berkurang pentingnya apabila keputusan itu hanya menyangkut bidang-bidang penunjang saja.

Dengan perkataan lain dapat dikatakan bahwa suatu keputusan merupakan suatu titik dalam mata rantai waktu. Sekali waktu keputusan diambil, segera timbul perubahan dalam lingkungan keputusan tersebut. Akibatnya timbulnya suatu masalah yang baru untuk pemecahan suatu keputusan.

## **5. Faktor-Faktor Dalam Pengambilan Keputusan**

Manusia merupakan suatu organisasi yang paling perasa terhadap iklim psikologis yang mengelilingi kehidupannya. Oleh karena itu para manager dan pengambilan keputusan harus selalu berusaha membuat iklim yang paling memberikan ketenangan jiwa kepada para pelaksana dari pada keputusan-keputusannya.

Administrator manager atau pengambilan keputusan (*decesiaon maker*) dengan prinsip-prinsip yang sama, harus dapat mengembleng bawahannya untuk mengikuti suatu pendekatan administratif yang dipola secara tertentu. Dengan demikian, maka mereka akan dapat melaksanakan berbagai keputusan itu, dengan lancar, efektif dan efisien.

Menurut **Atmosudirjo Prayudi (1993 : 281)** dalam bukunya “**Beberapa Pandangan Umum Tantang Pengambilan Keputusan**” terdapat unsur-unsur atau fakta-fakta yang merupakan dasar bagi pengembangan sikap kelakuan administratif yang sesuai bagi pelaksanaan keputusan-keputusan yang serba kompleks yang pada azasnya juga merupakan unsur-unsur dari organisasi dari struktur kerja dan kewenangan. Faktor-faktor tersebut adalah :

- a. **Kewenangan (*authority*)**
- b. **Kesetiaan (*integrity*)**
- c. **Kepemimpinan (*leadership*)**
- d. **Tanggung jawab (*responsibility*)**
- e. **Disiplin**

Faktor-faktor menurut **Atmosudirjo Prajudi** tersebut diatas dijelaskan secara terperinci, sebagai berikut :

**a. Kewenangan (*authority*)**

Kewenangan pengambilan keputusan adalah kewenangan dalam arti formil, dalam arti yang hanya mempunyai kewenangan atau otoritas riil, yakni kemampuan untuk dirinya ditaati dan dituruti kehendaknya secara nyata. Jika pengambilan keputusan memiliki akseptabilitas, hendak diterima dan dijalankan oleh bawahan yang bersangkutan, maka dia harus mempunyai wibawa.

Didalam organisasi modern, kita tidak boleh mengandalkan kewibawaan yang didasarkan atas kharisma atau kesegaran bawahan terhadap diri kita karena kepercayaan pribadi. Didalam organisasi

modern ketaatan bawahan terhadap atasan itu harus dijadikan sesuatu yang oleh mereka dianggap sebagai ketentuan-ketentuan organisatoris.

Kekuatan authority harus pandai diukur jangan sampai salah nilai, oleh karena itu dapat mengakibatkan keputusan-keputusan yang diambil dianggap angin saja.

#### **b. Kesetiaan dan Integritas**

Kesetiaan sangat diperlukan untuk mensukseskan pelaksanaan dari suatu keputusan, kesetiaan ini perlu dipupuk, terutama melalui pemberian contoh atasan terjadinya pada pegawai melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugasnya sebagai para pegawai sudah pulang sebelum jam pulang, sikap setia kawan, dan integritas yakni sikap yang tidak mau dipecah belah antar rekan seorganisasi harus dilakukan.

Semakin banyaknya jam kerja yang disalah gunakan untuk bekerja dan peringatan tidak akan ada gunanya apabila para pemimpin tidak bersikap setia terhadap sesama rekannya dan yang sangat penting artinya bagi organisasi, terhadap para bawahan adalah sikap khianat pada bawahan, tidak tepat janji pada bawahan hal seperti itu akan merusak iklim organisasi dari sudut kesetiaan dan integritas. Akibatnya adalah bahwa untuk selanjutnya para bawahannya tidak akan bersikap spontan lagi. Mereka akan memilih bersikap formil dan mencari selamat.

Dengan semangat yang demikian, maka setiap keputusan akan gagal pelaksanaannya, oleh karena itu rahasia sukses terletak dalam sikap

spontanitas dan prakarsa para pelaksana, tidak hanya dalam control yang keras.

**c. Kepemimpinan (*leadership*)**

Seseorang administrator atau manager tanpa kepemimpinan hanya akan merupakan kepala-kepala saja. *Leadership* adalah kemampuan dan aktivitas-aktivitas tertentu untuk membuat para bawahan dipengaruhi dalam arti positif, sehingga mereka secara wajar dan sehat mau menjalankan segala yang diminta atau diharapkan dari mereka.

**d. Tanggung jawab (*responsibility*)**

Dalam arti sempit, tanggung jawab berarti laporan kepada atasan atas penggunaan dari kekuasaan yang telah diperoleh beserta hasil pelaksanaan atau penuaian tugas yang menjadi konsekuensinya.

Dalam arti luas terdapat 3 macam tanggung jawab yaitu tanggung jawab kepada atasan, pengadilan dan organisasi. Pengertian dan kesadaran tentang tanggung jawab dalam arti luas tersebut harus dipupuk dan ditanam, jika tidak maka pelaksanaan dari pengambilan keputusan akan sia-sia.

**e. Disiplin**

Disiplin adalah ketaatan, ketekunan, kegiatan sikap, kelakuan, sikap hormat yang nampak sesuai dengan tata aturan yang telah

disepakati antara badan organisasi dan pegawai-pegawainya, tanpa disiplin yang teguh maka pelaksanaan dari pengambilan keputusan yang mampu akan mengalami kegagalan.

Oleh karena itu disiplin itu merupakan hasil dari tata aturan yang berbeda-beda, maka dengan sendirinya wujudnya juga nampak dengan aspek-aspek yang berbeda sekali. Ketaatan, ketekunan, kegiatan dan sikap kelakuan itu dalam praktek yang berbeda-beda, dari badan organisasi yang satu dengan lain dari golongan karyawan yang satu dengan yang lain.

### **C. Pengertian Efektivitas Kerja**

Sebelum peneliti menguraikan pengertian efektivitas kerja terlebih dahulu peneliti akan uraikan tentang efektivitas, menurut **Soewarno Handayani** (1992 : 16) dalam bukunya “**Pengantar Study Ilmu Administrasi dan Manajemen**” sebagai berikut :

**Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Jadi kalau sasaran atau tujuan itu selesai sesuai dengan waktu yang telah ditentukan , maka pekerjaan itu efektif.**

Menurut **The Liang Gie (1982 : 37)** dalam bukunya “**Efisien Kerja Pembangunan Negara**” mengemukakan Efektivitas sebagai berikut :

**Efektivitas mengandung arti terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki. Jadi perbuatan yang efektif adalah perbuatan yang menimbulkan akibat sebagaimana dikehendaki orang lain.**

Selanjutnya peneliti akan kemukakan pengertian kerja menurut **Sarwato (1990 : 128)** dalam bukunya yang berjudul “**Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen**” sebagai berikut :

**Kerja adalah sejumlah rangkaian aktivitas jasmaniah dan rohaniah yang dilakukan oleh manusia tujuan tertentu mengandung maksud tertentu.**

Menurut **The Liang Gie (1981 : 73)** dalam bukunya “**Efisien Kerja Pembangunan Negara**” mengemukakan pengertian kerja sebagai berikut :

**Kerja adalah keseluruhan aktivitas-aktivitas jasmaniah dan rohaniah yang dilakukan manusia untuk pencapaian tujuan tertentu atau mengandung suatu maksud tertentu terutama yang berhubungan dengan kelangsungan hidupnya.**

Berdasarkan pengertian Efektivitas Kerja menurut para ahli diatas maka untuk lebih jelasnya akan peneliti kemukakan pendapat dari **Sondang P. Siagian (1997 : 151)** dalam bukunya yang berjudul “**Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi**” sebagai berikut :

**Efektivitas kerja adalah penyelesaian pekerjaan tepat waktunya yang telah ditetapkan artinya apakah pelaksanaan suatu tugas itu diselesaikan dan tudak terutama menjawab pertanyaan sebagaimana cara melaksanakan dan beberapa biaya yang dikeluarkan untuk itu.**

Selanjutnya peneliti akan mengemukakan indikator atau ukuran yang digunakan untuk menentukan keberhasilan suatu organisasi tersebut yang dikemukakan oleh **Sondang P. Siagian (1997 : 151)** dalam bukunya yang berjudul “**Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi**” sebagai berikut :

- 1. Waktu**
- 2. Kualitas dan**
- 3. Biaya yang dikeluarkan**

Untuk lebih jelasnya peneliti akan uraikan satu persatu unsur-unsur Efektivitas Kerja, yaitu sebagai berikut :

- 1. Waktu**

Artinya apakah pelaksanaan suatu tugas dinilai baik atau tidak sangat tergantung pada bilamana tugas itu diselesaikan, dan tidak terutama menjawab pertanyaan bagaimana cara melaksanakannya dan berapa biaya yang dikeluarkan.

- 2. Kualitas**

Pelaksanaan pekerjaan harus dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah direncanakan sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan, baik dilihat dari segi kualitas itu tersebut seperti apakah hasil pekerjaan itu dimiliki kualitas yang baik dan tidak maupun dilihat dari kuantitas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan seperti hasil dari pekerjaan sesuai dengan yang direncanakan.

- 3. Biaya yang Dikeluarkan**

Dalam pengeluaran biaya harus disesuaikan dengan apa yang telah direncanakan dengan paa yang telah direncanakan sebelumnya, sehingga tidak terjadi penyelewengan biaya dan setiap pengeluaran biaya yang

diharapkan dilakukan suatu perincian biaya agar diketahui berapa biaya yang dibutuhkan berapa biaya yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan tepat pada waktunya.

Uraian diatas dapat diketahui bahwa efektivitas kerja adalah suatu kegiatan untuk memberikan hasil atau tercapainya pekerjaan sesuai dengan waktu, rencana dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### **D. Hubungan Pengambilan Keputusan Dengan Efektivitas Kerja**

Dalam usaha untuk mencapai tujuan seringkali banyak faktor-faktor penghambatnya semakin banyak pekerjaan yang dihadapi maka semakin kompleks pula masalah yang ada didalamnya demikian pula sering terjadi persoalan dalam efektivitas kerja pegawai demi terjaminnya pencapaian tujuan organisasi yang sebelumnya harus direncanakan dengan sebaik-baiknya.

Dalam suatu organisasi yang dinamis, kerja sama antara para pegawai pula dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas yang dihadapi perlu melakukan pengambilan keputusan dalam unit organisasi itu sendiri.

Maksud dari pengambilan keputusan itu adalah untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai, sehingga menjalankan pekerjaannya harus tepat waktu sesuai dengan rencana yang telah direncanakan sebelumnya dan sesuai dengan hasil atau target dimana pekerjaan itu telah direncanakan sebelumnya, dengan adanya pengambilan keputusan maka efektivitas kerja pegawai akan tercapai.

Melihat dari penjelasan-penjelasan diatas mengenai arti dari pengambilan keputusan dan efektivitas kerja pegawai jelaslah bahwa pengambilan keputusan erat sekali hubungannya dengan usaha untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai.

Berdasarkan dari **Sondang P. Siagian (2003 : 165-167)** dalam bukunya **“Sistem Informasi Manajemen untuk Organisasi Bisnis”** bahwa kegiatan pengambilan keputusan adalah kegiatan yang kompleks. Pengalaman banyak seorang manajer yang berkecimpung dalam memecahkan masalah sehari-hari, dan hasil-hasil penelitian menunjukkan, bahwa kegiatan pengambilan keputusan akan menjadi efektif bila di dekati dengan :

- 1. Pendekatan yang Interdisipliner**
- 2. Pendekatan proses yang sistematis**
- 3. Pendekatan proses berdasarkan informasi**
- 4. Pendekatan yang memperhitungkan faktor-faktor ketidakpastian**
- 5. Pendekatan pada hal yang nyata**

Dibawah ini peneliti menguraikan pengertian dari poin-poin diatas yaitu sebagai berikut :

### **1. Pendekatan yang Interdisipliner**

Proses pengambilan keputusan tidak bisa dilihat sebagai suatu tindakan yang tinggal tidak pula dipandang sebagai suatu tindakan yang seragam yang berlaku untuk semua keadaan, serta dapat digunakan oleh pengambilan keputusan terdiri dari berbagai ragam keterampilan dengan

pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman dalam kehidupan berorganisasi.

## **2. Pendekatan Proses Yang Sistematis**

Proses pengambilan keputusan adalah suatu proses yang logis melibatkan pengambil langkah-langkah secara berurut. Pendapat demikian selanjutnya mengutamakan bahwa dengan rincian proses ini menjadi bagian-bagian yang lebih kecil proses sistematis dalam pengambilan keputusan dikenal dengan proses otomik. Pendekatan bersifat linier dan apabila setiap bagian kecil telah diputuskan, keseluruhan proses pengambilan keputusan itu akan berlangsung efektif.

## **3. Pendekatan Proses Berdasarkan Informasi**

Seorang pengambil keputusan yang memiliki informasi yang lengkap dan sempurna tentang suatu keputusan yang diambil, orang tersebut tentu dihadapkan pada tugas menjatuhkan pilihan atas beberapa alternatif yang telah tersedia, akan tetapi menunjukkan bahwa tidak ada seorang manajer pun memiliki seluruh informasi yang diperlukan secara lengkap dalam bentuk yang sempurna.

## **4. Pendekatan Yang Memperhitungkan Faktor-Faktor Ketidakpastian**

Proses pengambilan keputusan mengandung banyak resiko, betapa telitinya pekiraan keadaan dilakukan, betapapun mendalamnya

pengkajian yang dilakukan terhadap alternatif yang terpilih bebas dari resiko ketidakpastian, yang mungkin dilakukan ialah mengambil semua langkah yang harus diambil sehingga apabila tiba saatnya menjatuhkan pilihan pada salah satu alternatif yang tersedia terdapat keyakinan bahwa pada saat diambilnya keputusan tersebut, tindakan itulah yang diperkirakan baik.

### **5. Pendekatan Pada Hal Yang Nyata**

Pendekatan dapat dikatakan bahwa merupakan tanggapan terhadap suatu masalah yang mengandung pemecahan. Dapat pula dikatakan bahwa, tindakan merupakan tuntutan yang akan dicapai atau dengan perkataan lain tindakan yang menjembatani antara pemecahan masalah dengan pengambilan keputusan. Oleh karena itu tidak jarang seorang manajer dihadapkan kepada kesulitan untuk dapat menentukan secara pasti, kapan pemecahan dihadapkan kepada kesulitan untuk dapat menentukan secara pasti, kapan pemecahan masalah berakhir, dan proses pengambilan keputusan dimulai.

Dengan demikian pengambilan keputusan dengan yang telah dilakukan oleh seorang pemimpin organisasi terhadap bawahannya sangat penting sehingga dapat menentukan dalam usaha meningkatkan efektivitas kerja suatu organisasi.

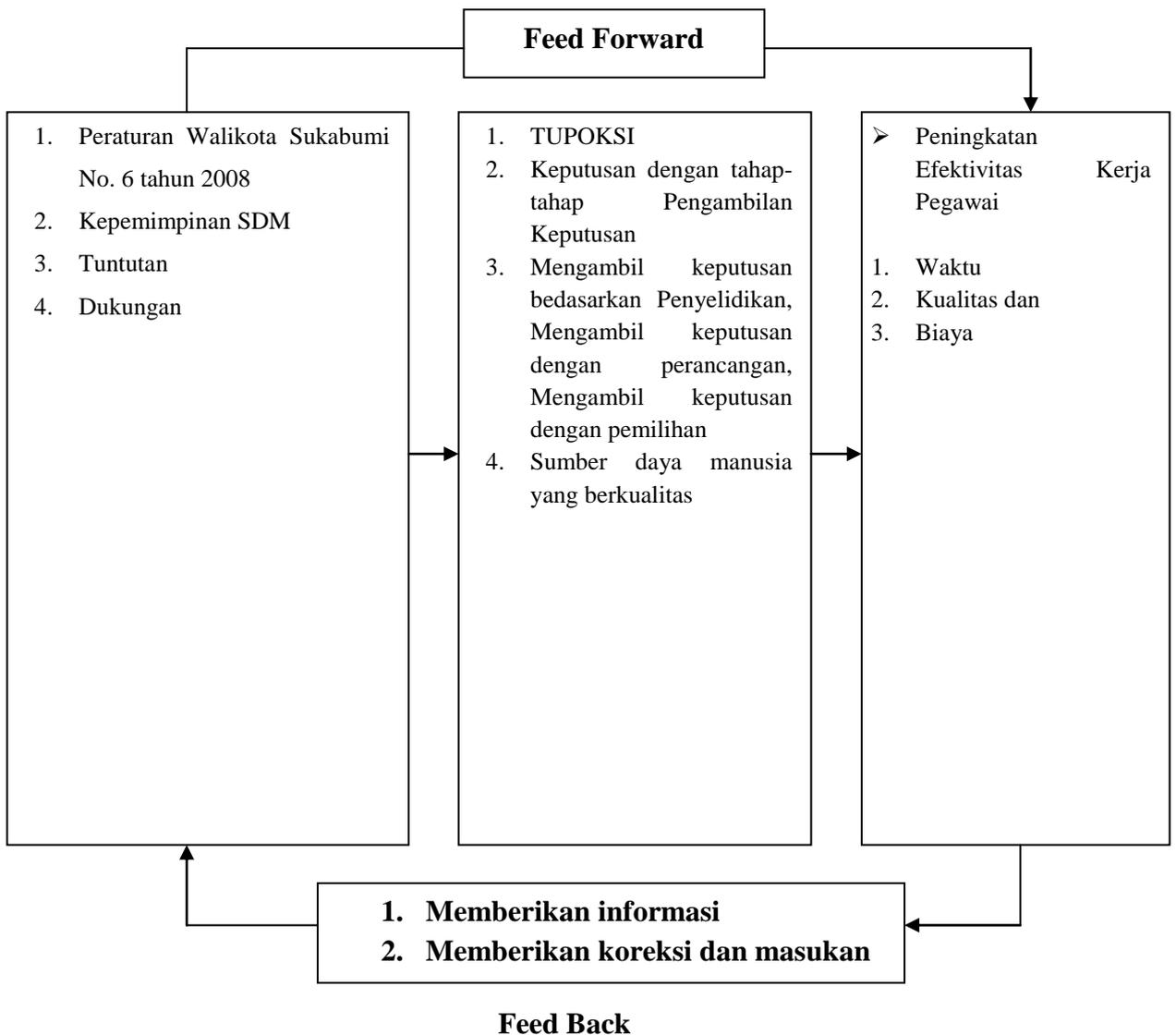
Mencapai hal tersebut seorang pemimpin harus melakukan pengambilan keputusan yang baik dengan jalan memberiakan pembinaan atau bimbingan

terhadap bawahannya agar tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan dari rencana yang telah disepakati bersama dan tujuan yang akan dicapai apabila suatu pekerjaan dapat dilaksanakan tepat pada waktunya, hasil dan biaya harus sesuai dengan yang direncanakan dan seorang pemimpin harus memutuskan suatu tindakan yang dianggapnya tepat sehingga bawahan semakin mengetahui bagaimana seorang bawahan dapat melaksanakan tugas serta dapat diketahui dengan jelas apa yang menjadi tanggung jawabnya.

Bertitik tolak dari uraian diatas tampak bahwa pengambilan keputusan yang baik dapat menentukan tercapainya efektivitas kerja pegawai yang pada akhirnya akan tercapai pada tujuan organisasi.

Maka jelaslah bahwa dengan pengambilan keputusan yang baik dapat meningkatkan efektifitas kerja pegawai dengan maksud tersebut diatas, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 2 sebagai berikut :

**GAMBAR 1**  
**PENDEKATAN SISTEM PENGAMBILAN KEPUTUSAN DENGAN**  
**EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI KECAMATAN CITAMIANG KOTA**  
**SUKABUMI**



Sumber : 1. Harbet A. Simon, Sistem Informasi Manajemen. (1992 : 125-126)

2. Sondang P. Siagian, Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. (1997 : 151)

**Keterangan :****➤ FEED FORWARD**

Pengambilan Keputusan sebagai pedoman dan landasan bagi pegawai dalam usaha meningkatkan Efektivitas Kerja Pegawai dalam melaksanakan tugasnya pada Kecamatan Citamiang Kota Sukabumi.

**➤ INPUT**

Masukan-masukan berupa tugas dan fungsi dari Kantor Kecamatan Citamiang Kota Sukabumi.

**➤ PROSES**

Pengambilan Keputusan Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Pegawai yang berlandaskan pada tahap-tahap Pengambilan Keputusan dari Camat Kecamatan Citamiang Kota Sukabumi.

**➤ OUTPUT**

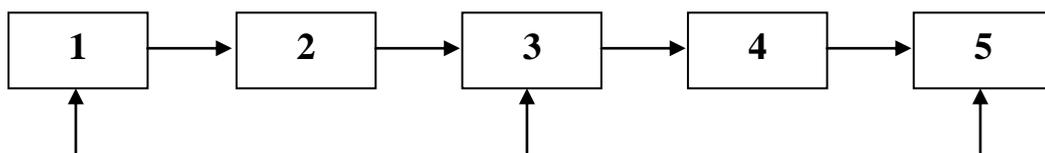
Setelah melalui suatu proses maka diharapkan dalam melaksanakan Pengambilan Keputusan dapat meningkatkan Efektivitas Kerja Pegawai seperti : waktu, kualitas dan biaya.

**➤ FEED BACK**

Suatu koreksi dan evaluasinya dapat dipergunakan dalam meningkatkan Efektivitas Kerja Pegawai, dengan menggunakan tahap-tahap Pengambilan Keputusan. Dari input, proses, output tersebut diatas maka peneliti dapat mengukur (feed back) bagaimana sebenarnya hubungan Pengambilan Keputusan dengan Efektivitas Kerja Pegawai melalui pendekatan sistem.

Pengambilan Keputusan pada Kecamatan Citamiang Kota Sukabumi secara sederhana dapat dilihat pada gambar 3, sebagai berikut :

**GAMBAR 2**  
**PENGAMBILAN KEPUTUSAN PADA KECAMATAN CITAMIANG**  
**KOTA SUKABUMI**



**Keterangan :**

1. Proses Pengambilan Keputusan persepsi seseorang tentang situasi lingkungan amat penting dibarengi oleh kecekatan untuk mengamati dan menjadi penyebabnya timbulnya masalah pada Kecamatan Citamiang Kota Sukabumi.
2. Kecamatan Citamiang Kota Sukabumi melakukan diagnosa dan selalu berubah untuk memahami apa yang sesungguhnya terjadi dalam situasi tertentu.
3. Mendefinisikan masalah yang dihadapi untuk dipecahkan. Rumusan defimisi suatu masalah harus dikaitkan dengan tujuan pada Kecamatan Citamiang Kota Sukabumi.
4. Camat Kecamatan Citamiang menentukan alternatif dari pada metode pemecahan dimana Camat Kecamatan Citamiang Kota Sukabumi memilih alternatif yang paling baik untuk memecahkan masalah yang dihadapi.
5. Camat Kecamatan Citamiang Kota Sukabumi dalam pelaksanaan alternatif terpilih darus berdasarkan analisis yang mendalam yang pada akhirnya

berubah wujud menjadi ketetapan pilih dan penerapan alternatif terpilih haruslah dalam operasionalisasi yang mantap serta efektif.