

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Manusia dalam kehidupan sehari-hari selalu terlibat dalam suatu tindakan yang mana tindakan tersebut merupakan suatu pencerminan dari hasil proses pengambilan keputusan, sehingga manusia sangat biasa didalam membuat suatu pengambilan keputusan, dan bahkan keputusan tersebut sudah sering dilakukan berulang kali. Dimulai dari masalah-masalah yang sangat sederhana sampai kepada masalah-masalah yang cukup rumit dan kompleks sehingga menuntut untuk pertimbangan yang banyak dan mendalam dalam menentukan suatu pengambilan keputusan dan pengambilan keputusan tersebut dilakukan secara kita sadari atau tanpa kita sadari.

Tujuan dari pengambilan keputusan adalah untuk mendapatkan suatu hasil yang optimum dari berbagai alternatif pilihan yang ada. Didalam kehidupan nyata tidak ada suatu masalah yang hanya memiliki satu kriteria, dalam setiap masalah memiliki kriteria lebih dari satu (multi-kriteria) dan masalah tersebut merupakan *problem decision making* sebenarnya (Milan, 2011). Kemudian juga ditekankan kembali oleh Hillson bahwasannya jika terdapat lebih dari satu pilihan atau hasilnya belum pasti, maka dibutuhkan suatu pengambilan keputusan (David, 2014). Pengambilan keputusan diambil secara sengaja, tidak secara kebetulan, dan tidak boleh sembarangan. Terlebih dahulu masalah harus diketahui dan dirumuskan dengan jelas, sedangkan pemecahannya harus didasarkan pada pemilihan alternatif terbaik.

Pengambilan keputusan ini juga terjadi di Sekolah Staf dan Komando Angkatan Laut (SESKOAL). Seskoal adalah Pendidikan pengembangan umum tertinggi di lingkungan TNI Angkatan Laut, dan mempunyai tugas pokok dalam

pendalaman materi kejuangan serta pengkajian masalah-masalah pertahanan di laut tingkat strategis dan operasi di lingkungan TNI Angkatan Laut. Di Seskoal inilah tempat para Perwira Siswa ditempa untuk menjadi cendekia pertahanan negara matra laut level strategi, dimana kegiatan belajar meliputi pelajaran di kelas, diskusi maupun praktek yang menyangkut bidang studi Kejuangan, Strategi, Manajemen, Logistik, Operasi, Komunikasi Sosial serta Ilmu Pengetahuan dan Teknologi menyangkut masalah-masalah penting mutakhir, kertas karya perorangan (Taskap) dan analisis. Kemudian terdapat beberapa kegiatan puncak seperti Latihan Sistem Perencanaan dan Strategi, Latihan Pengambilan Keputusan Keamanan Laut, Forum Strategi, Seminar Strategi, Seminar Logistik, Penyajian Taskap, Program Kegiatan Bersama Operasi Gabungan dan Program Kegiatan Bersama Kejuangan. Fasilitas belajar di Seskoal meliputi ruangan kelas dan ruang diskusi, fasilitas olah yudha dan perpustakaan, selain itu terdapat fasilitas lainnya seperti messing untuk pemondokan para Perwira Siswa, rumah sakit, fasilitas olahraga, seperti ruang fitness, lapangan tennis, tenis meja, basket, bola voli, golf dan lainnya termasuk fasilitas untuk beribadah sesuai agamanya masing-masing. Semua fasilitas yang ada ini diarahkan untuk mendukung kelancaran dan kebutuhan para Perwira Siswa yang sedang menuntut ilmu di Seskoal ([https://id.wikipedia.org/wiki/Sekolah Staf dan Komando Angkatan Laut](https://id.wikipedia.org/wiki/Sekolah_Staf_dan_Komando_Angkatan_Laut) (diakses 14 maret 2018)).

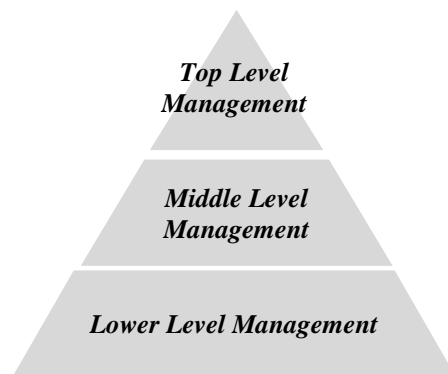
Dalam latihan pengambilan keputusan di Seskoal berdasarkan buku petunjuk pelaksanaan tentang Proses Pengambilan Keputusan Militer (PPKM). Ada prinsip-prinsip dalam PPKM yakni : memegang teguh tujuan, kerahasiaan, tepat waktu, jelas, fleksibel, hemat, dapat diuji, mempedomani doktrin dan dapat dipertanggung jawabkan. Pelaksanaan proses pengambilan keputusan yang dimaksud yakni pada tataran komando gabungan dan kompanye militer, merupakan metode pengambilan

keputusan cara militer, yaitu suatu metode yang digunakan untuk mengetahui bagaimana mengambil keputusan, kapan dan apa yang diputuskan termasuk di dalamnya untuk mengetahui resiko dan konsekuensi dari keputusan yang diambil. Proses perencanaan pada operasi gabungan/kompanye militer terdiri dari 14 (empat belas) langkah. Langkah-langkah proses pengambilan keputusan Militer pada level operasional/taktis komando gabungan/komando tugas gabungan sebagai berikut: menerima tugas, Analisa Tugas Pokok (ATP), Rapat pendahuluan berupa briefing analisa tugas oleh staf kepada panglima, Penyampaian petunjuk perencanaan panglima dan penyampaian perintah peringatan awal kepada satuan bawah, Pengembangan Cara Bertindak (CB), Analisa CB (olah yuda), Perbandingan CB, Briefing keputusan CB (staf) dan pemilihan CB terbaik, Keputusan dan Konsep Umum Operasi (KUO), Penyusunan Rencana Garis Besar (RGB), Penyusunan konsep Rencana Operasi (RO), Uji RO (TFG/TTP/TAMG), Susun naskah RO yang sudah diuji serta Supervisi dan Feed Back. Adapun langkah-langkah tersebut dilaksanakan dalam rangka memilih satu cara bertindak yang terbaik dalam menyelesaikan tugas.

Dalam hal personel pengawak organisasi TNI, terdapat tiga strata kepangkatan yaitu: 1) Perwira, 2) Bintara, dan 3) Tamtama. Dari ketiga strata tersebut, Perwira memiliki peranan paling penting dalam menggerakkan organisasi, sebab strata ini merupakan manajer dan pimpinan yang menjalankan fungsi merencanakan, mengorganisir, mengeksekusi dan mengontrol program kerja dalam organisasi TNI untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Di lingkungan TNI AL, golongan Perwira dibedakan berdasarkan tugas pokoknya menjadi delapan Korps Perwira, yaitu: (1) Korps Pelaut, (2) Korps Teknik, (3) Korps Elektronika, (4) Korps Marinir, (5) Korps Suplai, (6) Korps Khusus, (7) Korps Kesehatan, dan (8) Korps Polisi Militer. Setiap korps perwira tersebut, mempunyai kecabangan atau spesialisasi tugas masing-masing,

sehingga diharapkan akan diperoleh pemahaman yang mendalam dan terwujudnya profesionalisme atas bidang tugasnya tersebut.

Manajer merupakan seseorang yang bekerja sama dengan orang lain dengan cara mengorganisasikan kegiatannya secara bersama sama untuk merealisasikan tujuan perusahaan. Umumnya manajemen mempunyai tanggung jawab dan tugas yang sama, yaitu melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta pengendalian. Tetapi jika dilihat dari sisi level manajemen atau tingkatan manajemen bisa dibagi kedalam tiga jenjang manajemen sesuai fungsi dan tugasnya, yaitu:



Gambar 1.1 Tingkatan Management (Manullang, 2014)

## **Tingkatan Manajemen**

### **1. Manajemen Puncak *Top Level of Management***

Manajemen puncak (*top level management*) adalah tingkat manajemen yang paling atas dan memiliki otoritas tertinggi pada sebuah organisasi perusahaan dan bertanggungjawab langsung kepada pemilik perusahaan. Umumnya, manajemen puncak hanya bekerja pada tatanan konseptual dan pemikiran, bukan pada hal hal teknis. Manajemen puncak memiliki kewenangan yang paling besar diantara manajemen pada tingkatan lainnya. Manajemen puncak berhak untuk memilih, mengangkat, memberhentikan manajemen yang berada dibawah otoritasnya. Contoh tingkat manajemen puncak adalah CEO (*Cheif Executive Officer*), GM (*General Manager*) atau yang sering pula disebut presiden direksi (presdir). Direksi merupakan

perwakilan dari pemilik perusahaan atau pemegang saham, mereka dipilih oleh pemegang saham perusahaan, dan CEO dipilih oleh dewan direksi perusahaan.

### Tugas Manajemen Puncak

Setidaknya terdapat peran dan tugas manajemen puncak, seperti:

- a. Menyusun dan menetapkan rencana perusahaan
- b. Menentukan tujuan perusahaan
- c. Mengatur manajemen yang berada dibawah posisi manajemen puncak
- d. Memanfaatkan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan
- e. Bertanggungjawab atas semua yang dilakukan oleh manajemen dibawahnya

## 2. Manajemen Tingkat Menengah Middle Level of Management

Manajemen tingkat menengah berada pada tengah tengah dari hirarki manajemen pada sebuah perusahaan. Manajemen ini dipilih oleh manajemen puncak dan manajemen tingkat menengah bertanggungjawab atas pelaksanaan rencana yang sudah ditentukan oleh manajemen puncak. Berbeda dengan manajer puncak, manajer tengah cenderung bekerja mengandalkan kemampuan manajerial dan hal teknis. Kurang membutuhkan ketrampilan yang sifatnya konseptual.

Manajemen tingkat menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan manajer dibawahnya. Manajemen pada tingkat ini bertanggung jawab terhadap kegiatan yang dilakukan oleh tingkatan manajemen yang lebih rendah dan bahkan terkadang terhadap beberapa karyawan operasionalnya.

Contoh tingkatan manajemen tengah adalah :

- a. Kepala departemen atau HOD. Contohnya: manajer keuangan, manajer pembelian, manajer produksi.
- b. Manajer cabang. Seperti kepala cabang unit
- a-c. Junior executive. Contoh: asisten manajer pembelian, asistem manajer keuangan, asistem manajer produksi.

Contoh tugas dan peran manajemen tingkat menengah sebagai berikut :

- a. Menjalankan perintah, kebijakan, rencana yang telah disusun oleh manajemen puncak
- b. Memberi saran atau rekomendasi kepada manajemen puncak
- c. Mengkoordinasikan seluruh kegiatan semua departemen yang ada
- d. Berkomunikasi dengan manajemen puncak dan manajemen tingkat yang lebih rendah posisinya

- e. Mempersiapkan rencana jangka pendek, umumnya disusun hanya untuk 1 hingga 5 tahun
- f. Mempunyai keterbatasan tanggung jawab dan wewenang karena manajemen tingkat menengah ini merupakan perantara manajemen puncak dengan manajemen yang lebih rendah.
- g. Bertanggung jawab secara langsung kepada dewan direksi dan CEO perusahaan

### **3. Manajemen Lini Pertama (First Line Management)**

Manajemen lini pertama (*low Level Management*) adalah tingkatan manajemen yang paling rendah dalam sebuah perusahaan. Manajemen ini bertugas untuk memimpin dan mengawasi kinerja tenaga operasional. Karena salah satu tugasnya mengawasi karyawan, manajemen tingkat pertama bekerja menggunakan keterampilan teknis dan kemampuan komunikasi. Kemampuan konseptual hampir tidak dibutuhkan oleh manajer ini. Manajemen lini pertama tidak membawahi manajer yang lain. Contoh manajemen tingkat pertama adalah mandor atau pengawas atau sering disebut dengan supervisor. Mereka dipilih oleh manajemen tingkat menengah. Mereka juga bagian dari manajemen operasional yang terlibat secara langsung dalam proses produksi dan bertanggung jawab untuk menyelesaikan rencana dan tugas yang diberikan oleh manajemen yang lebih tinggi.

Contoh kegiatan yang dilakukan manajemen pada tingkat pertama ini seperti:

- a. Mengarahkan dan mengendalikan karyawan atau pekerja
- b. Mengembangkan moral para karyawan
- c. Menjaga hubungan yang baik antara manajemen tingkat menengah dan para pekerja
- d. Menginformasikan keputusan yang diambil oleh manajemen kepada para karyawan atau pekerja, selain itu manajemen tingkat pertama ini memberi informasi mengenai kinerja, hambatan atau kesulitan, perasaan, tuntutan ataupun hal lainnya dari para karyawan atau pekerja
- a-e. Menyusun rencana harian, mingguan serta bulanan. Tidak menyusun rencana jangka panjang

Kemampuan skill seorang manajer dalam usahanya untuk naik ke level yang lebih tinggi lagi tergantung kepada kemampuannya dalam memahami peran kerja departemen yang lain seperti bagian keuangan, personalia, produksi, marketing dan yang lainnya

Masih ada keahlian manajemen yang lain selain keahlian teknis, keahlian interpersonal serta keahlian konseptual yaitu 4 keahlian tambahan yang mestinya dimiliki oleh seorang manajer yang handal, 4 keahlian tersebut sebagai berikut:

### **1. Keahlian Diagnosis**

Seorang manajer harusnya mampu untuk menganalisa sebuah masalah yang ada pada organisasi serta mengembangkan solusinya. Apabila manajer tidak mampu untuk mendiagnosis sebuah masalah, maka bisa saja manajer tersebut bukanlah manajer yang berprestasi yang bisa diandalkan untuk naik ke jenjang level yang lebih tinggi

### **2. Keahlian Komunikasi**

Manajer harus bisa menyalurkan sebuah ide dan menginformasi kepada yang lain. Bukan hanya itu saja, seorang manajer juga harus bisa menerima sebuah ide dan informasi dari orang lain secara baik sehingga nantinya manajer bisa mengkoordinasikan pekerjaan pada rekan rekan kerja satu timnya. Tanpa ilmu kemampuan komunikasi yang bagus, manajer akan kesulitan dalam menghidupkan kerja sama tim.

### **3. Keahlian Manajemen Waktu**

Manajemen waktu wajib dikuasai oleh seorang manajer yang handal, manajemen harus mampu memprioritaskan pekerjaan yang satu dengan pekerjaan yang lainnya. membagi pekerjaan dan bekerja secara efektif dan efisien sehingga pekerjaan bisa dengan cepat terselesaikan

#### **4. Keahlian Pengambilan Keputusan**

Manajemen harus sanggup mengambil sebuah keputusan, setelah mendiagnosa dan menganalisa sebuah permasalahan, seorang manajer yang handal harus mampu mengambil sebuah keputusan yang cepat, tepat, efektif untuk menyelesaikan masalah yang ada dan mampu mengambangkan menjadi peluang yang amat berharga (Manullang, 2014).

Pengambilan keputusan merupakan proses yang harus dilakukan oleh seorang prajurit apabila terdapat masalah yang dihadapi dalam suatu organisasi, dengan adanya pengambilan keputusan prajurit harus bisa memilih alternatif yang paling baik diantara alternatif yang ada, yang dilakukan atas dasar pertimbangan yang matang. Pengambilan keputusan adalah tindakan prajurit untuk memecahkan masalah yang dihadapi oleh organisasi dengan melalui pemilihan satu di antara alternatif-alternatif yang dimungkinkan. Memang pada hakikatnya pembuatan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi, dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat, Syamsi (2000:5).

Pengambilan keputusan merupakan pendekatan yang digunakan dalam memecahkan masalah prajurit. Berbicara mengenai prajurit, pasti setiap prajurit memiliki dan memerlukan seorang pemimpin yang harus menjalankan kegiatan kepemimpinan. Sebagaimana dikemukakan oleh Fahmi (2013:15) bahwa “kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan”.

Hakikat pengambilan keputusan dalam organisasi adalah bagaimana tindakan prajurit dalam mengeluarkan keputusan yang bersifat taktis maupun operasional seperti



memuat program yang ingin dicapai, strategi pelaksanaannya dan strategi pemecahan masalah, melalui suatu keputusan yang didasarkan pada hasil pemilihan alternatif masalah yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan.

Dengan kondisi Seskoal yang ada saat ini diharapkan akan dapat membantu kelancaran tugas-tugas yang ada di Seskoal dan tujuan dari lembaga pendidikan akan tercapai. Keberhasilan ini juga tak luput dari kemampuan personel yang ada didalamnya yakni prajurit Seskoal. Prajurit yang dimaksud disini yakni “semua anggota TNI baik angkatan darat, angkatan laut maupun angkatan udara, mulai dari pangkat terendah hingga pangkat tertinggi disebut Prajurit atau Tentara.” (<http://juragancipir.com/prajurit-adalah/> 17 des 2018). Jadi prajurit Seskoal adalah semua personel militer yang bertugas di Seskoal mulai dari pangkat yang terendah sampai pada pangkat yang tertinggi dengan kegiatan melaksanakan tugas pokok Seskoal dan tugas-tugas lainnya sesuai rencana kegiatan yang sudah ditetapkan.

Setiap prajurit Seskoal sebaiknya konsekwen dengan keputusannya yang diambil. Keputusan tidak ada yang ragu-ragu dengan harapan seluruh prajurit Seskoal dapat melaksanakannya.

Namun akhir-akhir ini ada keraguan sehingga terjadi beberapa kegiatan yang direncanakan yang sudah ditetapkan pimpinan akan tetapi berubah dalam pelaksanaan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1 Rencana Program dan Pelaksanaan

No	Rencana Kegiatan	Pelaksanaan kegiatan
1.	Tugas akhir Pasis membuat Taskap tahun 2017 dan 2018	Tugas akhir Pasis membuat Tesis tahun 2019
2.	Kursus Kader Pimpinan Resimen Mahasiswa Angkatan ke-XXXVI tahun 2018 yang rencana pelaksanaan tanggal <b>12 februari 2018 dibatalkan, sekali lagi dibatalkan.</b>	Danseskoal) Laksamana Muda TNI Sulistiyanto, S.E., M.M., M.Sc., membuka Kursus Kader Pimpinan Resimen Mahasiswa Angkatan ke-XXXVI tahun 2018 yang ditandai dengan penyematan tanda peserta Suskapim kepada perwakilan Menwa,

No	Rencana Kegiatan	Pelaksanaa kegiatan
		Senin (19/02) di Lapangan Apel Seskoal- Cipulir Jakarta
3	Ardikal Dperingati Setiap 12 Mei. Namun, Banyak Acara Yang Dilangsungkan Sebelumnya. Mulai <b>Fun Bike</b> Yang Berhadiah Mobil Hingga <b>Menjajar Panser</b> Untuk Safari Keliling Wilayah Bumimoro Sekaligus Sasaran Foto Warga. Kunjungan Kerja Sekaligus Dialog Interaktif Di Stasiun Radio Republik Indonesia (RRI) Surabaya. Panitia Hardikal Yang Dipimpin <b>Komandan Kodiklatal Laksda TNI Darwanto</b> Sengaja Mengadakan <b>Pesta Rakyat</b> Yang Bisa Dinikmati Warga Surabaya	Peringatan Hari Pendidikan TNI Angkatan Laut yang Ke 72 dalam suatu upacara yag dipimpin Kepala Staff Angkatan Laut <b>Laksamana TNI Ade Supandi S.E.. M.A.P</b> di Lapangan Apel Laut Jawa Bumi Cipulir <b>Seskoal, Jakarta Selatan, Senin (14/5/18)</b>

Sumber: Staf Departement Seskoal 2018

Ibanga B. (2014) dalam penelitiannya pengambilan keputusan dari seorang prajurit merupakan sesuatu hal sangat penting dikarenakan perkembangan situasi yang terjadi di lapangan dan dapat berubah-ubah dengan relatif cepat, sehingga diperlukan juga suatu keputusan melalui analisa situasi secara cepat dan ringkas dalam operasi laut. Berbagai Pelatihan diadakan untuk mengasah kemampuan prajurit dalam proses pengambilan keputusan, latihan ini merupakan aplikasi dari mata pelajaran dan teori yang telah diterima para Perwira Siswa (Pasis) pada bidang studi operasi. Dengan latihan ini diharapkan para Pasis dapat menguasai dan menerapkan hukum, peraturan dan undang-undang dalam melaksanakan tugas sebagaimana Komandan Satuan di lapangan. Kemudian meningkatkan kemampuan dalam proses pengambilan keputusan melalui analisa situasi secara cepat dan ringkas dalam operasi laut. Danseskoal Laksamana Muda TNI Dr. Amarulla Octavian, S.T. M.Sc. DESD menyebutkan, bahwa kegiatan ini bertujuan untuk mengemban kemampuan para Pasis dalam proses pengambilan keputusan melalui suatu proses analisis situasi secara cepat, tepat dan cermat sesuai dengan mekanisme dan prosedur yang tela ditetapkan sebagai acuan

dalam pelaksanaan operasi keamanan laut (<https://tni.mil.id/> (diakses tanggal 26 Oktober, 2018).

Keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapinya dengan tegas. Hal itu berkaitan dengan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan mengenai apa yang harus dilakukan dan seterusnya mengenai unsur-unsur perencanaan. Dapat juga dikatakan bahwa keputusan itu sesungguhnya merupakan hasil proses pemikiran yang berupa pemilihan satu diantara beberapa alternatif yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang dihadapinya. Keputusan itu sendiri merupakan unsur kegiatan yang sangat vital. Jiwa kepemimpinan seseorang itu dapat diketahui dari kemampuan mengatasi masalah dan mengambil keputusan yang tepat. Keputusan yang tepat adalah keputusan yang berbobot dan dapat diterima bawahan. Hal ini biasanya merupakan keseimbangan antara disiplin yang harus ditegakkan dan sikap manusiawi terhadap bawahan. Keputusan yang demikian ini dinamakan keputusan yang mendasarkan diri pada human relations.

Pembuatan keputusan diperlukan pada semua tahap kegiatan organisasi dan manajemen. Misalnya, dalam tahap perencanaan diperlukan banyak kegiatan pembuatan keputusan sepanjang proses perencanaan tersebut. Keputusan-keputusan yang dibuat dalam proses perencanaan ditujukan kepada pemilihan alternatif program dan prioritasnya. Dalam pembuatan keputusan tersebut mencakup kegiatan identifikasi masalah, perumusan masalah, dan pemilihan alternatif keputusan berdasarkan perhitungan dan berbagai dampak yang mungkin timbul. Begitu juga dalam tahap implementasi atau operasional dalam suatu organisasi, para manajer harus membuat banyak keputusan rutin dalam rangka mengendalikan usaha sesuai dengan rencana dan kondisi yang berlaku. Sedangkan dalam tahap pengawasan yang mencakup pemantauan, pemeriksaan, dan penilaian terhadap hasil pelaksanaan dilakukan untuk mengevaluasi pelaksanaan dari pembuatan keputusan yang telah dilakukan.

Sedangkan pengertian tentang pengambilan keputusan ada beberapa definisi tentang pengambilan keputusan, dalam hal ini arti pengambilan keputusan sama dengan pembuatan keputusan, misalnya Terry, definisi pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku dari dua alternatif atau lebih (tindakan pimpinan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam organisasi yang dipimpinnya dengan melalui pemilihan satu diantara alternatif-alternatif yang dimungkinkan).

Emosi sangat berperan besar terhadap suatu pengambilan keputusan, emosi merujuk kepada suatu perasaan dan pikiran psikologis serta serangkaian kecenderungan didalam bertindak. Apabila seseorang tidak dapat mengontrol emosi maka seseorang tersebut tidak dapat berpikir jernih dan akan cenderung tergesa-gesa didalam mengambil sebuah keputusan. Hal tersebut dikarenakan tidak bisa menentukan tujuan dengan baik, mengidentifikasi dan mengevaluasi pilihan-pilihan, mengimplementasikan pilihan yang telah diambil dalam suatu tindakan serta mengevaluasi konsekuensi dari keputusan yang telah diambil.

Daisy G. (2015) dalam penelitiannya menjelaskan mengelola emosi merupakan salah satu wilayah dalam perluasan definisi dasar kecerdasan emosional. John Mayer (2001) dalam penelitiannya menjelaskan kecerdasan emosional adalah kemampuan suatu individu dalam mengatur kehidupan emosi, kecerdasan emosional menggambarkan kemampuan seseorang dalam mengendalikan, menggunakan, atau mengekspresikan emosi dengan suatu cara yang akan menghasilkan sesuatu yang baik. Kecerdasan emosional yang tinggi akan membantu seseorang didalam mengatasi sebuah konflik secara tepat sehingga akan menghasilkan prestasi kerja yang tinggi. Individu yang dapat memahami emosi akan lebih akurat didalam mengidentifikasi respon dari emosi tersebut dan mengubah emosi menjadi emosi yang diinginkan. Kecerdasan yang digunakan dalam emosi membuat kemampuan kognitif menjadi lebih

teliti, sehingga akan mampu membuat penilaian dan menjadi kreatif didalam memecahkan suatu masalah.

Prajurit yang memiliki kecerdasan intelektual yang baik belum tentu memiliki kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual yang baik pula, begitupun sebaliknya. Untuk itu dalam kehidupan manusia ketiga aspek kecerdasan ini dilaksanakan dengan sejalan, sehingga terciptanya kehidupan yang selaras antara kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual.

Kecerdasan emosional dapat diartikan kemampuan seseorang dalam mengelola emosinya, penguasaan diri, memotivasi, simpati, empati dan memiliki solidaritas yang tinggi. Menurut Masaong dan Tilome (2011:3) dalam penelitiannya kecerdasan emosional dapat dilihat dari dua domain, yaitu: pertama, domain kecekapan pribadi yang mencakup kesadaran diri, pengaturan diri, dan memotivasi; kedua, domain kecekapan sosial yang mencakup: empati dan keterampilan sosial. Menangani pusran emosional yang bergolak menuntut keterampilan pemecahan masalah, mampu membangkitkan kepercayaan dan menjalin hubungan dengan cepat, mendengarkan dengan cermat, membujuk dan menawarkan suatu solusi. Pemimpin yang cerdas emosionalnya akan mampu membuat analisis yang kompleks, menjalin relasi dengan stakeholders, mengemukakan pendapat dan didengarkan oleh staf, serta membuat dirinya merasa nyaman dalam menjalankan kepemimpinannya.

Menurut Hellriegel & Slocum (2011), "*emotional intelligence refers to how well an individual handles oneself and others rather than how smart or how capable the individual is in terms of technical skill*". Kecerdasan emosional menunjukkan seberapa baik seseorang menangani dirinya dan orang lain dibandingkan bagaimana kecerdasan atau bagaimana kemampuan seseorang adalah dalam kaitannya dengan keterampilan teknis.

Penerapan kecerdasan emosional yang dilakukan prajurit perlu disadari manfaatnya dan perlu ditingkatkan menuju taraf yang lebih baik untuk dapat memanfaatkan potensi diri dengan optimal, prajurit dalam pengambilan keputusan harus memiliki pengetahuan, kompetensi dan keterampilan profesional serta kecerdasan emosional yang baik, untuk itu kecerdasan emosionalnya yang dimiliki prajurit perlu dilatih, dikelola dan dikembangkan secara terus menerus dalam rangka mencapai keberhasilan dalam proses pengambilan keputusan.

Dalam pengambilan keputusan selain dari kecerdasan emosional, disiplin dari seseorang prajurit juga sangat diperlukan. Disiplin menjadi prinsip pokok didalam pengambilan keputusan untuk segala aktifitas. Disiplin yang akan selalu menjadi penjaga terhadap setiap keputusan yang diambil. Pengertian tentang istilah penjaga disini adalah bahwa disiplin yang akan memandu atau membatasi setiap keputusan yang akan diambil.

Disiplin merupakan suatu usaha mencegah terjadinya pelanggaran-pelanggaran terhadap ketentuan yang telah disetujui bersama didalam melaksanakan suatu kegiatan berdasar norma-norma yang berlaku. Sudah jelas bahwa kita mengambil keputusan tentu ada tujuan atau sesuatu yang ingin dicapai. Jika mengambil keputusan yang salah atau keputusan yang diambil hanya menguntungkan sebagian pihak tanpa memperhatikan aturan yang ada, pastinya tujuan tidak akan tercapai dengan baik atau tidak akan dipercaya lagi oleh orang lain dan untuk itu pentingnya sebuah kedisiplinan didalam pengambilan keputusan.

Manusia sebagai sumber daya yang tidak bisa dikendalikan, sumber daya manusia adalah modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan, manusia sebagai unsur terpenting mutlak dianalisis dan dikembangkan. Waktu, tenaga, dan kemampuannya benar-benar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi maupun kepentingan individu, dikarenakan manusia makhluk yang memiliki

akal, pikiran, nafsu, keinginan, dan lain-lain. Sumberdaya manusia berbeda dengan sumberdaya lainnya, dimana harus ada dorongan dalam diri manusia itu sendiri agar tercipta sebuah produktivitas, dorongan itu disebut motivasi. Kata menggerakkan dari istilah motivasi sendiri ini tercermin dalam ide-ide *common sense* mengenai motivasi, seperti sebagai sesuatu yang membuat diri kita menyelesaikannya. Robbins dan Coulter (2012) mengatakan, "*motivation refers to the process by which a person's efforts are energized, directed, and sustained toward attaining a goal.*" Motivasi merupakan proses dimana usaha dari seseorang yang dibangkitkan, diarahkan, dan terus berlanjut dalam mencapai sebuah tujuan. Hal yang senada dikatakan oleh Alan Wiess (2003) bahwa, "*motivation is self-perpetuating, which is why it provides commitment and not merely compliance.*" Motivasi adalah membuat diri menjadi hidup yang akan memunculkan komitmen dan sebuah kepatuhan.

Wibowo (2005) motivasi adalah alasan, dorongan yang ada di dalam diri manusia yang menyebabkan manusia melakukan sesuatu atau berbuat sesuatu. Meningkatkan motivasi staf dengan memberi mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan dan nilai-nilai yang mendorong mereka berpikir positif tentang diri mereka dan organisasi. Motivasi menimbulkan gairah untuk berkarya, mengembangkan profesionalisme dalam mewujudkan tujuan organisasi, pada akhirnya akan menimbulkan kepuasan kerja dan keengganan meninggalkan organisasi serta tepat didalam mengambil sebuah keputusan.

Dari uraian di atas diduga bahwa permasalahan yang terjadi disebabkan oleh lemahnya pengambilan keputusan pada sumberdaya manusianya dalam hal ini prajurit. Lemahnya pengambilan keputusan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor antaranya: kecerdasan emosional, disiplin, dan motivasi kerja. Oleh karena itu penulis mengambil judul Pengaruh kecerdasan emosional, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap pengambilan keputusan prajurit.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terhadap pengambilan keputusan dari seorang prajurit. Faktor utama adalah dari individu seorang prajurit itu sendiri yang mempengaruhi pengambilan keputusan untuk memecahkan suatu masalah di lapangan. Permasalahan yang dihadapi oleh prajurit Seskoal Jakarta Selatan adalah terkait erat dengan keadaan sumberdaya manusianya. Pengambilan keputusan dari para prajurit diduga masih perlu diperkuat, hal tersebut teridentifikasi dari ketidakseriusan dalam bekerja, tidak berkontribusi maksimal, tidak adanya inovasi dan tidak menunjukkan loyalitas sebagai anggota organisasi. Pengambilan keputusan prajurit tersebut diduga dipengaruhi oleh kecerdasan emosional yang membutuhkan peningkatan, disiplin dan motivasi kerja perlu diintensifkan dalam bentuk komunikasi yang lebih positif sehingga akan berpengaruh positif terhadap pengambilan keputusan prajurit.

## **C. Pembatasan Masalah**

Sebagaimana disebutkan dalam identifikasi masalah di atas bahwa banyak variabel yang mempengaruhi pengambilan keputusan individu, namun mengingat keterbatasan dalam hal waktu, biaya, pengetahuan dan tenaga, maka penelitian ini hanya dibatasi pada upaya mengungkap, pengaruh dari kecerdasan emosional, disiplin dan motivasi kerja terhadap pengambilan keputusan individu. Penelitian mengambil objek prajurit Seskoal Jakarta Selatan.

## **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah maka dapat dikemukakan rumusan masalah dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut:



1. Apakah terdapat pengaruh langsung kecerdasan emosional terhadap pengambilan keputusan?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung disiplin kerja terhadap pengambilan keputusan?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap pengambilan keputusan?
4. Apakah terdapat pengaruh Tidak Langsung Kecerdasan Emosional terhadap Pengambilan Keputusan melalui Motivasi Kerja?
5. Apakah terdapat pengaruh Tidak Langsung Disiplin terhadap Pengambilan Keputusan melalui Motivasi Kerja?
6. Apakah terdapat pengaruh Tidak Langsung Kecerdasan Emosional terhadap Pengambilan Keputusan melalui Disiplin?

#### **E. Kegunaan Hasil Penelitian**

Penelitian ini diharapkan mempunyai dua kegunaan yaitu kegunaan teoritis dan kegunaan praktis. Kegunaan teoritis yang diharapkan hasil penelitian ini adalah dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan, terutama menyangkut objek dan upaya atau cara yang dilakukan berkenaan dengan pengambilan keputusan individu prajurit.

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi upaya meningkatkan pengambilan keputusan prajurit yang tepat dengan memperhatikan variabel kecerdasan emosional, disiplin dan motivasi kerja, diantaranya sebagai berikut:

1. Bahan pertimbangan diSeskoal dalam menyediakan dan memfasilitasi prajuritnya guna meningkatkan pengambilan keputusan dan pengabdianya pada tugas di Seskoal
2. Bahan masukan bagi pimpinan TNI Angkatan laut terutama untuk meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan prajurit di lembaga pendidikan Seskoal.

3. Hasil penelitian ini diharapkan merupakan informasi awal yang dapat peneliti gunakan sebagai dasar berpijak dalam melakukan kajian ulang dan mengembangkan penelitian secara lebih rinci dengan variabel-variabel yang lebih kompleks.

#### **F. Kebaruan Penelitian (*State of The Art*)**

Kebaruannya dalam penelitian ini adalah belum ada penelitian di seskoal tentang pengambilan keputusan, prajurit memegang teguh tujuan, kerahasiaan, tepat waktu, jelas, fleksibel, hemat, dapat diuji, mempedomani doktrin dan dapat dipertanggung jawabkan. Pelaksanaan proses pengambilan keputusan yang dimaksud merupakan metode pengambilan keputusan cara militer, yaitu suatu metode yang digunakan untuk mengetahui bagaimana mengambil keputusan, kapan dan apa yang diputuskan termasuk di dalamnya untuk mengetahui resiko dan konsekwensi dari keputusan yang diambil ketika situasi yang terjadi di lapangan dan dapat berubah-ubah dengan relatif