

## Pengambilan Keputusan dalam Kepemimpinan

Ahmad Muktamar<sup>1\*</sup>, Tri Fenny Ramadani<sup>2</sup>, Ahmad<sup>3</sup>, Ardi<sup>4</sup>

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

ahmadmuktamarku1221@gmail.com\*

### Informasi Artikel

E-ISSN : 3026-6874

Vol: 1, No: 2, Desember 2023

Halaman :1141-1158

### Abstract

*Decisions are often very difficult to make. It is not uncommon for a leader to find it difficult to judge whether he is right or wrong when making a decision. Therefore, this research aims to find out how the decision-making process is made, as well as how decisions are made by a leader. This research uses a literature study approach. This approach involves collecting information from various sources such as books, journals, and other references that are relevant to the problem we are researching. We also selected a number of books that discuss the topic of leadership and leader decision making to support this research. The literature study method makes it possible to utilize research data sources without the need to conduct field research. The aim of choosing a literature study method is to obtain broader and more reliable references from the various books available in the library. The research results show that leaders' decisions are very strategic and important. It was found that a leader in making decisions has a unique leadership style which will become a certain pattern in the decision making process. The qualities and weaknesses of decision makers are determined by leadership style. The same information will be evaluated and decisions made with different leadership styles. This will help explain why different managers make different decisions. Overall, decision maker style analysis is useful because it helps understand the different ways of making decisions. By considering many things carefully, organizational leaders can make the right decisions and apply a leadership style that suits the circumstances.*

### Keywords:

decision making,  
leadership,  
leadership style

### Abstrak

Keputusan seringkali sangat sulit dibuat. Tidak jarang seorang pemimpin akan sulit untuk dinilai apakah benar atau salah saat membuat keputusan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana proses pengambilan keputusan dibuat, serta bagaimana keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur. Pendekatan ini melibatkan pengumpulan informasi dari berbagai sumber seperti buku, jurnal, dan referensi lain yang relevan dengan permasalahan yang sedang kami teliti. Sejumlah buku yang membahas topik kepemimpinan dan pengambilan keputusan pemimpin juga kami pilih untuk mendukung penelitian ini. Metode studi literatur memungkinkan untuk memanfaatkan sumber data penelitian tanpa perlu melakukan penelitian lapangan. Pemilihan metode studi literatur bertujuan untuk memperoleh referensi yang lebih luas dan dapat diandalkan dari berbagai buku yang tersedia di perpustakaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keputusan pemimpin sangat strategis dan penting. Ditemukan bahwa seorang pemimpin dalam membuat keputusan memiliki gaya kepemimpinan yang unik yang akan menjadi pola tertentu dalam proses pengambilan keputusan. Kualitas dan kelemahan pembuat keputusan ditentukan oleh gaya kepemimpinan. Informasi yang sama akan dievaluasi dan keputusannya dibuat dengan gaya kepemimpinan yang berbeda. Ini akan membantu menjelaskan alasan manajer yang berbeda membuat keputusan yang berbeda. Secara keseluruhan, analisis gaya pembuat keputusan bermanfaat karena membantumemahami cara-cara berbeda untuk membuat keputusan. Dengan mempertimbangkan banyak hal dengan teliti, para pemimpin organisasi dapat membuat keputusan yang tepat dan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan.

**Kata Kunci** : pengambilan keputusan, kepemimpinan, gaya kepemimpinan

### PENDAHULUAN

Kedua istilah "pemimpin" dan "kepemimpinan" memiliki arti yang sama. Ini menghasilkan banyak pendapat dan teori dari berbagai ahli. Teori-teori ini pada dasarnya menetapkan batas makna untuk kedua kata tersebut. Tidak hanya kata "personifikasi" yang berkaitan dengan subjek, tetapi juga segala aturan dan batasan yang berkaitan dengan kemampuan yang ditampilkan atau kecenderungan untuk ditampilkan berdasarkan kekuatan personel individu tersebut. Tidak seperti pemimpin, kepemimpinan

lebih berfokus pada bagaimana produk terus bergerak. Ini memiliki banyak arti, terlepas dari produk itu sendiri. Pemimpin memiliki kekuasaan manajemen dan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan tertentu dikenal sebagai kepemimpinan.

Teori kepemimpinan telah mengalami perkembangan seiring evolusi ilmu pengetahuan dan perubahan zaman. Inovasi dalam pola dan gaya kepemimpinan yang sebelumnya tidak terpikirkan telah memberikan kontribusi signifikan terhadap perkembangan teori kepemimpinan. Menurut Bolden et al. (2003), perkembangan teori kepemimpinan mencakup pergeseran dari jenis kepemimpinan yang internal dan terpatri dalam individu menuju jenis kepemimpinan demokratis yang mampu berinteraksi dengan orang lain dan mendorong partisipasi mereka dalam pencapaian tujuan organisasi.

Seorang pemimpin umumnya memerlukan pemahaman yang holistik terhadap berbagai aspek, meskipun tidak mendalam, sebagai dasar untuk mengambil keputusan. Tingkat keefektifan seorang pemimpin dapat diukur dari kemampuannya membaca situasi, menangani permasalahan, bertanggung jawab, dan mampu mengembangkan pengikutnya. Selain itu, efektivitas seorang pemimpin juga dapat diukur dari kemampuannya menciptakan lingkungan yang menginspirasi para pengikutnya untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dan lebih baik daripada kondisi saat ini. Sebagai figur yang memberikan teladan bagi bawahan, seorang pemimpin harus dilengkapi dengan kualitas seperti kemampuan, integritas, etika, dan dedikasi yang tinggi terhadap organisasi atau perusahaan yang dipimpinnya.

Sangat penting bagi setiap orang dan organisasi untuk membuat keputusan. Keputusan seringkali mudah. Banyak pilihan menentukan kemudahan atau kesulitan membuat keputusan. Keputusan akan semakin sulit bagi kita untuk membuat. Meskipun ada keputusan yang dapat memengaruhi keberlangsungan organisasi, ada keputusan yang tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberlangsungannya. Oleh karena itu, dia harus bijak dan hati-hati saat mengambil keputusan. Pentingnya pengambilan keputusan dalam kepemimpinan menjadi semakin krusial karena organisasi menghadapi tekanan dan tantangan yang semakin kompleks di era dinamika bisnis yang cepat dan berubah-ubah. Keputusan seorang pemimpin bukan hanya mencerminkan strategi organisasi, tetapi juga menciptakan landasan bagi kinerja dan inovasi. Maka dari itu, pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika, faktor-faktor pengaruh, dan dampak keputusan kepemimpinan menjadi esensial untuk memahami peran kepemimpinan secara menyeluruh.

Seseorang harus memahami banyak masalah jika ingin menjadi pemimpin yang baik dan berhasil. Satu dari banyak pertanyaan tersebut adalah tentang teknik pengambilan keputusan yang digunakan oleh para pemimpin. Keputusan adalah pilihan yang dibuat antara satu atau lebih opsi. Proses memilih pilihan terbaik dari serangkaian pilihan untuk mencapai hasil yang diinginkan disebut pengambilan keputusan. Selama proses kepemimpinan, setiap pemimpin akan selalu dihadapkan pada masalah untuk membuat keputusan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memahami teknik pengambilan keputusan kepemimpinan karena setiap keputusan memiliki dampak dan konsekuensi yang berbeda. Seorang pemimpin yang baik dan efektif diharapkan dapat membuat pilihan terbaik dengan memahami teknik pengambilan keputusan.

## **METODE**

Dalam penelitian ini, menggunakan pendekatan studi literatur. Pendekatan ini melibatkan pengumpulan informasi dari berbagai sumber seperti buku, jurnal, dan referensi lain yang relevan dengan permasalahan yang sedang kami teliti. Sejumlah buku yang membahas topik kepemimpinan dan pengambilan keputusan pemimpin juga kami pilih untuk mendukung penelitian ini. Metode studi literatur memungkinkan untuk memanfaatkan sumber data penelitian tanpa perlu melakukan penelitian lapangan. Pemilihan metode studi literatur bertujuan untuk memperoleh referensi yang lebih luas dan dapat diandalkan dari berbagai buku yang tersedia di perpustakaan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Kepemimpinan

Ada berbagai definisi yang diberikan oleh para ahli mengenai kepemimpinan karena istilah tersebut bersifat luas dan mencakup berbagai perspektif. Stogdill menyatakan bahwa "terdapat hampir sama banyaknya definisi tentang kepemimpinan dengan jumlah orang yang telah mencoba mendefinisikan konsep tersebut," menunjukkan bahwa tidak ada definisi pasti mengenai kepemimpinan. Meskipun demikian, hal ini tidak mengindikasikan bahwa tidak ada standar yang jelas terkait dengan arti kepemimpinan. Memimpin mencakup memotivasi karyawan untuk mengikuti prosedur dan metode kerja yang telah ditetapkan. Menurut Ordway Tead, kepemimpinan didefinisikan sebagai upaya mempengaruhi orang agar bekerja sama mencapai tujuan yang diinginkan.

Hemhill dan Coons (1957) menggambarkan kepemimpinan sebagai tindakan seseorang yang memimpin aktivitas kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Herold Koontz menyatakan bahwa "Kepemimpinan adalah seni atau kemampuan untuk mengkoordinasikan dan menggerakkan individu atau kelompok ke arah pencapaian tujuan yang diharapkan." Sifat, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola interaksi, kerjasama antar personalia, dan kedudukan jabatan adalah contoh dari kepemimpinan. Untuk berhasil dalam melaksanakan tugas, seorang pemimpin harus memiliki bakat kepemimpinan.

Dua pemahaman utama tentang kepemimpinan mencakup kaitannya dengan fenomena kelompok, yaitu interaksi antar individu, dan berkaitan dengan proses mempengaruhi, yaitu cara seorang pemimpin sengaja mempengaruhi bawahannya. Efektivitas kepemimpinan bergantung pada kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan anggota mereka menuju tujuan tertentu.

Sebagian besar penelitian tentang kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori berdasarkan kualitas atau sifat yang diperlukan seseorang untuk menjadi pemimpin. Salah satunya mengevaluasi perilaku yang diperlukan untuk menjadi pemimpin yang efektif, sementara yang lain berpendapat bahwa seseorang dengan sifat atau kualitas tertentu akan menjadi pemimpin dalam berbagai situasi. Pendekatan kontingensi, yang mempertimbangkan faktor situasional, digunakan untuk menentukan gaya kepemimpinan yang efektif.

Dari penjelasan di atas, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses tindakan seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengkoordinasikan individu atau kelompok guna bekerja sama mencapai tujuan tertentu. Meskipun kata "kepemimpinan" dan "pemimpin" memiliki arti yang berbeda, keduanya sering kali disamakan. Kepemimpinan adalah bakat atau sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, sementara pemimpin adalah seseorang yang memiliki tanggung jawab untuk memimpin.

### Fungsi Kepemimpinan

Dalam struktur organisasi, peran seorang pemimpin sangat krusial karena kontribusi strategis mereka dalam mencapai tujuan organisasi, yang terkandung dalam visi dan misi perusahaan. Kepemimpinan mencakup kemampuan dan keterampilan individu yang memimpin unit kerja untuk memengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya. Tujuannya adalah untuk menginspirasi perilaku positif yang dapat signifikan dalam pencapaian tujuan organisasi (Luly dan Sepang, 2015). Sukses atau kegagalan perusahaan atau organisasi seringkali ditentukan oleh kepemimpinan; bagaimana perusahaan menghadapi tantangan dan perubahan sangat dipengaruhi oleh efektivitas gaya kepemimpinan yang diterapkan. Kepemimpinan memiliki peran kunci dalam meningkatkan kinerja

karyawan, di mana seorang pemimpin yang kompeten mampu mengoptimalkan sumber daya manusia. Oleh karena itu, kepemimpinan dianggap faktor kunci dalam kesuksesan suatu organisasi, karena kemampuan kepemimpinan dapat memicu perubahan yang signifikan dalam organisasi, menciptakan dampak yang berarti, dan mengartikan seni menciptakan keseimbangan dan stabilitas di dalamnya (Latifah, 2021).

Setiap organisasi mengharapkan kepemimpinan yang ideal, menurut Setyaki dan Farqan (2021). Ini dapat bermanfaat bagi seluruh anggota kelompok. Seorang pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan yang matang dan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi atas semua amanah dan aktivitas. Dibutuhkan manajemen kepemimpinan yang ideal karena organisasi yang mengalami kelumpuhan akan sulit untuk bangkit lagi. Keberhasilan dan kemajuan organisasi dapat dicapai melalui kepemimpinan yang efektif. Seorang pemimpin diperlukan untuk setiap organisasi yang membutuhkan orang yang bekerja sama. Kepemimpinan adalah komponen paling penting dalam suatu organisasi. Kajian tentang kepemimpinan telah banyak dilakukan, baik dalam kajian non-ilmiah maupun yang ilmiah. Kajian non-ilmiah bergantung pada intuisi dan keahlian praktis.

Seseorang menganggap kepemimpinan sebagai anugerah Tuhan. Karena itu, orang yang memiliki karakteristik khusus yang dianggap memenuhi syarat untuk menjadi pemimpin dipilih. Dari sudut pandang ilmiah, kepemimpinan dilihat sebagai tugas, bukan status atau bakat pribadi. Maka dilakukan analisis elemen dan tugas yang dapat menjelaskan persyaratan yang diperlukan untuk pemimpin yang efektif dalam berbagai situasi. Pandangan inovatif ini membawa perubahan besar. Menurut Widarto (2013), studi tentang sikap dan cara seorang pemimpin bekerja sangat menarik.

Pemimpin harus dapat membuat prosedur dan sistem yang tepat untuk mengarahkan setiap anggota organisasi agar menjalani kehidupan atau pekerjaan mereka sesuai dengan aturan yang berlaku, termasuk aturan pemimpinnya sendiri. Pengarahan ini harus konsisten dan sesuai dengan pekerjaan anggota organisasi yang berinteraksi satu sama lain dalam pekerjaan atau kehidupan sehari-hari. Pemimpin harus dapat membuat anggota tim berinteraksi dengan baik. Bahkan pemimpin harus memiliki kekuatan dalam organisasi. Setiap perintah yang dia berikan akan berdampak pada perilaku anggota organisasi dan meningkatkan motivasi mereka, sehingga mereka akan melakukan tugas dan kehidupan dengan penuh semangat. Pemimpin organisasi yang tidak berpengaruh ibarat atom yang tersebar bebas dan tidak teratur; mereka kurang atau tidak memiliki kekuatan untuk mencapai kesuksesan.

### **Peran Kepemimpinan**

Perilaku yang diharapkan dari seorang pemimpin didefinisikan sebagai peran kepemimpinan. Pemimpin memegang peran sentral dalam proses pengambilan keputusan dan bertanggung jawab atas keputusan-keputusan tersebut. Untuk efektif dalam perannya, seorang pemimpin perlu menguasai berbagai keterampilan, termasuk keterampilan teknis untuk menerapkan pengetahuan dan keahlian, keterampilan manusiawi untuk berkolaborasi, memahami, dan memotivasi orang lain, serta keterampilan konseptual untuk membuat keputusan. Pengambilan keputusan menjadi kunci dalam menanggapi masalah organisasi dan memastikan kelangsungan serta fungsi organisasi.

Terdapat tiga peran utama seorang pemimpin: (1) Peran Interpersonal, di mana pemimpin berpartisipasi dalam acara-acara resmi, memberikan bimbingan, dan mempertimbangkan kerjasama dengan bawahannya; (2) Peran Informasional, di mana pemimpin mengikuti dan mengumpulkan informasi tentang seluruh kegiatan, serta menyampaikan informasi kepada bawahan; dan (3) Peran Pengambil Keputusan, di mana pemimpin terlibat dalam proses pengambilan keputusan, bekerja sama

dengan bawahan untuk memilih opsi terbaik demi mencapai tujuan. Proses pengambilan keputusan harus mempertimbangkan seluruh aspek dan kebutuhan yang relevan, dan keputusan yang dihasilkan akan lebih akurat jika didasarkan pada informasi yang memadai.

Peran kepemimpinan merupakan aktivitas berorientasi pada tujuan, melibatkan perilaku seperti pengambilan keputusan, penetapan tujuan, komunikasi, perilaku teladan, serta memberikan imbalan dan hukuman kepada anggota tim. Pengambilan keputusan menjadi aspek penting dalam kepemimpinan organisasi, melibatkan identifikasi masalah, penanganan masalah, pengembangan alternatif, pemilihan solusi terbaik, dan implementasi keputusan ke dalam tindakan. Proses kepemimpinan juga melibatkan perencanaan program kerja, pelaksanaannya, evaluasi, serta membimbing bawahan untuk melaksanakan program tersebut. Dalam mendukung pelaksanaan keputusan, seorang pemimpin perlu memfasilitasi proses pengambilan keputusan dan menyampaikannya kepada seluruh anggota organisasi.

### Syarat Kepemimpinan

Tiga persyaratan kunci dalam kepemimpinan mencakup: a) Kekuasaan, yang merupakan wewenang dan legitimasi memberikan pemimpin otoritas untuk memengaruhi dan memotivasi bawahannya dalam mencapai tujuan tertentu; b) Kewibawaan, sebagai keunggulan dan superioritas yang memungkinkan pemimpin untuk mengarahkan dan mendapatkan kepatuhan dari orang lain; c) Kemampuan, yang mencakup sumber daya kekuatan, keterampilan teknis, dan keterampilan sosial yang memungkinkan pemimpin untuk memimpin dalam mengambil keputusan.

Menurut Stodgill, yang dikutip oleh James A. Lee, seorang pemimpin diharapkan memiliki beberapa kelebihan, seperti: a) Keyakinan, kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara, dan kemampuan evaluasi; b) Prestasi, dengan gelar akademis dan pengetahuan di bidang tertentu; c) Tanggung jawab, keberanian, ketekunan, kemandirian, kreativitas, kepercayaan diri, dan agresivitas; d) Partisipasi aktif, stabilitas jangka panjang, kerja sama, dan kemampuan berinteraksi sosial.

### Pendekatan Kepemimpinan

Pemimpin memiliki peran penting dalam menentukan kebutuhan organisasi, sehingga pendekatan kepemimpinan menjadi krusial dalam manajemen. Di era digital ini, di mana proses kepemimpinan sangat terkait dengan keputusan informasi dan kondisi yang kompleks, diperlukan pendekatan dan model kepemimpinan yang lebih maju. Beberapa pendekatan dan model kepemimpinan yang masih relevan meliputi: (1) Pendekatan Sifat (*Trait Approach*), berangkat dari teori Great Man, pendekatan ini berpendapat bahwa seseorang lahir dengan sifat tertentu yang mendukung keberhasilan dalam kepemimpinan. Fokusnya lebih pada kualitas individu pemimpin, dengan keyakinan bahwa beberapa orang memiliki sifat tertentu secara alami. Penilaian pemimpin dalam pendekatan sifat didasarkan pada kemampuan dan sifat-sifat khusus yang dimilikinya; (2) Pendekatan Perilaku (*Behavior Approach*), muncul sekitar tahun 1950, pendekatan ini menyoroti tindakan konkret yang dilakukan oleh pemimpin saat menjalankan aktivitasnya. Berbeda dengan pendekatan sifat, pendekatan perilaku lebih memperhatikan apa yang seorang pemimpin lakukan daripada sifat-sifat pribadinya. Pendekatan ini melibatkan analisis kegiatan kerja dan pola manajerial yang mencerminkan perilaku pemimpin; (3) Pendekatan Pengaruh Kekuasaan (*Power Influence Approach*), pemimpin dianggap memiliki kekuasaan untuk mempengaruhi orang lain secara sukses. Konsep kekuasaan memungkinkan pemimpin untuk memotivasi dan membimbing bawahan mereka agar bersedia bertindak sesuai dengan arahan pemimpin. Istilah "wewenang" sering digunakan untuk merujuk pada

kemampuan pemimpin untuk memengaruhi orang lain; (4) Pendekatan Situasional (*Situational Approach*), Fred Fiedler adalah pelopor pendekatan ini yang menekankan pada hubungan antara sifat pribadi pemimpin dan situasi tertentu. Pendekatan situasional berusaha mengukur atau memperkirakan sifat pribadi pemimpin serta memberikan panduan perilaku berdasarkan kombinasi variabel situasional dan kepribadian. Pendekatan ini menangkap dinamika kompleks antara pemimpin, bawahan, dan situasi kerja.

### **Tipe Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan mengacu pada pendekatan yang diadopsi oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi pikiran, sikap, dan tindakan anggotanya, sementara tipe kepemimpinan melibatkan pola kepemimpinan yang mencakup berbagai gaya atau perilaku kepemimpinan. Beberapa tipe kepemimpinan yang masih banyak digunakan meliputi: (1) Kepemimpinan Demokratis, melibatkan partisipasi semua anggota dalam menetapkan tujuan dan menggabungkan berbagai perspektif untuk menentukan cara terbaik untuk menyelesaikan tugas. Tipe ini mendorong inisiatif bawahan dan terbuka untuk pengawasan; (2) Kepemimpinan Otoriter, dikarakteristikan oleh pemimpin yang merasa memiliki kekuasaan sah dan memiliki hak untuk memerintah serta mengontrol orang lain. Tipe ini berfokus pada peran pemimpin sebagai penentu kebijakan untuk mencapai tujuan organisasi, dengan pembatasan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan; (3) Kepemimpinan Bebas (*Laissez-Faire*), memberikan kebebasan kepada anggota organisasi untuk membuat keputusan sendiri dan mengelola diri mereka sendiri, dengan sedikit pengarahan dari pemimpin. Hubungan pemimpin-bawahan dalam tipe ini terbatas pada pertukaran informasi; (4) Kepemimpinan Kharismatik, menekankan pada kualitas unik pemimpin untuk mendorong kepatuhan para pengikutnya. Pemimpin kharismatik memiliki pengaruh kuat dan dapat menciptakan keterlibatan emosional dalam mencapai tujuan organisasi; (5) Kepemimpinan Kebapakan (*Paternalistic*), dicirikan oleh kebapakan, melibatkan perlindungan, perhatian, dan bantuan dari pemimpin terhadap anggota organisasi. Pemimpin menjadi pusat solusi masalah bagi bawahannya, dengan kepentingan bersama yang diutamakan; (6) Kepemimpinan Ahli (*Expert*), didasarkan pada keahlian khusus atau kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin dalam bidang pekerjaan yang sedang dilakukan. Tipe kepemimpinan ini mencerminkan pendekatan yang berbeda dalam memandu dan memotivasi anggota organisasi.

Dari penjelasan di atas, pemimpin dalam situasi apapun harus memiliki keahlian yang diperoleh dari pengalaman pribadi dan jenjang pendidikan tertentu. Dalam kehidupan nyata, kemampuan ini dapat digunakan untuk membantu orang lain melakukan tugas dan memecahkan masalah.

### **Gaya Kepemimpinan**

Seorang pemimpin memiliki tanggung jawab untuk menetapkan kebijakan organisasi dan seringkali menerapkan gaya kepemimpinannya sendiri dalam menjalankan tugasnya. Gaya kepemimpinan ini mencerminkan karakteristik dasar kepribadian pemimpin, termasuk sikap, gerakan, tingkah laku, gerak gerik, kekuatan, dan kemampuan untuk berbuat baik. Semua elemen ini merupakan komponen dari gaya yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memotivasi bawahannya guna mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan adalah pola sikap dan perilaku yang terlihat dalam proses memengaruhi orang lain, dan bawahan cenderung menginginkan pola perilaku dan strategi yang mereka sukai dari seorang pemimpin. Menurut Thoha (2001) dan Matondang (2008), gaya kepemimpinan mencerminkan norma perilaku seseorang yang dapat memengaruhi orang lain. Dengan demikian, gaya kepemimpinan memiliki peran krusial dalam menentukan kemajuan organisasi dan

keberhasilan pemimpin dalam memengaruhi perilaku pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi. Definisi gaya kepemimpinan oleh Davis dan Newstrom (1995) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tindakan seorang pemimpin secara keseluruhan, yang dilihat atau diacu oleh bawahannya.

Para ahli kepemimpinan menghadirkan berbagai gaya kepemimpinan, mulai dari klasik hingga kontemporer, termasuk model kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard. Teori klasik tentang gaya kepemimpinan mengidentifikasi dua komponen utama: tindakan pengarahan dan tindakan bantuan. Gaya kepemimpinan dapat dikelompokkan menjadi otokrasi, pembinaan, demokrasi, dan delegasi, tergantung pada kemampuan, minat, dan komitmen karyawan. Model kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard mencakup beberapa pendekatan, seperti Gaya Kepemimpinan Kontinum yang dibuat oleh Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt. Gaya Managerial Grid dari Blake dan Mouton menekankan produksi dan sumber daya manusia. Gaya kepemimpinan situasional dapat meningkatkan produktivitas kerja, dan para ahlipercaya bahwa itu adalah pendekatan terbaik saat ini, terutama untuk bawahan yang memiliki tingkat kematangan yang bervariasi. Gaya kepemimpinan kontinum, yang didukung oleh Tannenbaum dan Schmidt, memperlihatkan dua tingkat pengaruh ekstrim: pengaruh pimpinan dan pengaruh kebebasan bawahan. Gaya kepemimpinan managerial grid, yang dikembangkan oleh Blake dan Mouton, membahas hubungan manajer dengan produksi dan orang-orangnya.

Selain itu, model kepemimpinan berkelanjutan (Otokratis-Demokratis) mengidentifikasi perilaku otokratis dan demokratis pemimpin. Perilaku otokratis, yang melibatkan kekuasaan dan pengambilan keputusan penuh oleh pemimpin, dapat memungkinkan pengambilan keputusan cepat dan memberi rasa aman pada bawahan. Namun, gaya ini juga dapat memiliki aspek negatif seperti pengaruh melalui ancaman dan hukuman.

### **Faktor-Faktor yang Memengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Pemimpinan seseorang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, dan gaya kepemimpinan setiap individu pasti berbeda karena setiap pemimpin memiliki atribut yang unik. Kemampuan, pendekatan, dan kepribadian seorang pemimpin sangat memengaruhi cara atau strategi yang mereka terapkan. Meskipun demikian, seorang pemimpin harus memiliki keterampilan untuk memotivasi dan memandu bawahannya agar dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan mencapai tingkat kinerja yang optimal. Winardi (2004) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin memiliki dampak besar terhadap kinerja karyawan serta pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Dengan kata lain, pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat dan sesuai dapat membimbing pencapaian tujuan, baik itu individu maupun perusahaan.

Hakim (2011) menambahkan bahwa ada tiga komponen utama yang mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan dalam konteks situasi kerja: (1) Hubungan antara pemimpin dan bawahan, yang merupakan komponen penting yang signifikan memengaruhi kekuatan dan kinerja seorang pemimpin. Jika hubungan antara pemimpin dan bawahan positif dan saling menghargai, pemimpin tidak perlu bersikap otoriter. Sebaliknya, jika pemimpin kurang disukai oleh bawahannya, pemimpin harus lebih berusaha untuk membimbing dan memotivasi bawahannya; (2) Struktur tugas yang jelas, yang membuat anggota kelompok tahu apa yang diharapkan dari mereka. Hal ini memfasilitasi penilaian kinerja bawahan secara lebih baik; (3) Posisi kekuasaan pemimpin, di mana posisi pemimpin sebanding dengan pengaruh yang dimilikinya terhadap bawahannya. Menurut pernyataan ini, konsep dasar dari gaya kepemimpinan adalah bahwa gaya kepemimpinan seseorang melibatkan kombinasi perilaku hubungan dan tugas. Perilaku hubungan mencakup upaya pemimpin untuk membangun hubungan

personal dengan anggota kelompok atau bawahan, sementara perilaku tugas mencakup upaya pemimpin dalam mengorganisir dan menetapkan peran anggota kelompok, menjelaskan aktivitas yang diharapkan dari masing-masing anggota, serta memberikan arahan tentang kapan, di mana, dan bagaimana tugas harus diselesaikan dengan jelas.

### **Pengambilan Keputusan**

Keputusan khusus sering kali menghadapi kompleksitas yang signifikan, terkadang sulit untuk menentukan kebenarannya. Seringkali, kesulitan muncul karena situasi yang ambigu atau keberagaman pilihan yang memiliki nilai masing-masing. Masalah dengan konsekuensi yang luas, seperti kualitas produk, biaya, jadwal, atau dinamika interpersonal, dapat menyulitkan pengambilan keputusan. Keputusan yang diambil, baik kecil maupun besar, dapat memiliki dampak yang beragam dan memerlukan pertimbangan yang matang. Alat bantu seperti dokumen, formulir, dan peralatan dapat memberikan dukungan dalam konteks pengambilan keputusan di berbagai bidang pekerjaan. Di beberapa kasus, pengarahan lebih lanjut dapat dilakukan dengan mudah karena konsekuensinya tidak terlalu signifikan. Namun, dalam situasi yang lebih kompleks, seperti menanggapi keluhan karyawan, keputusan harus diambil dengan pertimbangan yang mendalam karena dampaknya yang meluas pada organisasi, lembaga, atau perusahaan.

Menurut Davis, keputusan merupakan hasil dari penyelesaian masalah yang dihadapi seseorang. Keputusan diambil untuk mengatasi masalah atau penyimpangan yang signifikan dari rencana awal. Adajuga pandangan bahwa keputusan merupakan hasil dari proses pemikiran, yaitu memilih satu dari banyak opsi yang tersedia untuk menyelesaikan suatu masalah. Semua orang harus patuh pada keputusan dan menghadapi konsekuensinya. Pengambilan keputusan adalah proses mental untuk memilih tindakan dari berbagai opsi yang ada. Keputusan merupakan komponen penting dari aktivitas organisasi dan merupakan indikator kepemimpinan yang baik. Keputusan yang tepat adalah keputusan yang kuat dan diterima oleh bawahan, mencerminkan keseimbangan antara disiplin yang kuat dan sikap manusiawi.

Pengambilan keputusan juga dikenal sebagai pembuatan keputusan, yang melibatkan pemilihan langkah atau tindakan dari berbagai alternatif. Alternatif tersebut bisa berupa kondisi fisik, usaha kreatif, atau tempat mengumpulkan pemikiran, perasaan, dan pengetahuan. Meskipun pengambilan keputusan sederhana membutuhkan pertimbangan yang matang, saat-saat dilema dapat menyebabkan keputusan yang merugikan organisasi. Oleh karena itu, pendapat anggota tim dapat menjadi penting dalam mengatasi dilema tersebut. Seorang pemimpin menghabiskan sebagian besar waktunya untuk mengambil keputusan, yang menjadi tugas paling krusial dengan posisi yang lebih tinggi. Pengambilan keputusan memerlukan pendekatan sistematis, termasuk analisis menyeluruh tentang masalah yang dihadapi organisasi dengan melibatkan semua departemen terkait.

Secara keseluruhan, pengambilan keputusan dapat dianggap sebagai proses evaluasi alternatif dan pemilihan yang paling sesuai berdasarkan perhitungan. Kesuksesan dalam pengambilan keputusan merupakan indikator kualitas seorang pemimpin dalam organisasi.

### **Tujuan Pengambilan Keputusan**

Dengan alasan berikut, pengambilan keputusan dianggap sebagai tugas utama organisasi. 1) Tujuan tunggal: keputusan dibuat hanya untuk menyelesaikan satu masalah dan tidak berkembang menjadi banyak masalah; 2) Tujuan ganda: keputusan dibuat hanya untuk menyelesaikan satu masalah; dan Keputusan dapat dibuat untuk lebih dari satu masalah. Keputusan yang baik dan sistematis harus

mempertimbangkan hal-hal berikut sebelum diimplementasikan: tujuan keputusan, identifikasi pilihan alternatif, asumsi matang tentang masalah perhitungan, dan alat evaluasi.

Berikut ini adalah beberapa maksud dalam membuat keputusan. Pertama-tama, maksud adalah hasil khusus yang diinginkan, yang menunjukkan arah atau hasil yang diinginkan dari tindakan atau keputusan. Maksud yang efektif dapat dirumuskan dengan cara kuantitatif dan kualitatif, mencakup jangka waktu tertentu (pendek, menengah, atau panjang), serta bersifat umum dan khusus. Selain itu, manfaat dari menetapkan maksud melibatkan beberapa aspek, seperti a) peningkatan perencanaan; b) fokus yang lebih baik dalam upaya dan tindakan; c) peningkatan kinerja; dan d) mendukung evaluasi dan pengendalian kinerja. Jenis maksud tujuan juga dapat dibagi menjadi a) maksud umum, yang bersifat luas, kualitatif, dan biasanya bersifat jangka panjang, seperti menjadi pemimpin pasar dalam industri di Indonesia; dan b) maksud operasional, yang bersifat spesifik, kuantitatif, dan memiliki batas waktu tertentu. Selain itu, hierarkimaksud menciptakan hubungan formal dan menetapkan maksud melalui tingkatan organisasi, dimulai dari tingkat terendah hingga tertinggi. Terakhir, peran stakeholders dan penetapan tujuan yang realistis bergantung pada keberadaan stakeholders, baik internal maupun eksternal. Mereka dapat menimbulkan kebutuhan, masalah, hambatan, dan solusi alternatif. Oleh karena itu, pemangku kepentingan harus diidentifikasi dan dianalisis secara teratur.

### **Dasar Pengambilan Keputusan**

Menurut Wendy Sepmady (2021), terdapat lima metode pengambilan keputusan. Pertama, terdapat pendekatan intuisi di mana keputusan dibuat berdasarkan perasaan atau dapat dipengaruhi oleh faktor subjektif. Meskipun pengambilan keputusan berdasarkan intuisi memiliki keuntungan dan kelemahan, pengalaman seseorang dapat menjadi landasan untuk keputusan praktis. Kedua, ada pendekatan pengalaman di mana seseorang memproyeksikan kondisi tertentu berdasarkan pengalaman masa lalu dan mempertimbangkan keuntungan serta kerugian dari keputusan yang akan diambil. Meskipun pengalaman dapat meningkatkan kebijaksanaan dalam pengambilan keputusan, penting untuk menyadari bahwa kondisi masa lalu tidak selalu mencerminkan kondisi saat ini.

Ketiga, terdapat pendekatan fakta atau pengambilan keputusan berdasarkan fakta, yang memiliki kemampuan untuk membuat keputusan yang kuat dan jelas. Penggunaan fakta dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan tingkat kepercayaan, memungkinkan penerimaan keputusan dengan lebih tenang. Keempat, ada pendekatan wewenang, yang umumnya digunakan oleh pemimpin terhadap bawahannya dan melibatkan pengambilan keputusan berdasarkan otoritas. Pendekatan ini memiliki kelebihan dan kekurangan tertentu.

Terakhir, terdapat pendekatan logika atau pengambilan keputusan berdasarkan logika. Dalam metode ini, semua elemen dalam proses pengambilan keputusan dianalisis secara rasional. Keputusan yang diambil harus objektif, logis, jelas, dan konsisten, dengan tujuan memaksimalkan hasil atau nilai dalam batas-batas tertentu. Pendekatan ini dianggap mendekati kebenaran atau sesuai dengan harapan yang diinginkan.

### **Gaya Pengambilan Keputusan**

Sebelumnya, telah dibahas mengenai gaya kepemimpinan, di mana gaya kepemimpinan seseorang memiliki dampak besar pada cara mereka melakukan pengambilan keputusan. Meski begitu, perlu diingat konsep yang diajukan oleh psikolog Carl Jung mengenai empat fungsi psikologis yang turut berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan: a) Penginderaan, yang melibatkan pendekatan realistis dalam menangani masalah atau situasi dari sudut pandang obyektif. Fungsi ini menitikberatkan

pada fakta yang dapat diverifikasi oleh panca indera dan cenderung menyukai rutinitas serta presisi; b) Intuisi, yang terkait dengan penyelesaian masalah menggunakan pendekatan baru terhadap kemungkinan-kemungkinan. Individu dengan fungsi ini tidak menyukai rutinitas, detail, dan presisi; mereka lebih cenderung menyukai situasi yang unik; c) Pemikiran, fokus pada proses kognitif dengan mencari hubungan sebab-akibat secara sistematis dan melakukan analisis menyeluruh; d) Perasaan, menitikberatkan pada proses afektif dan mempertimbangkan aspek perasaan, baik diri sendiri maupun orang lain, sebagai hasil dari perbedaan antara yang baik dan buruk.

### **Tipe Pengambilan Keputusan**

Proses pengambilan keputusan dapat dikelompokkan sebagai rangkaian langkah-langkah untuk mencapai hasil yang diinginkan. Sebagai hasilnya, pengambilan keputusan yang bersifat logis memiliki variasi jenis tergantung pada tujuan dan sifat permasalahan. Herbert Simon secara umum membagi pengambilan keputusan menjadi dua kategori: keputusan terprogram (programmed decisions) dan keputusan yang tidak terprogram (non-programmed decisions) menurut Rois (2003).

Keputusan terprogram merujuk pada keputusan yang diambil berdasarkan kebiasaan, aturan, atau prosedur tertentu, yang disebut sebagai keputusan terprogram. Keputusan ini teratur, sistematis, dan sering terjadi. Setiap organisasi memiliki kebijakan, baik yang tertulis maupun tidak tertulis, yang membantu pembuat keputusan dalam situasi tertentu. Pada umumnya, aturan, kebijakan, dan prosedur standar digunakan untuk menangani situasi yang sering terjadi. Meskipun masalah-masalah yang umum tidak selalu mudah, keputusan terprogram juga dapat diterapkan untuk menangani masalah yang kompleks dan rumit.

Sementara itu, keputusan tidak terprogram adalah keputusan yang muncul secara baru dan tidak memiliki metode yang jelas untuk menangani masalah karena sifatnya. Permasalahan saat ini mungkin kompleks, signifikan, atau muncul dengan cara yang berbeda dari sebelumnya. Oleh karena itu, jika suatu masalah tidak dapat diatasi dengan kebijaksanaan yang ada atau sangat penting sehingga memerlukan penanganan khusus, keputusan yang tidak terprogram harus diterapkan. Karena tidak ada pedoman khusus untuk menangani masalah ini, penanganan khusus, pengalaman, dan intuisi pemimpin sangat diperlukan untuk mencari solusi.

Walaupun kedua kategori pengambilan keputusan ini sangat umum, perlu ditekankan pentingnya membedakan antara keputusan terprogram dan keputusan tidak terprogram. Banyak pemimpin organisasi menghadapi banyak keputusan yang telah diprogram selama menjalankan tugas sehari-hari. Keputusan ini harus diimplementasikan tanpa menghabiskan sumber daya organisasi yang tidak perlu. Sebaliknya, keputusan yang tidak terprogram harus diidentifikasi dengan cermat. Dari segi cakupan, keputusan dapat dibagi menjadi keputusan strategis dan operasional berdasarkan jangkauan. Keputusan strategis memiliki cakupan lebih luas dan berorientasi pada jangka panjang. Menurut Siagian, jika suatu strategi dianggap sebagai rencana berskala besar, ini menandakan bahwa proses pengambilan keputusan harus dilakukan secara menyeluruh untuk mencapai tujuan yang akan datang. Sementara itu, keputusan operasional berkaitan dengan wilayah yang lebih kecil, seperti organisasi atau unit kerja. Rencana operasional dibuat untuk mengimplementasikan program dalam kegiatan nyata di lapangan setelah tujuan khusus diidentifikasi dan alternatif pemecahan yang paling cocok dipilih.

### **Proses Pengambilan Keputusan**

Upaya untuk menghimpun informasi sebagai sumber input dalam situasi pengambilan keputusan merupakan elemen krusial dalam serangkaian proses pengambilan keputusan. Jika ada kebutuhan akan informasi tambahan, pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan lebih optimal.

Suatu keputusan diambil dengan tujuan untuk mencapai suatu target. Tiga faktor utama yang selalu mempengaruhi keputusan adalah dinamika individu dalam organisasi, dinamika kelompok dalam organisasi, dan dinamika lingkungan organisasi. Istilah "dinamika" mencerminkan bahwa segala sesuatu di dunia ini senantiasa berubah. Langkah-langkah yang harus diambil secara sistematis merupakan bagian integral dari proses pengambilan keputusan. Menurut Radford (1984), terdapat tiga tahap dalam proses pengambilan keputusan: a) Penyelidikan (Intellegence) yang melibatkan analisis situasi dan perumusan masalah; b) Desain (Design) yang melibatkan perancangan langkah-langkah tindakan yang mungkin; dan c) Pilihan (Choice) yang berhubungan dengan seleksi tindakan yang paling sesuai. Tahap ini melibatkan penentuan tindakan yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Keputusan harus dibuat dengan pertimbangan matang dan mempertimbangkan informasi yang relevan. Selain itu, keputusan yang diambil harus memperhitungkan konsekuensinya. Sebagaimana dikatakan oleh Smedes (1995), kita perlu mempertimbangkan apa yang akan terjadi setelah keputusan diambil. Jika diyakini bahwa suatu tindakan akan menghasilkan hasil yang baik, keputusan dapat diambil. Keputusan dianggap sebagai memberikan beberapa kemungkinan, dan ini menjadi langkah awal untuk membuat keputusan yang tepat (Rubin, 1993). Dengan kata lain, setiap keputusan harus memperhitungkan kemungkinan hasil yang mungkin terjadi, dan keputusan lebih baik dibatalkan jika hasilnya berpotensi negatif.

Untuk memastikan bahwa proses pengambilan keputusan mencapai kualitas yang tinggi, ada tujuh kriteria yang harus dipenuhi: (1) Menghimpun berbagai tindakan alternatif secara menyeluruh; (2) Menilai secara komprehensif hasil yang ingin dicapai dan nilai-nilai yang terkait; (3) Mempertimbangkan dengan hati-hati semua konsekuensi negatif; (4) Mencari aktivitas informasi baru yang relevan; (5) Menyerap dan mempertimbangkan tanggapan dari ahli dan informan baru; (6) Meninjau kembali konsekuensi positif dan negatif dari semua opsi; dan (7) Memberikan panduan rinci untuk implementasi pilihan yang dipilih.

### **Perilaku Pengambilan Keputusan**

Dalam lingkup pengambilan keputusan organisasi, perilaku pengambilan keputusan oleh seorang pemimpin menjadi aspek yang sangat penting. Hal ini terkait dengan konsep yang diuraikan oleh para ahli dalam teori perilaku organisasi, sebagaimana dipaparkan dalam buku "Organization" karya March dan Simon pada tahun 1958. Studi di bidang pengambilan keputusan menjadi semakin menarik dengan penambahan topik seperti motivasi dan tujuan, serta penekanan pada upaya mengurangi tingkat ketidakpastian yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Perkembangan perilaku pengambilan keputusan ini dilakukan di luar kerangka konvensional teori perilaku organisasi. Dengan mempertimbangkan kondisi dan situasi yang memengaruhi pengambilan keputusan, penelitian dapat diperluas untuk mendalami lebih lanjut perilaku tersebut dalam konteks organisasi.

### **Model Pengambilan Keputusan**

Kegiatan operasional organisasi ditenagai oleh pengambilan keputusan, dan proses ini, baik yang bersifat rutin, terstruktur, atau terprogram maupun tidak rutin, selalu diintegrasikan dalam inti sistem organisasi. Keputusan yang dibuat dengan mempertimbangkan "pola siklus" dalam fungsi manajemen dapat meningkatkan stabilitas dan memfasilitasi organisasi untuk secara konsisten merevisi struktur, aktivitas, dan kompetensi inti. Dalam konteks organisasi, proses pengambilan keputusan menyajikan berbagai opsi solusi dan implikasi dari setiap pemecahan masalah. Pada

akhirnya, produktivitas suatu organisasi dapat ditingkatkan jika pilihan terbaik dipilih dengan akurat, sesuai dengan penelitian Dermawan (2016).

Ada dua pandangan mengenai Model Pengambilan Keputusan. Keputusan yang terprogram terstruktur (*programmed structured*) dan keputusan yang tidak terprogram/tidak terstruktur (*non-programmed structured*) adalah dua jenis keputusan yang terus dihadapi oleh para pengambil keputusan. Proses pengambilan keputusan terprogram terstruktur terintegrasi dengan nilai, norma, dan budaya organisasi melalui prosedur operasi (SOP). Sementara itu, proses penentuan dan pemilihan solusi yang benar-benar baru dan tidak terstruktur diketahui sebagai pengambilan keputusan yang tidak terprogram. Model ini membedakan antara keputusan yang terprogram dan keputusan yang tidak terprogram, di mana pengambilan keputusan yang tidak terprogram memerlukan penilaian berbagai aspek seperti kreativitas, intuisi, dan subjektivitas untuk menyelesaikan masalah.

Model Pengambilan Keputusan Berdasarkan Pandangan Rasionalitas, dalam kerangka model rasionalitas, pengambil keputusan berpikir secara manusiawi dan selalu mengambil keputusan dengan memaksimalkan nilai dalam batas-batas tertentu. Menurut E.F. Harrison (1999, seperti yang dikutip dalam Dermawan, 2016), terdapat enam langkah dalam model rasional pengambilan keputusan: (1) Mendefinisikan masalah; (2) Mengidentifikasi kriteria keputusan; (3) Menetapkan bobot pada kriteria; (4) Mengembangkan alternatif; (5) Mengevaluasi alternatif; dan (6) Memilih alternatif terbaik.

Model Pengambilan Keputusan yang Tidak Terstruktur, adalah model yang sedang dikembangkan dalam konteks model rasionalitas terbatas. Model ini juga sering disebut sebagai "model tong sampah". Meskipun demikian, asumsi yang digunakan dalam model ini tidak terlalu jauh berbeda dari model dasar rasionalitas.

### **Pedoman dalam Pengambilan Keputusan**

Istilah "otoriter" atau "konsensus" tidak merupakan permasalahan utama. Untuk menjadi pemimpin yang efektif, penting untuk mengenali metode terbaik dalam pengambilan keputusan dalam setiap situasi. Menurut Andrew J Dubrin (2005:234), beberapa panduan perlu dipertimbangkan: 1) Konsultasikan dengan anggota kelompok sebelum membuat keputusan jika keterlibatan mereka dalam pelaksanaannya penting. Lebih baik jika mencapai konsensus atau kesepakatan. 2) Apabila kreativitas dibutuhkan untuk menangani masalah besar, melibatkan individu dari berbagai bidang keahlian lebih disarankan. Berbagai sudut pandang dapat merangsang kreativitas. Mendengarkan berbagai perspektif dapat membantu menemukan solusi yang bermanfaat. 3) Secara umum, pendekatan kelompok lebih efektif dalam membuat keputusan yang signifikan. Terdapat saat-saat di mana sulit menilai seberapa vital keputusan itu bagi anggota tim. 4) Jika terdapat keputusan strategis dan mayoritas anggota kelompok kurang memahaminya, lebih baik menggunakan keputusan independen dari pemimpin. 5) Apabila masalahnya sangat politis dan sulit untuk mendapatkan sudut pandang netral dari anggota kelompok, pemimpin mungkin lebih baik membuat keputusan sendiri. 6) Keputusan unilateral biasanya lebih tepat dalam situasi mendesak, seperti situasi kritis. Gunakan pendekatan pengambilan keputusan partisipatif dengan batas waktu ketat jika masukan dari orang lain diperlukan.

### **Fondasi Pengambilan Keputusan**

George R. Terry menyarankan beberapa prinsip mendasar dalam pengambilan keputusan. Pertama, prinsip intuisi mengandalkan kematangan spiritual dan rasa. Meskipun keputusan ini bisa cepat dan mudah diambil, namun cenderung lebih emosional dan subjektif, terutama karena keterkaitannya dengan aspek perasaan dan kemanusiaan. Kedua, prinsip pengalaman menekankan

bahwa keputusan berdasarkan pengalaman seorang pemimpin cenderung lebih praktis dan bermanfaat, karena telah diuji dan dipilih kembali berdasarkan hasil yang baik. Ketiga, prinsip fakta menyoroti keputusan yang didasarkan pada informasi, data, dan fakta yang relevan, memastikan keputusan yang tepat dan sesuai dengan kondisi sebenarnya di lapangan. Keempat, prinsip wewenang menunjukkan bahwa keputusan yang didasarkan pada kewenangan cenderung bersifat otoriter, hanya mempertimbangkan keinginan pemimpin tanpa memperhatikan aspirasi dan faktor lain dalam organisasi. Terakhir, prinsip rasionalitas menekankan bahwa keputusan rasional adalah hasil pertimbangan matang terkait dampak keuntungan dan kerugian, diambil dengan kesadaran penuh akan manfaat yang akan diberikan kepada organisasi.

### **Tingkat Pengambilan Keputusan**

Menurut Davis dan Cosenza (1993: 56), dalam proses pengambilan keputusan, terdapat tiga klasifikasi utama, yakni keputusan strategis, keputusan taktis, dan keputusan teknis. Pada tingkat tertinggi, keputusan strategis berfungsi sebagai penentu arah tindakan organisasi di masa depan, seperti menetapkan jenis produk, lokasi perusahaan, dan strategi diferensiasi produk. Keputusan taktis, yang lebih bersifat operasional dalam jangka waktu singkat, mencakup aspek seperti pembelian fasilitas bahan belajar. Sebaliknya, keputusan teknis adalah keputusan sehari-hari dalam organisasi, seperti pengaturan jadwal akademik di perguruan tinggi oleh bagian akademik.

Sebagai seorang pemimpin yang menjalankan organisasi, seorang manajer harus dimiliki beberapa keahlian kunci. Keahlian konseptual diperlukan untuk pemikiran strategis yang dapat menentukan arah organisasi. Kemampuan keahlian kemanusiaan memungkinkan manajer untuk memahami karakter manusia dan memberikan motivasi yang sesuai. Keahlian administrasi membantu manajer menghindari kesalahan administrasi dan memahami realitas yang dihadapi. Keahlian teknis memastikan pemahaman manajer terhadap persoalan teknis dan kemampuan untuk mengarahkan tenaga teknis. Keterampilan interpersonal dan kemampuan kerja tim memungkinkan manajer berkomunikasi secara efektif dengan berbagai pihak. Keterampilan diagnosis diperlukan untuk menganalisis masalah sebelum memberikan solusi. Keterampilan manajemen waktu membantu manajer mengatur waktu secara efektif, dan keterampilan pengambilan keputusan menjadi fokus utama, karena keputusan yang baik dari seorang manajer sangat menentukan kinerja organisasi.

### **Kategori Pengambilan Keputusan**

J. Supranto mengategorikan keputusan menjadi empat jenis, yakni keputusan dalam ketidakpastian, keputusan dalam kepastian, keputusan dalam kondisi berisiko, dan keputusan dalam keadaan konflik. Keputusan dalam ketidakpastian terjadi saat data tidak tersedia, tidak ada kasus serupa, dan belum pernah diambil keputusan serupa sebelumnya. Keputusan dalam kepastian merujuk pada situasi di mana hasilnya dapat diketahui dan diprediksi karena pengambil keputusan telah memiliki banyak informasi tentang masalah yang akan dipecahkan. Keputusan dalam risiko terjadi ketika pengambil keputusan tidak memiliki data atau analisis yang valid, namun keputusan harus diambil, sehingga terdapat kemungkinan risiko bagi organisasi. Terakhir, keputusan dalam konflik terjadi ketika pengambil keputusan menghadapi konflik organisasional yang melibatkan kompetisi dan pertentangan yang tidak sehat, menghasilkan keputusan yang sulit dijalankannya karena ketidakselarasan para pengambil keputusan.

Dalam ranah kepemimpinan manajemen, Sondang P. Siagian menjelaskan bahwa terdapat tiga tingkatan keputusan dalam suatu organisasi atau manajemen, yaitu keputusan strategik, keputusan

teknis, dan keputusan operasional. Pada tingkat kepemimpinan manajemen tertinggi, keputusan strategik diambil untuk menangani masalah strategis umum. Pada tingkat kepemimpinan menengah, keputusan cenderung lebih bersifat teknis, mengatur pelaksanaan keputusan strategik yang telah dirumuskan oleh pemimpin tingkat tinggi. Sementara itu, pada tingkat kepemimpinan terendah, keputusan operasional diambil oleh manajer yang fokus pada pelaksanaan level operasional. Keputusan ini terus-menerus terjadi dan memiliki variasi dalam bentuk dan sifatnya, tergantung pada tingkat jabatan kepemimpinan yang bersangkutan.

### **Teknik Pengambilan Keputusan**

Teknik pengambilan keputusan yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut (Siagian, 1988): (1) Teknik Partisipatif, teknik partisipasi dalam pengambilan keputusan, yang merupakan gaya leadership demokratis yang sebagian besar berfokus pada perilaku, mencakup individu atau kelompok dalam proses. Teknik ini dapat digunakan secara formal maupun informal, dan memerlukan keterlibatan intelektual, emosional, dan fisik dari seorang pemimpin. Faktor pengalaman individu atau kelompok dan sifat tugas sangat memengaruhi tingkat partisipasi. Semakin banyak pengalaman, semakin terbuka, dan semakin tidak terstruktur tugas, semakin tinggi partisipasi. Teknik partisipasi dalam pengambilan keputusan dapat diterapkan pada individu atau tim secara informal atau secara formal pada program. Dalam teknik partisipasi individu, karyawan mempengaruhi keputusan pimpinan. Dalam teknik partisipasi kelompok, konsultasi dan demokrasi membantu pimpinan membuat keputusan. Pemimpin meminta karyawan untuk berpartisipasi dalam konsultasi, tetapi mereka memiliki hak untuk membuat keputusan. Dalam demokrasi, keputusan akhir dibuat melalui partisipasi total dan kelompok, bukan partisipasi individu. Konsensus atau suhara terbanyak adalah dasar pengambilan keputusan. Untuk menilai efektivitas teknik pengambilan keputusan partisipatif, pemimpin harus menyeimbangkan kondisi, data, dan perilaku bawahan. Teknik pengambilan keputusan ini termasuk teknik yang sulit karena melibatkan banyak faktor, seperti ideologi, situasi, dan lingkungan, sertagaya kepemimpinan atau kepribadian. Penggunaan metode partisipasi dalam berbagai situasi akan menghasilkan hasil yang berbeda, meskipun didukung oleh analisis data dan situasi. Permasalahannya adalah kecenderungan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan dengan cara yang salah. Banyak pimpinan meminta orang lain untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Namun, ketika staf menanggapi dengan memberi saran atau mencoba memberikan umpan balik, mereka diabaikan dan tidak menerima umpan balik apa pun. Jika pimpinan mengharapkan partisipasi karyawannya, tetapi tidak melibatkan mereka secara intelektual atau emosional dan tidak mengikuti saran mereka, hasilnya akan buruk. Teknik pengambilan keputusan partisipasi memiliki kelemahan bahwa mereka membutuhkan banyak waktu dan meletakkan banyak tanggung jawab. Namun, dari perspektif perilaku, metode ini lebih baik daripada buruk. (2) Teknik Delphi, teknik delphi pertama kali dibuat pada tahun 1950an. Namun, baru dipopulerkan pada akhir tahun 2000an sebagai metode pengambilan keputusan kelompok untuk prediksi jangka panjang. Delphi saat ini digunakan oleh banyak organisasi di bidang bisnis, pendidikan, pemerintahan, kesehatan, dan militer. Delphi adalah teknik pengambilan keputusan yang sangat baik untuk memprediksi dan meramal masa depan. Dalam beberapa variasi, metode ini bekerja sebagai berikut: a). Sebuah kelompok dibentuk, tetapi anggota tidak berinteraksi satu sama lain. b). Setiap anggota diminta untuk membuat prediksi atau input untuk keputusan kelompok. c). Setiap anggota menerima umpan balik gabungan dari orang lain. d). Pengulangan terjadi pada waktu yang telah ditentukan atau sampai umpan balik diberikan. Keberhasilan teknik ini sangat bergantung pada isian yang tidak mencantumkan nama. Ini

dapat digunakan untuk "menjaga gengsi" dan mendorong para ahli untuk lebih fleksibel dan menilai orang lain dengan lebih baik. (3) Brainstorming, teknik ini sudah digunakan sejak lama, mungkin yang paling tua. Metode ini cukup alternatif untuk membentuk persepsi masalah. Teknik ini banyak disukai untuk masalah-permasalahan sederhana yang tidak terlalu memerlukan penelaahan mendalam. Brainstorming adalah suatu bentuk percakapan di mana semua orang berkumpul untuk mengumpulkan ide, pendapat, informasi, pengetahuan, dan pengalaman mereka. Penggunaan metode curah pendapat tidak memungkinkan orang lain untuk menanggapi gagasan mereka. Ini berbeda dengan diskusi, di mana orang lain menanggapi gagasan seseorang, apakah itu didukung, dilengkapi, dikurangi, atau tidak disepakati. Tujuan curah pendapat adalah untuk mengumpulkan pendapat, informasi, dan pengalaman dari semua orang yang sama atau berbeda. Hasilnya kemudian digunakan untuk pembelajaran bersama dalam bentuk peta informasi, peta pengalaman, atau peta gagasan. Langkah-langkah metode brainstorming, sebagai berikut: a). Informasi dan dorongan; b). Identifikasi; c). Klasifikasi; d). Verifikasi; dan e). Kesimpulan.

### **Alat Pengambilan Keputusan**

Harrison (1990: 219-252) menjelaskan bahwa dalam proses pengambilan keputusan, terdapat tiga teori yang dikenal, yaitu teori probabilitas, teori utilitas, dan teori permainan. Teori probabilitas digunakan untuk menggambarkan peristiwa yang dapat diulang dan direproduksi. Sementara itu, teori utilitas difokuskan pada pertanyaan sejauh mana manfaat yang dapat diperoleh dari solusi terhadap suatu masalah. Teori permainan muncul ketika pengambil keputusan menghadapi situasi yang tidak sepenuhnya dipahaminya. Keefektifan suatu keputusan dapat dinilai dari berbagai aspek, termasuk ketersediaan sumber daya organisasi, sumber daya manusia, budaya kerja tim, akomodasi aspirasi, dan efisiensi operasional.

Dalam konteks pengambilan keputusan, terdapat berbagai alat bantu yang dapat digunakan sesuai dengan jenis keputusan yang diambil. Keputusan rutin dapat memanfaatkan standar operasi atau kecerdasan buatan yang bekerja secara otomatis. Sementara itu, keputusan adaptif seringkali melibatkan analisis titik impas yang mempertimbangkan berbagai faktor seperti biaya total penjualan, biaya tetap, biaya variabel, total penerimaan, profit, rugi, dan titik impas. Penggunaan matriks keluaran juga berguna untuk membuat keputusan dengan menempatkan simbol pada kolom dan baris, mengidentifikasi sifat alamiah dan hubungan dengan alternatif yang mungkin.

Untuk keputusan inovatif, metode yang dapat digunakan termasuk pohon keputusan yang membantu dalam menguraikan masalah menjadi empat aspek, yaitu rangka pohon untuk mencerminkan keluaran strategi, kemungkinan dengan perkiraan yang diharapkan, nilai kondisional yang terkait dengan pendanaan, dan nilai harapan yang mencakup uang yang dihabiskan. Model kreativitas Osborn juga dapat digunakan, yang melibatkan empat proses, yaitu pengumpulan fakta yang diperlukan, menemukan ide yang kemudian diadaptasi dan dimodifikasi, penetapan solusi dengan menilai rangkaian, dan pelaksanaan.

### **Faktor-Faktor Pengambilan Keputusan**

Sejumlah faktor mempengaruhi proses pengambilan keputusan, dan salah satu di antaranya adalah kondisi internal organisasi. Kondisi internal organisasi memiliki dampak yang signifikan pada pengambilan keputusan. Aspek-aspek seperti dana yang tersedia, kemampuan karyawan, kelengkapan peralatan, struktur organisasi, dan ketersediaan informasi yang diperlukan oleh pimpinan termasuk dalam faktor-faktor ini. Keputusan yang memerlukan biaya tetapi tidak didukung oleh kondisi keuangan

dapat merugikan kualitasnya. Selanjutnya, dalam mengatasi masalah internal organisasi, informasi yang diperlukan harus tersedia. Adanya berbagai masalah di dalam perusahaan menuntut pengetahuan yang tepat untuk menanggapi setiap situasi dengan solusi yang sesuai.

Ketiga, situasi luar organisasi juga memiliki peran penting, terutama dalam struktur organisasi terbuka di mana operasi organisasi dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal. Interaksi antara organisasi dan lingkungan luar selalu berdampak, sehingga pengambil keputusan perlu mempertimbangkan faktor-faktor di luar organisasi, seperti ekonomi, sosial, politik, hukum, dan budaya. Keempat, kepribadian dan keterampilan pengambil keputusan juga berpengaruh signifikan. Kepastian bahwa keputusan yang tepat diambil sangat bergantung pada karakteristik kepribadian pengambil keputusan, termasuk penilaian, tingkat kecerdasan, kapasitas, keterampilan, dan faktor lainnya. Keputusan yang dihasilkan akan mencerminkan nilai-nilai dan karakteristik kepribadian pengambil keputusan, yang dapat mencakup tipe kepemimpinan seperti ketergantungan, eksploitatif, konservatif, pemasaran, dan produktif.

### **Hubungan Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan**

Kepemimpinan dan pengambilan keputusan memiliki keterkaitan yang erat. Kepemimpinan merupakan fenomena yang kompleks dan memiliki banyak definisi, dengan hubungan antara pemimpin dan pengikut dikenal sebagai kepemimpinan. Kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai kemampuan untuk melepaskan diri dari budaya untuk memulai proses perubahan evolusioner yang lebih adaptif. Ada pandangan lain yang menggambarkan kepemimpinan sebagai proses memahami tindakan bersama untuk mencapai pemahaman dan komitmen. Pada sisi lain, seorang pengambil keputusan dihadapkan pada setidaknya dua opsi yang dievaluasi berdasarkan nilai dan preferensinya. Proses pengambilan keputusan melibatkan lima langkah, termasuk mengidentifikasi semua opsi yang tersedia, menilai opsi berdasarkan preferensi dan hasil yang mungkin, mengumpulkan informasi, pertukaran informasi antara preferensi dan hasil, dan memilih hasil opsi yang paling menguntungkan.

### **KESIMPULAN**

Pemimpin perlu memiliki kemampuan mengambil keputusan dalam berbagai situasi dengan memilih opsi terbaik dari berbagai alternatif yang ada. Untuk menghindari potensi kerugian bagi perusahaan, disarankan memilih alternatif yang memiliki risiko negatif paling minimal. Penting bagi pemimpin untuk dapat menjelaskan alasan di balik keputusan yang diambil dengan cara yang mudah dipahami, sehingga mendapatkan dukungan dalam pelaksanaannya. Secara substansial, pengambilan keputusan adalah suatu proses pengambilan keputusan yang esensial. Proses ini memainkan peran krusial dalam kegiatan organisasi dan merupakan komponen kunci dari kepemimpinan.

Pemimpin memiliki tiga peran utama, yaitu (1) Peran Interpersonal, (2) Peran Informasional, dan (3) Peran Pengambil Keputusan. Peran pemimpin dalam proses pengambilan keputusan memegang peranan penting untuk memastikan bahwa proses tersebut berjalan dengan efisien dan menghasilkan hasil yang diinginkan. Untuk menjadi pemimpin yang efektif, seorang pemimpin harus memiliki kualitas seperti keinginan untuk mengambil tanggung jawab, kemampuan observasi, kemampuan komunikasi, kemampuan menetapkan prioritas, dan kemandirian. Sifat-sifat kepemimpinan yang efektif mencakup kemampuan untuk memberikan arahan dan pengaruh. Tindakan alternatif dalam konteks ini merujuk pada proses pengambilan keputusan. Herbert A. Simon mengidentifikasi tiga tahap utama dalam merinci proses pengambilan keputusan: (1) penyelidikan; (2) desain; dan (3) pemilihan. Fase terakhir melibatkan pemilihan tindakan spesifik dari berbagai opsi yang ada, yang dikenal sebagai memilih.

Peran kepemimpinan memiliki peran yang sangat signifikan dalam proses pengambilan keputusan dan dalam mengambil tanggung jawab terhadap keputusan tersebut. Pemimpin diharapkan memiliki keterampilan yang mencakup aspek teknis, manusiawi, dan konseptual. Dalam proses

pengambilan keputusan, penting untuk mempertimbangkan semua faktor yang relevan sesuai dengan kebutuhan. Keakuratan keputusan dapat ditingkatkan dengan adanya informasi yang memadai. Karakteristik kekuatan dan kelemahan pembuat keputusan tercermin dalam gaya pengambilan keputusan mereka. Beberapa gaya pengambilan keputusan meliputi: (a) gaya penginderaan, (b) gaya intuisi, (c) gaya pemikiran, dan (d) gaya perasaan. Gaya kepemimpinan ini membantu menjelaskan mengapa setiap pemimpin dapat mengambil keputusan yang berbeda meskipun memiliki akses pada data yang sama. Ada beberapa teknik pengambilan keputusan, seperti Teknik Partisipatif, Teknik Delphi, dan Teknik Brainstorming, yang dapat diterapkan untuk mendukung proses pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan dalam kepemimpinan memegang peranan krusial dalam menentukan arah, kinerja, dan kelangsungan suatu organisasi. Kepemimpinan yang efektif menuntut kemampuan untuk mengambil keputusan yang tepat pada berbagai tingkatan, mulai dari keputusan strategis hingga keputusan operasional yang memengaruhi kinerja sehari-hari. Pentingnya informasi yang akurat dan relevan menjadi landasan utama, sementara kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungan memastikan kelenturan dalam strategi dan taktik. Aspek manusia, seperti pemahaman terhadap dinamika tim dan kemampuan komunikasi, turut memainkan peran penting, serta pemimpin harus memiliki kombinasi keahlian, termasuk keahlian konseptual, teknis, interpersonal, dan kemampuan pengambilan keputusan.

Keputusan yang diambil dan dikembangkan di luar kerangka teori dan penelitian perilaku organisasi didefinisikan sebagai pengambilan keputusan yang dapat memberikan wawasan tentang sifat seseorang. Keputusan yang diambil dengan pendekatan perilaku organisasi diharapkan menghasilkan hasil yang rasional. Keselarasan antara tujuan dan rencana yang telah disusun merupakan bentuk rasionalisasi yang umumnya diterapkan dalam pengambilan keputusan. Penggunaan informasi tambahan yang relevan dan berkualitas dalam berbagai situasi yang dinamis adalah cara untuk menguji kelayakan rencana tujuan.

## REFERENCES

- Abevit, M., & Afriansyah, H. (2019). Peran Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan. *Jurnal Artikel Padang*.
- Andriani, A. D., Afriansyah, A., Wardhana, A., Luju, E., Muchtar, A. H., Dyanasari, D., ... & Abdurohim, A. (2022). Dasar Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan. Penerbit Cv. Eureka Media Aksara
- Arina, Y., Febrianti, H., Sabandi, A., & Alkadri, H. (2023). Peran Pemimpin dalam Pengambilan Keputusan. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 3(2), 747-753.
- 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.
- Citraningsih, D., & Noviardari, H. (2022). Interaksionisme Simbolik: Peran Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan. *Social Science Studies*, 2(1), 072-086.
- 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.
- Febriansah, R. E., & Meiliza, D. R. (2020). Buku Ajar Teori Pengambilan Keputusan. *Umsida Press*, 1-114
- Hutahaean, W. S., & SE, M. T. (2021). *Teori Kepemimpinan*. Ahlimedia Book.
- Wijoyo, H. (2021). Teknik pengambilan keputusan.
- Iswahyudi, M. S., Munizu, M., Muktamar, A., Badruddin, S., Suryani, L., Kustanti, R., ... & Kelana, R. P. (2023). *KEPEMIMPINAN ORGANISASI: Teori dan Praktik*. PT. Green Pustaka Indonesia.
- Jannah, A., Harahap, I. M., & Maidiana, M. (2024). Peran Pemimpin dalam Pengambilan Keputusan. *Al-Tarbiyah: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam*, 2(2), 37-43.
- Mokat, J. (2019). Kepemimpinan, Pengambilan Keputusan dan Diskresi. *Jurnal Administro: Jurnal Kajian Kebijakan dan Ilmu Administrasi Negara*, 1(1), 10-16.
- Muktamar, A., & Pinto, J. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Pendidikan. *Journal of International Multidisciplinary Research*, 1(2).

- Muktamar, B. A.(2023). The role of ethical leadership in organizational culture. *Jurnal Mantik*, 7(1), 77-85.
- Muktamar B, A. (2022). Women Leadership: Examine the Capacity of Women as Leaders. *Enrichment : Journal of Management*, 12(5), 4052-4061. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i5.924>
- Muktamar B, A. (2022). KEPEMIMPINAN DOSEN DALAM MEMBANGUN KARAKTER MAHASISWA. *Humantech : Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 2(Special Issue 2), 657–668. <https://doi.org/10.32670/ht.v2iSpecial Issue 2.2180>
- Mulyaningsih, M. S., & Si, M. (2020). Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan. *CV Kimfa Mandiri, Bandung*.
- Rifa'i, M., & Syahputra, M. R. (2020). Pengambilan Keputusan. Prastyawan, A., & Lestari, Y. (2020). Pengambilan keputusan.
- Rachmawati, Y., Sitorus, S., & Barus, A. (2023). *Teknik Pengambilan Keputusan*. Cattleya Darmaya Fortuna.
- Sukatin, S., Astuti, A., Rohmawati, A., Ananta, A., Aprianti, A., & As-Sodiq, I. (2022). Pengambilan Keputusan Dalam Kepemimpinan. *Humantech: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 1(9), 1156-1167.
- Simarmata, N. I. P., Kato, I., Purba, B., Purba, S., Silalahi, M., Raynonto, M. Y., ... & Djufri, I.(2021). *Kepemimpinan dan pengambilan Keputusan*. Yayasan Kita Menulis.