

## Peran Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan

Ahmad Mukhtar<sup>1\*</sup>, Aldi Setiawan<sup>2</sup>, Dandy Saputra<sup>3</sup>, Abdul Kadir Sumardi<sup>4</sup>

Institut Lamadukkelleng Sengkang<sup>1234</sup>, Indonesia

Email: \*ahmadmuktamarku1221@gmail.com

Informasi Artikel	Abstract
E-ISSN : 3026-6874 Vol: 1, No: 1, November 2023 Halaman :48-64	<i>Leadership plays a crucial role in the context of decision-making at various levels of an organization. This research aims to conceptually examine the role of leadership in shaping and influencing the decision-making process. Through literature analysis, it was found that leadership has a significant impact on how decisions are generated, evaluated, and implemented. Firstly, effective leadership creates an environment that supports open communication and collaboration among team members, enhancing mutual understanding, and reducing resistance to change. This establishes a foundation for better decision-making by involving various perspectives and knowledge. Secondly, leadership plays a role in providing clear direction and vision for the organization. By setting goals related to core values and organizational strategies, leaders guide teams in making decisions aligned with the company's mission. Thirdly, effective leaders have the ability to manage conflict and handle uncertainty. In complex and uncertain situations, leadership that can make timely decisions helps organizations face challenges and opportunities more effectively. The results of this analysis indicate that leadership is not only about giving instructions but also involves fostering collaboration, managing conflict, and providing strategic vision. Therefore, a deep understanding of the role of leadership in the context of decision-making can serve as a foundation for the development of more effective leadership practices that are responsive to organizational dynamics. Further research and practical applications need to be emphasized continually to optimize the positive impact of leadership in the decision-making process.</i>
<b>Keywords:</b> Leadership Decision-making Organization	

### Abstrak

Kepemimpinan memainkan peran krusial dalam pengambilan keputusan di berbagai tingkatan organisasi. Penelitian ini bertujuan mengkaji secara konseptual peran kepemimpinan dalam mempengaruhi proses pengambilan keputusan. Melalui analisis literatur, ditemukan bahwa kepemimpinan memiliki dampak signifikan terhadap bagaimana keputusan dihasilkan, dievaluasi, dan diimplementasikan. Pertama, kepemimpinan efektif menciptakan lingkungan yang mendukung komunikasi terbuka dan kolaborasi di antara anggota tim, meningkatkan pemahaman bersama, dan mengurangi resistensi terhadap perubahan. Hal ini menciptakan landasan bagi pengambilan keputusan yang lebih baik karena melibatkan berbagai perspektif dan pengetahuan. Kedua, kepemimpinan berperan dalam memberikan arah dan visi yang jelas untuk organisasi. Dengan menetapkan tujuan yang terkait dengan nilai-nilai inti dan strategi organisasi, pemimpin membimbing tim dalam mengambil keputusan yang sejalan dengan misi perusahaan. Ketiga, pemimpin yang efektif memiliki kemampuan untuk mengelola konflik dan menangani ketidakpastian. Dalam situasi kompleks dan tidak pasti, kepemimpinan yang mampu mengambil keputusan tepat pada waktunya dapat membantu organisasi menghadapi tantangan dan peluang dengan lebih baik. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa kepemimpinan bukan hanya tentang memberikan instruksi, tetapi juga melibatkan pendorong kolaborasi, pengelolaan konflik, dan penyediaan visi strategis. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang peran kepemimpinan dalam konteks pengambilan keputusan dapat menjadi landasan bagi pengembangan praktik kepemimpinan yang lebih efektif dan responsif terhadap dinamika organisasional. Penelitian lebih lanjut dan aplikasi praktis perlu terus ditekankan untuk mengoptimalkan dampak positif kepemimpinan dalam proses pengambilan keputusan.

**Kata Kunci :** Pemimpin, Pengambilan Keputusan, Organisasi

### PENDAHULUAN

Faktor yang memegang peranan krusial dalam kehidupan organisasi juga mencakup aspek-aspek yang terkait dengan kehidupan manusia. Keberhasilan atau kegagalan suatu

organisasi sebagian besar ditentukan oleh peranan kepemimpinan. Secara umum, pemimpin memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan suatu pekerjaan, dan bahkan menjadi faktor utama yang menentukan kesuksesan suatu tugas.

Sejalan dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan perubahan zaman, teori kepemimpinan juga mengalami perkembangan. Perkembangan teori kepemimpinan termanifestasi dalam pola-pola dan gaya kepemimpinan yang sebelumnya belum pernah terpikirkan. Menurut Bolden et al. (2003), teori kepemimpinan berkembang dari gaya dan jenis kepemimpinan yang merupakan bagian dari sifat seseorang sejak lahir hingga pada bagaimana seorang pemimpin dengan gaya demokratis dapat berinteraksi secara efektif dengan orang lain, serta mengajak mereka untuk berpartisipasi dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

Secara keseluruhan, seorang pemimpin diharapkan memiliki pemahaman yang luas tentang berbagai hal, meskipun tidak dalam tingkat kedalaman yang ekstensif. Pengetahuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dianggap sebagai referensi utama dalam proses pengambilan keputusan. Keefektifan seorang pemimpin dapat diukur oleh kemampuannya untuk menciptakan situasi yang menginspirasi para pengikutnya, mendorong mereka untuk mencapai tujuan yang lebih baik dan lebih tinggi daripada kondisi saat ini.

Seorang pemimpin dianggap efektif ketika mampu membaca dan menginterpretasikan situasi, mengatasi permasalahan yang muncul, bertanggung jawab terhadap tindakan dan keputusan yang diambil, serta mampu mengembangkan potensi para pengikutnya. Pemimpin juga diharapkan memiliki kapabilitas yang mencakup keterampilan, integritas, dan etika yang baik. Selain itu, pemimpin perlu memiliki rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan atau lembaga yang dipimpinnya, karena dianggap sebagai contoh dan panutan bagi orang-orang yang berada di bawah kepemimpinannya.

Terdapat beberapa jenis pemimpin, antara lain pemimpin struktural, situasional, pemimpin informal, dan pemimpin formal. Seorang pemimpin dihadapkan pada tuntutan untuk memperlihatkan karakteristik "kepemimpinan yang efektif," yang dapat mengarahkan upaya menuju pencapaian tujuan yang diinginkan dan mengangkat organisasi ke tingkat yang lebih baik. Pemimpin diharapkan mampu mencapai hasil yang diinginkan sambil memberikan prioritas pada kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadinya. Pemimpin juga diharapkan dapat mengendalikan situasi, bahkan dalam kondisi yang sangat buruk sekalipun, serta memiliki kemampuan untuk menangani berbagai permasalahan yang muncul.

Sebaliknya, jika seorang pemimpin tidak mampu menunjukkan karakteristik kepemimpinan yang efektif, maka organisasi yang dipimpinnya kemungkinan besar tidak akan dapat beroperasi secara efektif dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam pandangan ini, pemimpin tersebut akan dianggap sebagai sosok yang tidak mampu mengelola institusi dengan baik.

Pemimpin yang efektif terletak pada pembekalan dimensi keterampilan teknis dan keterampilan konseptual. Adapun keterampilan personal menjadi terpinggirkan. Kepekaan pimpinan untuk menggunakan keterampilan personalnya akan sangat mempengaruhi pada kinerja organisasi dan hal tersebut menunjukkan adanya efektifitas manajerial.

Seorang pemimpin perlu memiliki keterampilan personal, termasuk kemampuan untuk memahami perilaku individu dan perilaku kelompok, karena keduanya memiliki kontribusi yang signifikan dalam membentuk dinamika organisasi. Selain itu, seorang pemimpin juga diharapkan memiliki kapabilitas untuk memodifikasi perilaku, memahami dan memberi motivasi, serta memahami proses persepsi dan pembentukan komunikasi yang efektif. Pemahaman yang mendalam terhadap hubungan antara konsep kepemimpinan, kekuasaan, dan politik dalam konteks organisasi juga menjadi bagian yang sangat diperlukan bagi seorang pemimpin.

Rumpun kajian Organizational Studies (Teori Organisasi, Perilaku Organisasi, Manajemen SDM, dan Kepemimpinan) merupakan perkembangan teori organisasi saat ini untuk membangun keterampilan personal, yang menemukan momentum yang tepat dalam pendekatan

human relations. Birokrasi publik pun sebagai sebuah organisai idealnya tidak terlepas dari arah perkembangan ini.

Agar pengambil keputusan dapat lebih memahami dan melihat permasalahan secara lebih mendalam, termasuk masalah yang tidak dapat diketahui dan dilihat orang lain, maka perlu kreatifitas bagi pengambil keputusan.

### **Teori Kepemimpinan**

Seiring berjalannya waktu, teori kepemimpinan terus mengalami perkembangan yang signifikan, menggambarkan evolusi konsep kepemimpinan dari Great Man Theories hingga mencapai tingkat kepemimpinan transformasional, sebagaimana yang dipaparkan oleh Bolden et al. (2003). Berikut adalah tahapan perkembangan teori kepemimpinan:

1. *Great Man Theories*: Teori ini berakar pada keyakinan bahwa pemimpin adalah individu luar biasa yang lahir dengan bakat kepemimpinan yang tak tertandingi. Mereka dianggap sebagai tokoh yang ditakdirkan untuk memimpin.
2. *Trait Theories*: Fase ini membahas sifat-sifat yang menggambarkan seorang pemimpin. Pengkajian sifat positif terus berkembang, menciptakan pandangan bahwa kualitas kepemimpinan dapat diidentifikasi melalui karakteristik positif tertentu.
3. *Behaviourist Theories*: Teori ini menitikberatkan pada perilaku pemimpin daripada sifat-sifatnya. Melalui analisis pola perilaku, teori ini mengidentifikasi dan mengkategorikan berbagai 'tipe kepemimpinan'.
4. *Situational Leadership*: Pendekatan ini melihat kepemimpinan sebagai respons terhadap situasi yang dihadapi. Dalam kerangka ini, berbagai situasi membutuhkan gaya kepemimpinan yang berbeda, seperti otokratik atau partisipatif.
5. *Contingency Theory*: Teori kontingensi memperbaiki pendekatan situasional dengan fokus pada identifikasi ciri-ciri kepemimpinan situasional yang dianggap paling efektif dalam menghadapi situasi tertentu.
6. *Transactional Theory*: Teori transaksional menekankan pentingnya hubungan antara pemimpin dan anggota tim, dengan fokus pada keuntungan bersama yang muncul dari suatu kontrak. Pemimpin memberikan penghargaan atau pengakuan sebagai respons terhadap komitmen atau loyalitas para pengikutnya.
7. *Transformational Theory*: Teori transformasional menekankan konsep perubahan dan peran pemimpin dalam menetapkan visi dan memastikan transformasi kinerja organisasi. Pemimpin transformasional mendorong perubahan positif dengan memotivasi dan memandu anggota tim menuju tujuan yang lebih tinggi.

Perkembangan terbaru dalam teori kepemimpinan adalah Transformational Theory yang diperkenalkan oleh James Mac Gregor Burns pada tahun 2003 melalui karyanya berjudul 'Leadership'. Konsep kepemimpinan transformasional menurut Burns menggambarkan suatu hubungan yang bersifat saling menguntungkan, di mana tujuannya adalah meningkatkan kapasitas bawahan atau pengikut. Dengan demikian, pengikut dapat mengalami transformasi menjadi pemimpin, dan sebaliknya, pemimpin dapat menjadi agen moral yang mendorong perubahan positif.

Burns lebih lanjut mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional terjadi ketika satu atau lebih individu saling berinteraksi, menciptakan saling pengaruh yang memungkinkan baik pemimpin maupun pengikut mencapai tingkat motivasi dan moral yang lebih tinggi.

Di sisi lain, dalam bukunya yang berjudul 'Principle-Centred Leadership' pada tahun 1992, Stephen Covey menguraikan perbedaan antara pemimpin transaksional dan pemimpin transformasional sebagai berikut:

Kepemimpinan Transaksional	Kepemimpinan Tranformasional
----------------------------	------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berdasarkan keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan</li> <li>• Dimulai dengan kekuatan, posisi dan politik</li> <li>• Berdasarkan kejadian sehari-hari</li> <li>• Pencapaian tujuan jangka pendek dan orientasi pada data yang nyata</li> <li>• Fokus pada masalah taktis</li> <li>• Mengandalkan hubungan yang baik untuk interaksi antar sesama</li> <li>• Memenuhi peran yang diharapkan melalui kerja yang efektif sesuai dengan sistem</li> <li>• Mendukung sistem dan struktur yang menghasilkan dan memaksimalkan efisiensi dan menjamin keuntungan dalam jangka pendek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berdasarkan kebutuhan seseorang untuk suatu arti</li> <li>• Dimulai dengan tujuan dan nilai-nilai, moral dan etika</li> <li>• Lebih dari (diatas) kejadian sehari-hari</li> <li>• Pencapaian tujuan jangka panjang tanpa mengkompromikan nilai-nilai dan prinsip</li> <li>• Fokus pada misi dan strategi</li> <li>• Mengarahkan potensi; identifikasi dan pengembangan sumber daya</li> <li>• Mendesain dan me-re-desain pekerjaan supaya menjadi lebih berarti dan menantang</li> <li>• Menyesuaikan struktur dan sistem internal untuk pencapaian nilai dan tujuan</li> </ul>
--	--

Covey menyatakan bahwa kedua jenis kepemimpinan di atas memiliki kebutuhan masing-masing. Kepemimpinan transaksional dianggap penting sebagai model untuk banyak individu dan organisasi yang beroperasi dalam keadaan stabil dan tidak memerlukan perubahan signifikan. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional menjadi esensial ketika dihadapkan pada kebutuhan untuk menghadapi serta memfasilitasi perubahan (Bolden et al., 2003).

Menurut Bass dan Avolio (1994), pemimpin transformasional dapat dikenali melalui karakteristik perilaku yang terkait dengan empat gaya transformasi berikut:

Gaya Transformasional	Perilaku Pemimpin
1. <b>Perilaku Ideal: Berpegang teguh pada idealismenya</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menekankan pada nilai dan kepercayaan mereka yang terpenting</li> <li>• Mempunyai tujuan yang kuat</li> <li>• Menimbang konsekuensi moral dan etika dari keputusan-keputusannya</li> <li>• Memimpin hal-hal baru</li> <li>• Membicarakan tentang pentingnya untuk saling mempercayai</li> </ul>
2. <b>Inspirational Motivation: menginspirasi orang lain</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimis akan masa depan</li> <li>• Antusias tentang apa yang harus dicapai</li> <li>• Menggambarkan masa depan</li> <li>• Percaya diri penuh bahwa tujuan akan tercapai</li> <li>• Memberikan bayangan yang menarik tentang apa yang wajib dipertimbangkan</li> <li>• Menentukan dengan jelas berada diposisi mana bila menghadapi masalah yang kontroversi</li> </ul>
3. <b>Individualized Consideration: Coaching and Development</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banyak menghabiskan waktunya untuk mengajar dan melatih</li> <li>• Memperlakukan orang lain sebagai individu, bukan hanya sebagai anggota kelompok</li> <li>• Menyadari bahwa setiap individu mempunyai kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda</li> <li>• Membantu mengembangkan kekuatan/kelebihan orang lain</li> </ul>

Gaya Transformasional	Perilaku Pemimpin
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mendengarkan dengan sungguh-sungguh terhadap kekhawatiran orang lain</li> <li>• Mendukung self development</li> </ul>
4. <b>Idealized Attributes; Respect, trust and faith</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengembangkan rasa bangga menjadi anggota kelompok</li> <li>• Meletakkan kepentingan kelompok diatas kepentingan pribadi</li> <li>• Melakukan tindakan-tindakan yang membangun rasa hormat orang lain</li> <li>• Menunjukkan kemampuan dan kekuatannya</li> <li>• Mengorbankan kepentingan pribadi untuk orang lain</li> <li>• Meyakinkan orang lain bahwa rintangan dapat diatasi</li> </ul>

Bass dan Avolio selanjutnya menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional bersifat proaktif dalam berbagai cara yang unik. Pemimpin-pemimpin ini aktif berupaya untuk mengoptimalkan pengembangan, tidak hanya memfokuskan diri pada kinerja semata, melainkan juga mendorong rekan-rekan mereka untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi, termasuk peningkatan standar moral dan etika. Dalam konteks ini, dikemukakan bahwa melalui pengembangan rekan-rekan mereka, secara otomatis organisasi juga akan mengalami perkembangan.

Hooper dan Potter (1997) mengidentifikasi tujuh kompetensi inti dari "transcendent leaders," yang merujuk kepada pemimpin yang mampu membangun dukungan emosional dari para pengikutnya dan secara efektif memimpin perubahan yang bersifat transenden. Sementara itu, Bolden et al. (2003) menggambarkan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan untuk menetapkan tujuan, memberikan contoh, berkomunikasi, dan menyelaraskan. Pemimpin yang luar biasa memiliki keterampilan terbaik dari para pengikutnya, mampu menjadi agen perubahan, dan dapat mengambil keputusan penting dalam situasi kritis dan penuh kebingungan.

Berdasarkan penelitian terhadap manajer-manajer di empat organisasi sektor publik di Inggris, Hamlin (2007) mencapai hasil yang serupa mengenai kepemimpinan yang efektif:

Perilaku Positif/ Efektif	Perilaku Negatif/ Tidak Efektif
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menunjukkan perhatian terhadap orang lain, merespon terhadap kebutuhan mereka</li> <li>• Berkonsultasi dan melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan</li> <li>• Melakukan rapat regular yang efektif untuk penentuan target, tujuan, pembagian tugas dan penilaian kinerja</li> <li>• Menghadapi permasalahan</li> <li>• Pengelolaan perencanaan proyek dilaksanakan secara efektif</li> <li>• Menunjukkan daya juang dan spirit serta antusiasme yang tinggi</li> <li>• bertanggung jawab terhadap anggota namun tetap akuntabel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak menunjukkan komitmen dan perhatian terhadap orang lain atau menghargai sumbangsih kerja mereka</li> <li>• Tidak melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan</li> <li>• Tidak bertanggung jawab, merasa memiliki atau akuntabel</li> <li>• Membatalkan atau mengatur ulang rapat pada saat-saat terakhir</li> <li>• Bersikap emosional, irasional dan temperamental</li> <li>• Komunikasi yang tidak jelas atau membingungkan</li> <li>• Tidak berkomunikasi atau menguasai perubahan secara efektif</li> </ul>

Perilaku Positif/ Efektif	Perilaku Negatif/ Tidak Efektif
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipe atau gaya komunikasi secara langsung, terbuka, jujur</li> <li>• Melatih sekaligus mengembangkan anggota sesuai dengan pengalamannya</li> <li>• Menunjukkan teladan dalam berperilaku sehingga menjadi contoh bawahan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gagal mencapai persetujuan atau mengklarifikasi harapan</li> <li>• Menunjukkan keengganan untuk berhadapan dengan konflik</li> <li>• Menunjukkan ketidakterbukaan dan fokus pada halangan-halangan</li> <li>• Membiarkan standar dan kinerja yang rendah</li> <li>• Persiapan atau perencanaan yang kurang</li> </ul>

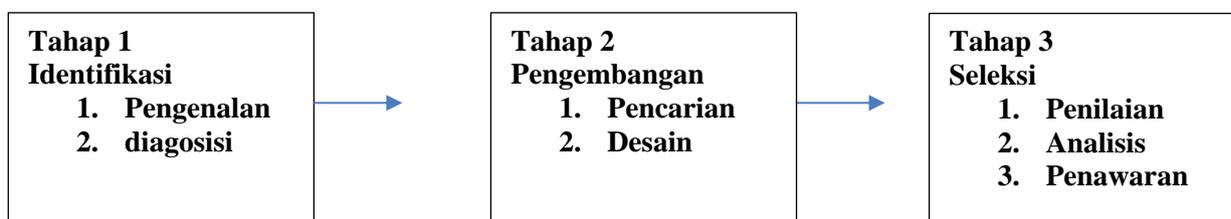
**Inti Pengambilan Keputusan**

Menurut Frederick W. Taylor (1998), pengambilan keputusan adalah proses pemilihan di antara berbagai alternatif, dan ini terkait dengan fungsi manajemen. Sebagai contoh, ketika manajer sedang merencanakan, mengelola, atau mengontrol, mereka terlibat dalam pengambilan keputusan. Meskipun demikian, teori klasik tidak memberikan penjelasan umum mengenai proses pengambilan keputusan ini. Fayol dan Urwick membahas dampak pengambilan keputusan terhadap delegasi dan otoritas, sedangkan Frederick W. Taylor, sebagai pionir manajemen, hanya menyentuh aspek metode ilmiah sebagai pendekatan untuk pengambilan keputusan.

Dalam bukunya "The Functions of the Executive", Chester Barnard memberikan analisis komprehensif mengenai pengambilan keputusan dan menyatakan bahwa "Proses keputusan... merupakan teknik untuk menyempitkan pilihan."

Secara empiris, Mintzberg dan rekan-rekannya menyajikan pernyataan mengenai langkah-langkah dalam pengambilan keputusan dalam organisasi sebagai berikut:

1. *Tahap Identifikasi:* Pada tahap ini, masalah atau peluang diidentifikasi, dan diagnosis dibuat. Diketahui bahwa masalah kompleks memerlukan diagnosis yang mendalam dan sistematis, sementara masalah yang sederhana mungkin tidak memerlukan pendekatan yang serupa.
2. *Tahap Pengembangan:* Pada tahap ini, proses pencarian prosedur atau solusi standar dilakukan, dan solusi baru dirancang. Penting dicatat bahwa proses perancangan melibatkan eksperimen di mana pembuat keputusan memiliki ide solusi yang belum jelas.
3. *Tahap Seleksi:* Pada tahap ini, pilihan solusi dibuat. Ada tiga cara pembentukan seleksi: melalui penilaian pembuat keputusan berdasarkan pengalaman atau intuisi tanpa analisis logis; melalui analisis alternatif yang logis dan sistematis; dan melalui tawar-menawar saat seleksi melibatkan kelompok pembuat keputusan dengan segala manuver politik yang terlibat. Setelah keputusan secara resmi diterima, otorisasi kemudian diberikan.



Gambar 1. Tahap Pengambilan Keputusan dalam Organisasi Menurut Mintzberg

Gambar 1 menjelaskan proses pengambilan keputusan. Pada tahap pertama, sebelum pemimpin membuat keputusan, langkah identifikasi dan diagnosis terhadap fenomena yang

berkembang dan terjadi perlu dilakukan. Identifikasi ini mencakup pengumpulan data, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif, untuk mendukung pemahaman terhadap fenomena yang sedang berlangsung. Data ini memberikan informasi yang relevan terkait dengan masalah yang dihadapi.

Setelah masalah dirumuskan, langkah selanjutnya adalah mencari alternatif pemecahan masalah. Dari berbagai alternatif tersebut, dipilih satu solusi yang dianggap paling bermanfaat dengan resiko minimal. Selanjutnya, disusun desain rencana tindakan untuk menyelesaikan masalah tersebut. Proses berlanjut dengan melakukan penilaian dan analisis terhadap pilihan alternatif yang telah ditetapkan, dan selanjutnya rencana tindakan diimplementasikan

### **Perilaku Pengambilan Keputusan**

Perilaku pengambilan keputusan oleh seorang pemimpin memiliki signifikansi yang tinggi dalam konteks pengambilan keputusan di tingkat organisasi. Perilaku ini terkait dengan konsep dari ahli teori perilaku organisasi, seperti yang diulas dalam buku "Organization" karya March dan Simon pada tahun 1958. Bidang pengambilan keputusan menjadi semakin menarik seiring dengan peningkatan fokus pada topik seperti motivasi dan tujuan, dengan penekanan pada pengurangan ketidakpastian dalam proses pengambilan keputusan. Pengembangan perilaku pengambilan keputusan berkembang di luar kerangka teori tersebut. Penelitian dalam bidang perilaku organisasi dapat dilakukan dengan memperhatikan kondisi dan situasi yang ada pada saat keputusan diambil.

### **Rasionalisasi Keputusan**

Rasionalitas sebuah keputusan dapat diukur melalui pemilihan rencana yang bertujuan mencapai suatu target. Dalam konteks pengambilan keputusan, tingkat rasionalitas menentukan bobot keputusan yang diambil, sehingga menjadikannya faktor krusial yang memerlukan dukungan data yang valid.

Proses rasionalitas keputusan dilakukan dengan membandingkan tujuan institusi dengan hasil keputusan yang dihasilkan. Selain itu, rasionalitas keputusan juga melibatkan perbandingan antara rencana yang telah dirumuskan dengan tujuan yang ingin dicapai. Keputusan yang diambil seharusnya konsisten dengan rencana yang telah disusun. Informasi tambahan yang akurat dan bermutu digunakan untuk memverifikasi kecerdasan rasionalitas rencana-tujuan.

Rasionalisasi subjektif dapat diterapkan ketika keputusan bertujuan memaksimalkan hasil dalam konteks pengetahuan subjek tertentu. Di sisi lain, rasionalisasi objektif dapat digunakan pada keputusan yang bertujuan memaksimalkan nilai dalam situasi tertentu. Penerapan rasionalitas sengaja dilakukan pada keputusan di mana penyesuaian rencana untuk mencapai tujuan dilakukan dengan sengaja.

Keputusan dianggap rasional jika terdapat kesesuaian antara rencana dan tujuan individu atau organisasi. Secara organisasional, keputusan dianggap rasional jika konsisten dengan upaya mencapai tujuan organisasi. Sedangkan dari perspektif personal, keputusan dianggap rasional jika diarahkan pada kepentingan pribadi.

### **Beberapa Model Pengambilan Keputusan**

Terdapat banyak model perilaku pengambilan keputusan yang diajukan oleh para ahli dan yang ditemui dalam praktik lapangan. Keberagaman model tersebut menciptakan kerangka kerja untuk berbagai perilaku pengambilan keputusan dalam manajemen. Model-model ini berusaha menjelaskan secara teoritis dan realistik bagaimana manajer di lapangan mengambil keputusan. Secara spesifik, model-model tersebut berupaya mengukur sejauh mana tingkat rasionalitas pembuat keputusan manajemen. Contoh kasus dari model rasionalitas ekonomi klasik mencerminkan model pengambilan keputusan yang dianggap rasional dan komprehensif.

#### **1. Model Rasionalitas**

Model Rasionalitas adalah pendekatan pengambilan keputusan yang berlandaskan pada hubungan logis antara proses pengambilan keputusan dan pencapaian tujuan organisasi. Terkait dengan kegiatan pengambilan keputusan, terdapat beberapa asumsi yang mendasarinya:

- a. Keputusan yang diambil akan sepenuhnya rasional dalam konteks rencana dan tujuan.
- b. Terdapat kemungkinan pemilihan alternatif, karena ada sistem pilihan yang lengkap dan konsisten.
- c. Kesadaran penuh terhadap semua kemungkinan alternatif.
- d. Tidak ada batasan pada kompleksitas perhitungan yang dapat digunakan untuk menilai alternatif terbaik.
- e. Kalkulasi dapat dilakukan tanpa menjadi misterius atau menakutkan bagi para bawahan.

Dalam konteks pengambilan keputusan, model rasionalitas ekonomi bertujuan untuk memaksimalkan hasil dalam konteks perusahaan bisnis, di mana keputusan diarahkan menuju titik di mana biaya marjinal sama dengan pendapatan marjinal ( $MC = MR$ ).

## 2. Model Sosial

Sebagai seorang ahli perilaku organisasi, Sigmund Freud menganggap manusia sebagai entitas yang terdiri dari beragam perasaan, emosi, dan naluri, dengan perilaku yang dipandu oleh keinginan yang tidak disadari. Apabila gambaran ini dianggap lengkap, hal tersebut dapat mengakibatkan ketidakefektifan dalam pengambilan keputusan. Ketidakrasionalan dalam pengambilan keputusan oleh seorang manajer mungkin disebabkan oleh tekanan dan pengaruh sosial yang ada.

Jika subjek menyampaikan kondisi "benar dan salah", "hitam dan putih" dengan membandingkan panjang garis, maka kesimpulan logisnya adalah bahwa dunia nyata ini yang "kelabu" tidak bersifat rasional. Untuk menyelaraskan garis pengambilan keputusan dengan alternatif keputusan manajemen, seorang pemimpin perlu memiliki imajinasi. Beberapa orang masih meragukan pentingnya alternatif keputusan manajemen. Selain itu, banyak dinamika psikologis lain yang dapat memengaruhi proses pengambilan keputusan. Sebagai contoh, ada kecenderungan bagi pembuat keputusan untuk tetap pada alternatif pengambilan keputusan yang kurang baik, meskipun ada kemungkinan untuk mengganti atau mengubah keputusan tersebut. Staw dan Ross menunjukkan empat alasan utama mengapa fenomena dinamika psikologis terjadi. Fenomena ini terjadi karena:

- a. Karakteristik proyek. Ini menjadi alasan utama terjadinya eskalasi keputusan. Karakteristik tugas atau proyek seperti keuntungan yang tertunda atau investasi, atau masalah waktu, dapat menyebabkan pembuat keputusan tetap atau meningkatkan komitmen pada tindakan yang kurang tepat.
- b. Determinan psikologis. Ketika keputusan menjadi buruk, manajer mungkin membuat kesalahan dalam pemrosesan informasi, menggunakan faktor bias, atau mengambil risiko lebih daripada yang dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini terjadi karena pembuat keputusan terlibat secara emosional, sehingga mereka cenderung mengabaikan informasi yang kurang menguntungkan dan bersikap defensif.
- c. Kekuatan sosial. Pembuat keputusan mungkin mengalami tekanan dari bawahan atau rekan kerja, atau mereka mungkin perlu mempertahankan status quo, sehingga mereka terus atau mempertahankan komitmen pada tindakan yang kurang tepat.
- d. Determinan organisasi. Keputusan yang kurang baik tidak hanya disebabkan oleh karakteristik proyek yang mengalami eskalasi, tetapi juga karena kegagalan dalam komunikasi, disfungsi politik, dan ketidakmampuan untuk beradaptasi dengan perubahan.

Pilihan aktivitas yang diambil oleh seorang pemimpin dipengaruhi oleh jenis informasi atau data yang diberikan kepada mereka. Manajer yang tidak berpengalaman dalam bidang komputer mungkin merasa cemas terhadap teknologi informasi dan lebih menghargainya, sementara mereka yang memiliki pengalaman dalam TI mungkin menjadi sangat skeptis dan meremehkan nilai teknologi tersebut.

## **METODE**

Penelitian ini secara rinci menyelidiki proses pengambilan keputusan melalui penggunaan instrumen literatur. Penulis melakukan perbandingan antara literatur yang relevan, mengevaluasi setiap sumber, dan memilih yang paling relevan dengan fokus tema penelitian.

Proses akuisisi data dalam penelitian ini dilakukan dengan menerapkan metode library research yang menggambarkan suatu rangkaian langkah yang sistematis. Tahap awal melibatkan identifikasi secara cermat terhadap literatur-literatur yang memiliki relevansi dengan tema penelitian yang tengah diperinci. Proses identifikasi ini bukan hanya sekadar pencarian secara umum, melainkan sebuah pemilihan teliti terhadap literatur-literatur yang memiliki kontribusi substansial terhadap kerangka konseptual penelitian.

Selanjutnya, proses komparasi menjadi langkah penting dalam mendalami kebermaknaan literatur-literatur yang telah diidentifikasi. Dalam tahap ini, peneliti secara kritis membandingkan satu literatur dengan yang lain, dengan tujuan mendapatkan pemahaman mendalam mengenai konsep-konsep yang terkait dengan tema penelitian. Seleksi literatur yang paling relevan dengan fokus penelitian bukanlah semata-mata berdasarkan pada jumlah, melainkan melibatkan evaluasi kualitatif terhadap substansi kontribusi literatur tersebut.

Setelah literatur yang paling relevan telah terpilih, langkah selanjutnya adalah menganalisis data yang terkandung di dalamnya. Proses analisis ini melibatkan ekstraksi informasi yang signifikan dari literatur-literatur tersebut dan merinci temuan-temuan yang dapat mendukung jawaban terhadap pertanyaan penelitian. Hasil analisis ini tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga mendorong pemahaman yang lebih mendalam terhadap aspek-aspek kritis yang terkait dengan tema penelitian.

Keseluruhan rangkaian langkah ini menyoroti bahwa pengumpulan data melalui metode library research dalam konteks penelitian ini adalah suatu pendekatan yang terstruktur dan holistik. Pendekatan ini mencakup identifikasi, komparasi, dan analisis literatur sebagai fondasi integral dalam merumuskan temuan-temuan dan kesimpulan yang mendalam terkait dengan tema penelitian yang sedang diselidiki.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Kepemimpinan dan Peranan Pemimpin**

Menurut Sujatmo (2008), pembahasan tentang kepemimpinan adalah topik yang tidak pernah kehabisan ruang untuk dijelajahi, namun selalu menarik untuk diperbincangkan. Tantangan kepemimpinan tetap hadir dan akan terus dipertahankan dari satu generasi ke generasi berikutnya guna menciptakan formulasi yang lebih akurat dan relevan yang dapat diterapkan setiap saat. Konsep peran kepemimpinan merujuk pada serangkaian tindakan yang harus dilakukan oleh seseorang sesuai dengan posisinya sebagai pemimpin. Peran ini mencakup pengambilan keputusan dan penerimaan tanggung jawab terhadap konsekuensinya, yang keduanya merupakan aspek penting dalam kepemimpinan.

Seorang pemimpin perlu memiliki berbagai keterampilan, termasuk keterampilan teknis yang melibatkan penerapan pengetahuan dan pengalaman, keterampilan manusia yang mencakup kemampuan untuk berkolaborasi, menginspirasi, dan memahami orang lain, serta keterampilan konseptual yang terkait dengan kemampuan pengambilan keputusan. Semua keterampilan ini dianggap esensial bagi seorang pemimpin dalam menjalankan perannya. Keputusan yang diambil oleh pemimpin harus mampu menanggapi berbagai isu yang muncul dalam konteks organisasi.

Bhudianto (2015), dalam tulisannya, menggambarkan peran kepemimpinan sebagai serangkaian tindakan yang harus dilakukan oleh seseorang sesuai dengan posisinya sebagai pemimpin. Pemimpin memegang peran sentral dalam proses pengambilan keputusan dan bertanggung jawab atas hasil yang dihasilkan. Untuk menjalankan perannya dengan efektif, seorang pemimpin harus memperoleh dan menunjukkan beberapa kemampuan kunci.

Pertama-tama, keterampilan teknis menjadi esensial, mencakup pengetahuan dan kompetensi yang diterapkan secara mendalam untuk memahami dan menangani aspek-aspek teknis yang terkait dengan kepemimpinan. Selanjutnya, keterampilan humanistik menjadi penting, melibatkan kemampuan untuk berkolaborasi, memahami, dan menginspirasi orang lain. Interaksi interpersonal yang positif dan kemampuan untuk membina hubungan yang kuat dianggap sebagai aspek krusial dari kepemimpinan yang sukses. Terakhir, keterampilan konseptual juga diperlukan, terkait dengan kemampuan dalam pengambilan keputusan yang cerdas dan strategis.

Pengambilan keputusan oleh seorang pemimpin dianggap sebagai respons terhadap isu-isu yang muncul di dalam organisasi. Pemimpin harus dapat membuat keputusan yang memungkinkan anggota organisasi terlibat secara efektif dalam berbagai kegiatan, bertujuan untuk mewujudkan dan memulihkan eksistensi organisasi. Dengan demikian, peran kepemimpinan bukan hanya sebatas tindakan, tetapi juga merupakan kontribusi kunci dalam mengarahkan dan memajukan organisasi.

Menurut Rivai (2007), peran atau fungsi kepemimpinan dapat diuraikan sebagai berikut:

a. *Membuat Rencana dalam Proses Perencanaan*

Sebagai pemimpin yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi, seseorang pemimpin harus mengambil tindakan atau merencanakan tujuan organisasi secara menyeluruh. Ini melibatkan penyusunan rencana yang tidak hanya menguntungkan organisasi tetapi juga memperhitungkan kepentingan pribadi pemimpin.

b. *Melihat ke Depan:*

Seorang pemimpin yang memiliki pandangan ke depan mampu mempengaruhi kejadian di masa mendatang dan selalu terbuka terhadap peluang baru. Kemampuan ini memastikan bahwa proses kerja berjalan konsisten menuju arah yang diinginkan, tanpa mengalami kesulitan atau penyimpangan yang merugikan.

c. *Pengembangan Loyalitas:*

Pengembangan loyalitas tidak hanya terbatas pada bawahan, tetapi juga mencakup pemimpin organisasi tingkat bawah dan menengah. Untuk menumbuhkan kesetiaan ini, seorang pemimpin harus menunjukkan konsistensi kesetiaan melalui pikiran, perkataan, dan tindakan sehari-hari.

d. *Pengawasan:*

Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk memastikan pelaksanaan rencana melalui peran pengawasan. Dengan melakukan pengawasan, hambatan dapat diidentifikasi dan diatasi dengan cepat, memungkinkan semua operasi berjalan sesuai jalur yang telah ditentukan.

e. *Mengambil Keputusan:*

Membuat keputusan merupakan tugas sulit yang dihadapi oleh pemimpin. Meskipun sulit, pemimpin harus mampu mengambil keputusan yang tepat. Beberapa pemimpin mungkin menunda pengambilan keputusan atau bahkan tidak memiliki keberanian untuk mengambil tindakan. Berbagai cara, seperti melalui perorangan, tim, komite, dewan, komisi, referendum, ide tertulis, dan kelompok lainnya, dapat digunakan untuk mengambil keputusan.

f. *Memberi Motivasi:*

Dalam fungsi motivasi, seorang pemimpin harus terus memperhatikan timnya. Kemampuan untuk memotivasi, menginspirasi, dan membujuk pengikutnya untuk bekerja keras dan mencapai kesuksesan di perusahaan menjadi esensial. Penghargaan dalam bentuk pujian,

penghargaan, hadiah, atau pengakuan sangat diperlukan karena bawahan cenderung bergantung pada penerimaan penghargaan sebagai bentuk pengakuan atas usaha mereka.

### **Pengambilan Keputusan**

Proses pengambilan keputusan dalam konteks perilaku mencerminkan sifat seorang pemimpin. Oleh karena itu, untuk mengevaluasi apakah suatu keputusan dianggap baik atau buruk, penilaian tidak hanya dilakukan setelah timbulnya konsekuensinya, tetapi juga melibatkan pertimbangan-pertimbangan yang terjadi dalam seluruh proses pengambilan keputusan. Kegiatan pengambilan keputusan merupakan salah satu manifestasi dari peran kepemimpinan, sehingga:

1. Teori pengambilan keputusan adalah suatu metode untuk merancang dan menganalisis situasi yang tidak pasti atau berisiko, di mana keputusan lebih bersifat prospektif daripada deskriptif.
2. Proses pengambilan keputusan merupakan kegiatan mental di mana seorang manajer menggunakan data dengan merumuskan pertanyaan, menggali jawaban untuk menemukan informasi yang relevan, dan menganalisis data. Baik secara individu maupun dalam tim, manajer mengelola dan mengawasi informasi bisnisnya.
3. Pengambilan keputusan merujuk pada proses pemilihan di antara berbagai alternatif tindakan untuk mengatasi suatu masalah (Yulidawati, 2019).

Dalam konteks perilaku organisasi, terdapat dua teori pengambilan keputusan yang dapat dihubungkan:

1. Teori Pengambilan Keputusan yang Bersifat Normatif:

Teori ini, sering disebut teori preskriptif, menekankan bahwa proses pengambilan keputusan harus diatur sesuai dengan prosedur dan ketentuan tertentu. Teori ini meyakini bahwa jika prosedur diikuti dengan baik, keuntungan akan meningkat dan biaya akan berkurang atau mencegah kerugian. Dasar dari teori ini adalah tiga asumsi utama:

- a. Manusia dianggap sebagai makhluk ekonomis yang selalu berupaya untuk memaksimalkan sesuatu, seperti keuntungan, penghasilan, dan kepuasan.
- b. Pengambil keputusan diasumsikan memiliki pengetahuan yang lengkap, tidak hanya mengenai pilihan yang tersedia, tetapi juga segala konsekuensinya.
- c. Pengambil keputusan memiliki daftar urutan kesenangan yang dapat mengurutkan konsekuensi yang mereka sukai.

2. Teori Pengambilan Keputusan yang Bersifat Perilaku:

Teori ini, sering disebut teori deskriptif, mencoba untuk menjelaskan proses pengambilan keputusan sesuai dengan kenyataan atau bagaimana proses tersebut berlangsung. Berbeda dengan teori normatif, teori ini tidak berfokus pada pentingnya ketentuan atau prosedur tertentu, juga tidak menekankan tujuan dari pengambilan keputusan. Asumsi-asumsi utama dari teori ini meliputi:

- a. Pengambil keputusan cenderung menjadi administrator yang lebih fokus pada pencarian kepuasan daripada keuntungan.
- b. Manusia dianggap tidak mampu menemukan semua kemungkinan, alternatif, serta hasil dan kerugiannya, dan mereka selalu beroperasi dalam batas rasionalitas.
- c. Proses penemuan alternatif dianggap berurutan, sehingga setiap analisis terhadap suatu alternatif akan memengaruhi proses pemilihan alternatif (Indrawijaya, 2010).

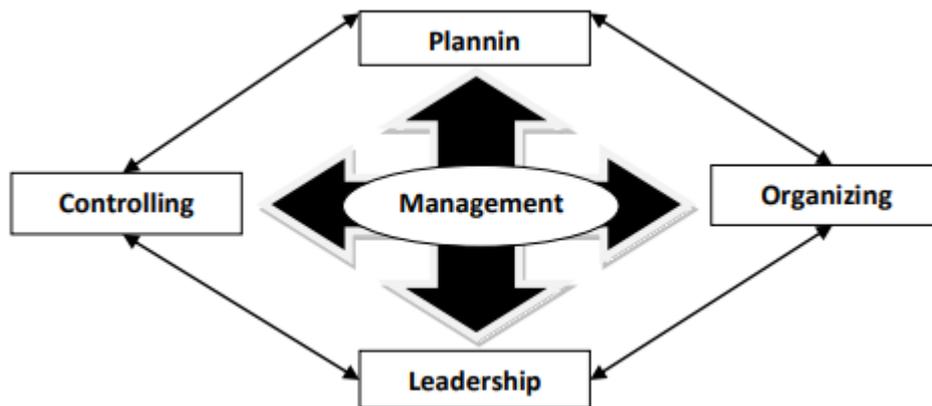
### **Kepemimpinan dan Manajemen Pengambilan Keputusan**

Pemimpin tak dapat dipisahkan dari peran kepemimpinan. Proses menjadi seorang pemimpin dimulai dengan serangkaian keputusan yang dibuat, yang terbentuk berdasarkan konteks tempat individu tersebut berada. Keputusan-keputusan tersebut sangat dipengaruhi oleh lingkungan di mana seseorang menempati posisinya. Untuk membuat keputusan

manajemen yang efektif, pemahaman yang mendalam terhadap empat fungsi manajemen sangat penting. Fungsi-fungsi tersebut meliputi:

1. Perencanaan (Planning)
2. Mengorganisir (Organizing)
3. Memimpin (Leading)
4. Pengendalian (Controlling)

Memahami dengan baik fungsi-fungsi manajemen membantu seorang pemimpin dalam mengambil keputusan yang seimbang. Bagaimanapun, mengabaikan keseimbangan dalam keputusan manajemen akan menyebabkan keputusan tersebut tidak berjalan sesuai dengan fungsi manajemen yang seharusnya. Dengan demikian, pemimpin perlu memastikan bahwa keputusan yang diambil mencerminkan pemahaman yang utuh terhadap fungsi-fungsi manajemen, agar efektivitas dan kesesuaian dengan tujuan organisasi tetap terjaga.



Gambar 2. Keseimbangan Fungsi Manajemen

Dengan memahami setiap fungsi manajemen tersebut dan mampu mempraktekkan suatu keputusan yang bisa menyeimbangkan 4 fungsi manajemen tersebut. Maka diharapkan akan tercipta suatu keputusan yang baik. Suatu keputusan yang baik adalah keputusan yang merepresentasikan 4 fungsi manajemen tersebut serta sesuai dengan persyaratan dalam konsep prespektif manajemen pengambilan keputusan.

Syarat-syarat itu antara lain keputusan yang dibuat, baik yang bersifat strategis, taktis, maupun rasional, harus berkaitan langsung dengan tujuan dan sebagai sasaran yang ingin dicapai.

1. Keputusan yang diambil harus memenuhi persyaratan rasionalitas dan logika yang berarti menuntut pendekatan ilmiah berdasarkan berbagai teori dan asas yang telah berhasil dikembangkan oleh para ahli.
2. Keputusan yang diambil dengan menggunakan pendekatan ilmiah digabung dengan daya pikir yang kreatif, inovatif, intuitif, dan bahkan rasional.
3. Keputusan yang diambil harus dapat dilaksanakan.
4. Keputusan yang diambil harus diterima dan dipahami baik oleh sekelompok pemimpin yang bertanggung-jawab atas penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam melaksanakan keputusan itu maupun oleh para pelaksana kegiatan operasional. Penerimaan itu mutlak perlu karena ujian terakhir tentang tepat tidaknya keputusan yang diambil akan terlihat pada operasionalisasinya.

### Peran kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan

Kemampuan seseorang dalam menjalankan peran sebagai pemimpin dianggap sebagai sebuah kehormatan karena posisi pemimpin menempati tingkatan tertinggi dalam struktur

organisasi atau lembaga. Dalam perspektif interaksionisme simbolik, esensinya peran pemimpin adalah kemampuan individu secara simbolik dalam menempatkan dirinya di tengah-tengah individu lainnya dalam interaksi sosial masyarakat (Siregar, 2012). Menjalankan jabatan sebagai pemimpin memiliki beberapa fungsi, termasuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, agar berpikir dan bertindak secara positif, sehingga melalui kontribusi perilaku yang baik, pemimpin berperan aktif dalam mencapai tujuan organisasi.

Interaksi yang timbul dan dibangun dalam proses pengambilan keputusan oleh seorang pemimpin yang bersifat apriori merupakan suatu proses yang melibatkan langkah-langkah, baik dalam ranah pemikiran maupun dalam kegiatan operasional penyelesaian masalah. Proses pengambilan keputusan tersebut terjadi melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. Pengumpulan data melalui pencatatan dan mungkin juga melibatkan kegiatan penelitian,
2. Analisis data yang telah terkumpul,
3. Penentuan keputusan yang akan diambil,
4. Implementasi keputusan menjadi tindakan atau kegiatan,
5. Selama pelaksanaan keputusan, terjadi penerimaan data operasional baru yang diperoleh selama kegiatan tersebut berlangsung.

Proses pengambilan keputusan ini sejalan dengan implikasi dari konsep definisi situasi, yang menganggap bahwa setiap individu, dalam memberikan reaksi terhadap rangsangan eksternal, melakukan perilaku yang didahului oleh tahap pertimbangan tertentu. Rangsangan tersebut tidak diterima begitu saja, melainkan melalui proses selektif atau interpretasi situasi, di mana individu kemudian memberikan makna pada rangsangan yang diterimanya (Siregar, 2012).

Pemimpin akan menjalani berbagai tahapan dalam pencarian data dan konfirmasi dari berbagai sumber yang relevan untuk membuat kebijakan. Dalam mengolah data, pemimpin menggunakan cara berpikir logis dan rasional, serta bersifat intuitif dengan kreativitas untuk memahami sesuatu secara menyeluruh. Penting untuk mengurangi toleransi terhadap ambiguitas guna memaksimalkan struktur informasi dan memproses berbagai pemikiran secara simultan.

Tahapan dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin mencakup penetapan masalah, identifikasi kriteria keputusan, alokasi data dari berbagai sumber pada masing-masing kriteria, pembukaan dan perluasan alternatif, serta evaluasi dan pemilihan alternatif terbaik dengan risiko minimal.

Ide dasar interaksi simbolik yang dikembangkan oleh Blumer, yang dijelaskan oleh Poloma (1979), mencakup konsep bahwa masyarakat terbentuk oleh manusia yang berinteraksi melalui tindakan bersama dan membentuk struktur sosial. Interaksi simbolik melibatkan interpretasi tindakan, sedangkan interaksi non-simbolik hanya melibatkan stimulus-respons sederhana. Obyek tidak memiliki makna intrinsik, melainkan makna adalah produk dari interaksi simbolik. Manusia tidak hanya mengenali obyek eksternal, tetapi juga dapat melihat diri mereka sendiri sebagai obyek. Tindakan manusia bersifat interpretatif dan saling terkait, disesuaikan oleh anggota kelompok, dan disebut sebagai tindakan bersama yang membentuk organisasi sosial dan perilaku manusia (Wahyudin, 2017).

### **Tipe Pemimpin dan Manajemen Pengambilan Keputusan**

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memahami dengan baik tempat dan situasi di mana ia menjalankan setiap tipe kepemimpinannya. Berdasarkan Buchari Alma (Fahmi, 2013), terdapat beberapa tipe pemimpin yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Pemimpin Karismatik: Pemimpin ini memiliki kekuatan energi dan daya tarik luar biasa yang mampu menarik para pengikut.
2. Tipe Paternalistis: Pemimpin ini bersikap melindungi terhadap bawahannya, seperti seorang ayah atau ibu yang penuh kasih sayang.

3. Tipe Militeristis: Pemimpin ini menggunakan sistem perintah dan komando yang keras, otoriter, dan mengharapkan ketaatan serta formalitas dari bawahannya.
4. Tipe Otokratis: Pemimpin ini bersifat berdasarkan pada kekuasaan dan paksaan mutlak yang harus dipatuhi.
5. Tipe Laissez Faire: Pemimpin ini membiarkan bawahannya berbuat semaunya sendiri, dengan semua pekerjaan dan tanggung jawab dilakukan oleh bawahan.
6. Tipe Populistik: Pemimpin ini mampu menjadi pemimpin rakyat dan berpegang pada nilai-nilai masyarakat tradisional.
7. Pemimpin Tipe Administratif: Pemimpin ini mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif.
8. Tipe Pemimpin Demokratis: Pemimpin ini berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan kepada pengikutnya.

Untuk menentukan tipe pemimpin yang paling baik, seorang pemimpin perlu memiliki keberanian dan kekuatan dalam menjalankannya. Kekuatan merupakan salah satu pendorong bagi seorang pemimpin untuk mengekspresikan gaya kepemimpinannya. Ada tiga faktor utama kekuatan yang akan menentukan sejauh mana seorang pemimpin akan melakukan pengawasan terhadap kelompok yang dipimpin. Faktor pertama bersumber pada diri sendiri sebagai pemimpin, faktor kedua bersumber pada kelompok yang dipimpin, dan faktor ketiga bergantung pada situasi. Teori ini dikenal sebagai Continuum Leadership yang dikembangkan oleh Tannenbaum, Weschter, dan Massarik pada tahun 1961 (Fahmi, 2013).

### **Hubungan Pemimpin dan Karyawan dalam Prespektif Manajemen Keputusan**

Dalam hubungan antara pemimpin dan karyawan, dinamika tersebut sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan. Hal ini disebabkan oleh kekuasaan dan otoritas yang dimiliki oleh seorang pemimpin, yang memiliki peran krusial dalam membentuk modal manajemen organisasi yang diinginkan. Dalam literatur mengenai hubungan antara pemimpin dan karyawan, terdapat dua gaya kepemimpinan utama yang sering diterapkan, yaitu: gaya pemimpin berorientasi pada tugas (task-oriented), dan gaya pemimpin berorientasi pada pegawai (employee-oriented).

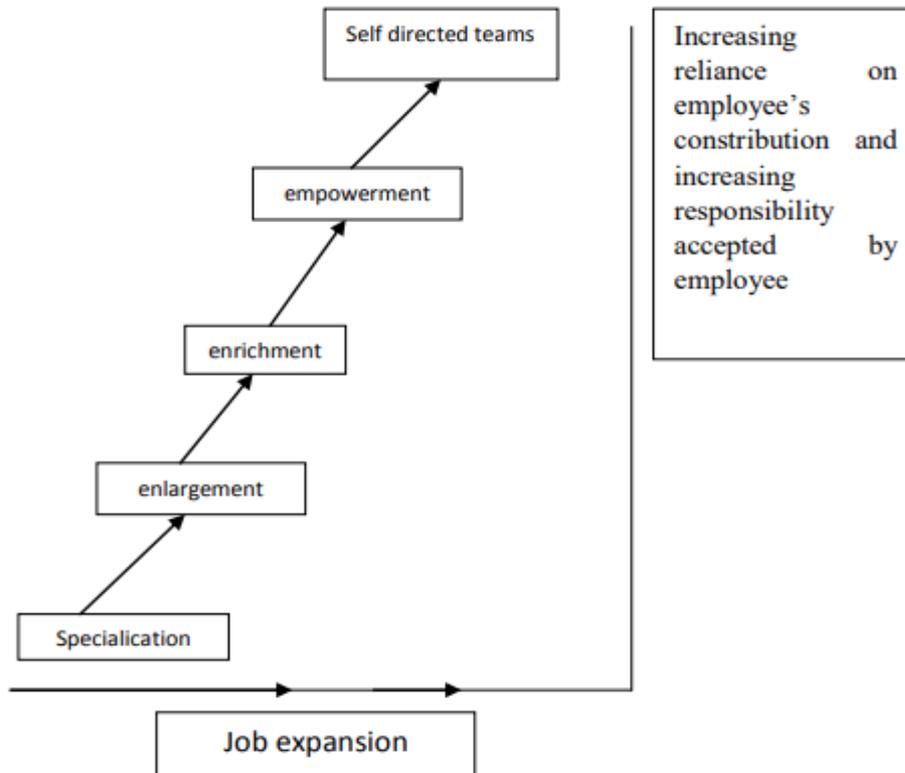
Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan dengan fokus pada tugas cenderung mengejar pencapaian target penjualan atau kelancaran proyek dengan hasil optimal. Mereka menempatkan karyawan dan sumber daya lainnya dengan maksud mencapai tujuan tersebut. Ciri-ciri pemimpin berorientasi pada tugas melibatkan:

1. Menghindari pembiaran terhadap tanggung jawab tugas.
2. Menekankan profesionalitas dalam hasil kerja sesuai dengan target yang ditetapkan.
3. Berusaha memberikan kepuasan kepada klien, mitra bisnis, birokrat, dan konsumen sesuai dengan permintaan.
4. Menghindari cacat kerja atau produk yang kurang sempurna.
5. Memprioritaskan pelayanan purna jual kepada konsumen, klien, dan pihak lainnya.
6. Menjunjung tinggi reputasi perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan, termasuk memberikan kepuasan kepada pemegang saham. (Fahmi, 2013)

Pemimpin yang menganut gaya orientasi pegawai (employee-oriented) memiliki pandangan dan konsep kaderisasi. Dalam konsep ini, pemimpin berupaya mengembangkan potensi karyawan melalui pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, dengan harapan bahwa hal ini akan memberikan kontribusi positif terhadap kemajuan organisasi dan peningkatan penjualan. Pemimpin dengan gaya ini memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang dan akhirnya memimpin organisasi secara sah. Gaya orientasi pegawai cenderung dianggap lebih demokratis.

Meskipun demikian, dalam kenyataannya, model orientasi tugas lebih sering diterapkan. Hal ini disebabkan oleh prioritas pemimpin pada aspek profit dan kelangsungan usaha organisasi yang dipimpinnya. Fokus pada profit memungkinkan pemimpin memberikan

kepuasan kepada pemegang saham dan meningkatkan kesejahteraan karyawan, yang tercermin dalam bonus dan fasilitas yang diberikan. Keberlanjutan usaha juga berkaitan dengan keyakinan manajemen dan investor, dengan melihat perusahaan sebagai tempat yang menjamin masa depan. Manusia pada umumnya menginginkan kondisi yang terjamin, termasuk jaminan dalam dunia kerja.



Gambar 3. Job Design Continuum

Pada saat seorang pemimpin berkeinginan untuk membuat dan melaksanakan keputusan, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah memahami keputusan tersebut melalui pertanyaan. Pemimpin harus berusaha untuk meminimalkan risiko yang mungkin timbul dari keputusan tersebut, oleh karena itu, pertanyaan-pertanyaan berikut dapat membantu dalam proses pengambilan keputusan:

1. Apakah keputusan yang akan diambil memerlukan penyelesaian yang berkualitas tinggi?
2. Apakah informasi tambahan diperlukan, dan siapa yang memiliki informasi tersebut serta bagaimana cara mengumpulkannya?
3. Apakah saya mampu menyelesaikannya sendiri, atau apakah saya memerlukan bantuan dari bawahan atau konsultan?
4. Apakah bawahan juga memiliki kepentingan dalam mencapai tujuan dan menyelesaikan masalah?

Pertanyaan-pertanyaan ini dapat dikembangkan lebih luas, namun merupakan pertanyaan umum yang perlu dijawab oleh seorang pemimpin. Dalam konteks manajemen, diakui bahwa manajemen bertugas menciptakan efisiensi dan efektivitas yang baik dan berkelanjutan. Oleh karena itu, seorang pemimpin diharapkan menjadi ahli dalam mendiagnosa berbagai masalah yang terjadi di perusahaan yang dipimpinnya. Jika seorang pemimpin tidak mampu mendiagnosa apa yang terjadi dalam perusahaan tersebut, kemampuan kepemimpinannya mungkin diragukan.

Salah satu kelemahan dalam pengambilan keputusan oleh seorang pemimpin adalah kemampuannya dalam menjawab pertanyaan di atas secara tepat dan benar, termasuk dalam merespon berbagai pertanyaan rinci. Penafsiran yang mendalam menunjukkan bahwa pemimpin memahami masalah secara menyeluruh, baik secara umum maupun spesifik.

### **Solusi dalam Menyelesaikan Masalah dalam Bidang Kepemimpinan**

Dalam menangani masalah utama dalam bidang kepemimpinan, terdapat beberapa solusi umum yang dapat diharapkan:

1. **Membangun dan Menghilangkan Semangat Kemalasan:** Pemimpin dapat menciptakan lingkungan yang mendorong semangat kerja tinggi di antara para karyawan. Memotivasi dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang rajin dapat membantu membangun budaya kerja yang produktif dan mendukung tercapainya tujuan visi dan misi organisasi.
2. **Pembaruan Ilmu:** Para pemimpin diharapkan untuk terus meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka. Dengan terus mengikuti perkembangan ilmu dan praktik terkini, pemimpin dapat mengaplikasikan pengetahuan tersebut di perusahaan, memastikan bahwa strategi dan kebijakan yang diterapkan sesuai dengan kondisi saat ini.
3. **Kepemimpinan Bijaksana dan Tenang:** Pemimpin yang bijaksana diharapkan memiliki jiwa temperamen yang rendah. Kepemimpinan yang efektif seringkali memerlukan ketenangan dan kesabaran. Pemimpin yang dapat mengendalikan emosi mereka mampu memimpin dengan lebih efektif dalam menghadapi tantangan dan memotivasi tim.
4. **Anti Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN):** Pemimpin yang dipilih sebaiknya bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Menghindari KKN adalah kunci untuk menciptakan organisasi yang bersih dan terpercaya. Penempatan pemimpin yang memiliki komitmen anti-KKN dapat memberikan jaminan bahwa organisasi akan dijalankan dengan integritas.
5. **Kendali pada Kekuasaan:** Pemimpin yang dipilih sebaiknya tidak terlalu terpaku pada kekuasaan. Kecenderungan untuk terlalu mencintai kekuasaan dapat mengarah pada perilaku otoriter. Pemimpin yang memiliki kesadaran akan kekuasaan dan menggunakannya dengan bijak dapat menciptakan lingkungan kepemimpinan yang seimbang dan inklusif.

Solusi-solusi ini, jika diimplementasikan dengan baik, dapat membantu meningkatkan kinerja dan integritas kepemimpinan serta menciptakan lingkungan kerja yang positif. (Fahmi, 2013)

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan uraian mengenai peran kepemimpinan dalam pengambilan keputusan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan upaya untuk memengaruhi perilaku orang lain agar mereka bersedia diarahkan menuju pencapaian tujuan tertentu. Teori kepemimpinan mengalami perkembangan seiring waktu dan berevolusi menuju teori kepemimpinan transformasional. Pengembangan teori kepemimpinan dimulai dari analisis perilaku atau karakteristik khas seorang pemimpin hingga pemahaman terhadap situasi-situasi yang dihadapi oleh pemimpin.

Kepemimpinan yang efektif melibatkan kemampuan untuk memberikan arahan dan memengaruhi dengan karakteristik yang dapat dikelompokkan pada dua kutub yang berlawanan. Pengambilan keputusan merupakan tindakan pemilihan alternatif, dengan tiga tahap utama dalam proses pengambilan keputusan menurut Herbert A. Simon, yaitu aktivitas inteligens, aktivitas desain, dan aktivitas memilih. Tahap terakhir, aktivitas memilih, merupakan tindakan sebenarnya dalam pengambilan keputusan.

Keputusan yang diambil di luar jalur teori dan penelitian perilaku organisasi dapat membantu memahami karakter seseorang. Keputusan yang diambil dengan pendekatan perilaku organisasi diharapkan menghasilkan hasil yang rasional, dengan kesesuaian antara tujuan dan rencana yang telah disusun. Rasionalitas rencana-tujuan diuji melalui penggunaan informasi tambahan yang tepat pada berbagai kondisi yang berkembang.

Dari solusi umum yang dijelaskan dalam menangani masalah utama dalam bidang kepemimpinan, dapat disimpulkan bahwa pendekatan yang mencakup motivasi karyawan, pembaruan ilmu pemimpin, kepemimpinan bijaksana, integritas anti-KKN, dan kendali terhadap kekuasaan merupakan langkah-langkah kunci. Keseluruhan solusi ini, jika diterapkan dengan baik, diharapkan dapat menciptakan budaya kerja yang produktif, memastikan kepemimpinan yang berkualitas dan berintegritas, serta membentuk lingkungan kerja yang positif. Dengan demikian, pemimpin yang menerapkan solusi-solusi ini dapat membawa dampak positif terhadap organisasi, karyawan, dan pencapaian tujuan visi serta misi yang diharapkan.

## REFERENCES

- Adi Sujatno, Muladi., 2008. *Traktat Etis Kepemimpinan Nasional*, Jakarta: Wahana Semesta Intermedia
- Ardana, Komang, dkk. (2008). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Amelia, R. (2019). *Dasar Pengambilan Keputusan (Studi Literatur)*. Online. [Link](<https://osf.io/a4t5e/download/?format=pdf>)
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., dan Dennison, P. (2003). *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. Centre for Leadership Studies, University of Exeter, UK.
- Fahmi, Irham. (2013). *Manajemen Pengambilan Keputusan*. Alfabeta: Bandung.
- Faliza, N., Setiawan, R., & Agustina, W. (2024). The Effect of Leadership Effectiveness and Islamic Work Motivation on Organization Performance with Islamic Work Ethics as a Moderating Variable. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 6(1), 409-425.
- Fred Luthans. (2005). *Perilaku Organisasi*. Penerjemah Andhika Yuwono. Yogyakarta: Andi.
- Handoko, T. Hani. (2000). *Manajemen*, Edisi Kedua. BPFE: Yogyakarta.
- Luthans, Fred. (2005). *Perilaku Organisasi*. Penerjemah Andhika Yuwono. Yogyakarta: Andi.
- Muhammad Rifa'i. 2020. *Pengambilan Keputusan*. Jakarta : Kencana
- Muktamar, B. A.(2023). The role of ethical leadership in organizational culture. *Jurnal Mantik*, 7(1), 77-85.
- Muktamar B, A., Bachtiar, A., Guntoro, G., Riyantie, M., & Ridwan, N. (2023). The Role of Leadership in Digital Transformation Management in Organisations. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(1), 1306-1314. <https://doi.org/10.33395/jmp.v12i1.12731>
- Nayla Adelina Istika, dkk. (2022). *Peran Penting Seorang Pemimpin Organisasi Dalam Mengambil Keputusan*. Jakarta: Fakultas Hukum, Universitas Pembangunan Nasional Veteran.
- Robbins, Stepen P. (2003). *Manajemen*, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Indeks.
- Suparno. (2012). *Peran Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan*. *Mimbar Administrasi*, 6(9), 1-20. Link](<http://jurnal.untagsmg.ac.id/index.php/mia/article/download/663/634>)
- Usman, S., Lasiatun, K., Lasiatun, K., Kesek, M. N. ., Riatmaja, D. S. ., Papia, J. N. T. ., & B, A. M. . (2023). Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Studi Literatur Manajemen Sumber Daya). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(2), 10462-10468. <https://doi.org/10.31004/jptam.v7i2.8016>
- Wahyu Bhudianto. 2015. *Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan*. Transformasi No. 27 Tahun 2015 Volume I Halaman 1 - 47