

# **MAKALAH**

## **Pengambilan Keputusan Kepemimpinan Dalam Organisasi**

Disusun untuk memenuhi tugas mata kuliah Asas Manajemen

Dosen Pengajar : Dr. Falih Suaedi Drs., M.Si. dan Putu Aditya S.IP., M.KP



Oleh:

Na Arina Elhaq Fidatama (071911633063)

**PRODI ILMU INFORMASI DAN PERPUSTAKAAN**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**UNIVERSITAS AIRLANGGA**

**2020**



## KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan atas karunia dan rahmat-Nya yang telah memberikan saya kesempatan untuk menyusun makalah ini. Sehingga saya dapat menyelesaikan makalah ini dengan judul **“Pengambilan Keputusan Kepemimpinan Dalam Organisasi”** dengan baik dan tepat waktu.

Adapun maksud penyusunan makalah ini adalah untuk memenuhi tugas Mata Kuliah Asas Manajemen di Prodi Ilmu Informasi dan Perpustakaan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Airlangga Tahun 2020.

Saya mengucapkan terimakasih kepada dosen pengajar Bapak Dr. Falih Suaedi Drs., M.Si. dan Putu Aditya S.IP., M.KP serta semua pihak yang telah berkontribusi dalam penulisan makalah ini.

Karena keterbatasan pengetahuan maupun pengalaman, saya menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam makalah ini, oleh karena itu saya sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca agar makalah ini menjadi lebih baik.

Kediri, 11 Juni 2020

Na Arina Elhaq Fidatama

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	i
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ii
<b>BAB I</b> .....	1
<b>PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>1.1 Latar Belakang</b> .....	1
<b>1.2 Rumusan Masalah</b> .....	2
<b>1.3 Tujuan</b> .....	2
<b>BAB II</b> .....	3
<b>PEMBAHASAN</b> .....	3
<b>2.1 Peran Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan</b> .....	3
<b>2.2 Tahapan Dalam Mengambil Keputusan</b> .....	4
<b>2.3 Gaya Kepemimpinan Dalam Mengambil Keputusan</b> .....	5
<b>BAB III</b> .....	8
<b>PENUTUP</b> .....	8
<b>3.1 Kesimpulan</b> .....	8
<b>3.2 Saran</b> .....	8
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	9

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Salah satu komponen terpenting dalam sebuah organisasi adalah pemimpin. Pemimpin tidak akan mampu untuk melaksanakan tugas hanya sendiri, oleh karenanya pemimpin harus bekerja sama dengan orang lain. Pemimpin sendiri ialah orang yang memiliki tanggung jawab untuk memimpin. Menurut Ralp Shurier Davis, organisasi merupakan kelompok dari orang-orang yang sedang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama dibawah kepemimpinan. Kepemimpinan sendiri adalah kegiatan seorang pemimpin dalam memimpin suatu organisasi. Sedangkan menurut Soerjono Soekanto, kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin atau leader untuk mempengaruhi orang lain (orang yang dipimpin) sehingga orang tersebut bersikap sebagaimana yang dikehendaki oleh pemimpin.

Menurut Suradinata (1997:11), pemimpin adalah orang yang memimpin suatu kelompok yang terdiri dari dua orang atau lebih, baik keluarga ataupun organisasi. Seorang pemimpin yang baik ialah seseorang yang tidak melakukan tindakan-tindakan yang bersifat operasional sendirian, melainkan mengambil keputusan, menentukan kebijaksanaan dengan orang lain untuk melaksanakan keputusan yang telah disepakati sesuai dengan kebijaksanaan yang digariskan (Sondang. P. Siagian). Dan menurut Miftah Thoha, kepemimpinan ialah kegiatan mempengaruhi orang lain atau seni mempengaruhi perilaku seseorang baik secara kelompok atau perorangan.

Salah satu tugas dari pemimpin untuk mencapai tujuan bersama ialah pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan merupakan salah satu hal yang penting baik untuk individu maupun organisasi. Mengambil sebuah keputusan bukanlah suatu hal yang mudah. Keputusan yang diambil akan berpengaruh pada organisasi. Oleh karena itu, pemimpin harus mengambil sebuah keputusan dengan hati-hati dan bijaksana.

Pengambilan keputusan sendiri ialah proses yang dilakukan secara sadar untuk menentukan pilihan-pilihan diantara beberapa alternatif untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Pengambilan keputusan dapat ditemukan pada semua tingkatan dan bidang manajemen. Umumnya suatu keputusan dibuat dengan tujuan

untuk menyelesaikan atau memecahkan suatu masalah ataupun persoalan (Problem Solving) (J. Supranto, 2009).

### **1.2 Rumusan Masalah**

Dari latar belakang diatas dapat dirumuskan beberapa masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana peran kepemimpinan dalam pengambilan keputusan?
2. Apa saja tahapan yang diperlukan dalam mengambil keputusan?
3. Bagaimana gaya kepemimpinan dalam mengambil keputusan?

### **1.3 Tujuan**

Tujuan dibuatnya makalah ini yaitu:

1. Mengetahui peran kepemimpinan dalam pengambilan keputusan.
2. Mengetahui tahapan dalam mengambil keputusan.
3. Mengetahui gaya kepemimpinan dalam mengambil keputusan.

## **BAB II**

### **PEMBAHASAN**

#### **2.1 Peran Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan**

Kepemimpinan menurut Ordway Tead ialah kegiatan mempengaruhi beberapa orang agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan dimiliki oleh seorang pemimpin agar orang-orang bersedia bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Peran kepemimpinan sendiri ialah perilaku yang diharapkan seseorang sesuai kedudukannya sebagai pemimpin. Seorang pemimpin dituntut untuk memiliki beberapa ketrampilan di antaranya

1. Ketrampilan teknis, ketrampilan ini meliputi pengetahuan dan keahlian
2. Ketrampilan manusiawi, ketrampilan ini yaitu kemampuan kerjasama, memahami dan memotivasi orang lain
3. Ketrampilan konseptual, ketrampilan ini berkaitan dengan kemampuan dalam pengambilan keputusan.

Peran pemimpin dalam pengambilan keputusan sangat besar serta memiliki tanggung jawab yang besar akan hasilnya. Pengambilan keputusan terjadi karena adanya reaksi pada masalah yang sedang terjadi dalam organisasi. Seorang pemimpin harus mengambil keputusan agar anggotanya dapat melakukan kegiatan yang telah ditetapkan bersama untuk mewujudkan eksistensi organisasi. G.R. Terry mengungkapkan syarat-syarat kepemimpinan yang berkaitan dengan pengambilan keputusan diantaranya: berpikir secara realistis, banyak akal, dapat mengambil inisiatif, memiliki emosi yang stabil, seorang komunikator yang baik, partisipatif dalam bidang sosial.

Seorang pemimpin memiliki beberapa peran utama yaitu:

1. Peran interpersonal, yang artinya seorang pemimpin harus mampu membangun hubungan kerjasama dengan bawahan atau dari pihak luar serta tampil dalam berbagai acara resmi, dan juga menjadi penghubung.
2. Peran informasional, artinya pemimpin memperoleh seluruh informasi yang berasal dari banyak sumber baik eksternal maupun internal. Pemimpin juga bertugas sebagai pemantau arus informasi dan penerima informasi.

3. Peran pengambilan keputusan, artinya pemimpin bersama-sama dengan bawahan untuk melakukan beberapa pilihan alternative yang ada untuk menentukan keputusan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Dalam pengambilan keputusan harus mempertimbangkan banyak aspek dan harus sesuai dengan kebutuhan. Disini informasi cukup diperlukan, dengan adanya informasi yang baik tingkat keputusan yang diambil akan akurat.

Kepemimpinan seseorang dalam organisasi memiliki peran yang sangat besar dalam setiap pengambilan keputusan. Membuat dan mengambil tanggung jawab terhadap hasil keputusan yang telah disepakati bersama merupakan salah satu tugas dari seorang pemimpin. Dalam pengambilan keputusan mencerminkan karakter dari pemimpin tersebut. Karenanya baik tidaknya keputusan bukan hanya dari konsekuensi yang diambil tetapi karena melalui berbagai pertimbangan dalam proses pengambilannya.

## **2.2 Tahapan Dalam Mengambil Keputusan**

Keputusan yang telah diambil oleh pemimpin bukan hanya sebagai tujuan dari organisasi, melainkan cara untuk merealisasikan tujuan yang ingin dicapai bersama. Keputusan merupakan suatu tanggapan dari sebuah organisasi akan suatu masalah. Dalam pengambilan keputusan banyak pendapat tentang tahapan dalam mengambil keputusan. Menurut A. Simon pengambilan keputusan dilakukan dengan tiga tahapan pokok, yaitu:

1. Penelitian, artinya dengan mempelajari lingkungan dan kondisi permasalahan yang memerlukan sebuah keputusan. Data diperoleh secara mentah lalu diolah dan diuji untuk dijadikan acuan tindakan dalam mengidentifikasi permasalahan.
2. Desain, maksudnya ialah mendaftar lalu mengembangkan dan menganalisis tindakan yang mungkin akan diambil. Pada proses ini meliputi pemahaman permasalahan sehingga akan menghasilkan pemecahan lalu menguji kelayakan pemecahan tersebut.
3. Pemilihan, pada tahap ini menetapkan tindakan yang akan diambil dari keseluruhan pilihan tindakan yang ada. Pilihan akan ditentukan dan dilaksanakan.

Sedangkan menurut Sondang P. Siagian, pengambilan keputusan memiliki tujuh tahapan dasar. Tahapan tersebut yaitu:



1. Mengidentifikasi permasalahan yang harus dipecahkan  
Mengidentifikasi faktor-faktor yang berkaitan dengan masalah sehingga dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan yang ada.
2. Mengumpulkan data dan menganalisis  
Pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan permasalahan yang ada tidak dapat dijawab berdasarkan asumsi saja, melainkan perlu adanya penelitian untuk memperoleh informasi terkait permasalahan tersebut.
3. Mengidentifikasi dan mencoba berbagai alternatif  
Dalam menentukan berbagai alternatif yang ada dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan, teknik-teknik atau strategi yang bisa mempertimbangkan pemecahan masalah.
4. Menganalisa berbagai alternatif  
Menganalisis beberapa pendekatan, teknik-teknik atau strategi yang ada dari segi kekurangan dan kelebihan. Karena setiap solusi pasti memiliki kelebihan dan kekurangan.
5. Memilih salah satu alternatif  
Memutuskan untuk memakai alternatif terbaik dalam memecahkan masalah.
6. Melakukan alternatif yang terpilih  
Melaksanakan keputusan yang telah disepakati.
7. Menilai hasil yang dicapai  
Setelah keputusan ditetapkan maka pemimpin akan melihat hasil dari keputusan tersebut, yang ditinjau dari segi kelebihan dan kekurangan. Keputusan yang telah ditetapkan diharapkan bisa menjadi referensi dimasa yang akan datang.

### **2.3 Gaya Kepemimpinan Dalam Mengambil Keputusan**

Seorang pemimpin memiliki gaya kepemimpinan tersendiri dalam pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan ialah cara pemimpin dalam memimpin anggotanya dengan tujuan untuk mempengaruhi anggotanya dalam mencapai tujuan bersama yang diinginkan. Menurut University of Iowa Studies yang dikutip oleh Robbins dan Coulter (2002), ada tiga gaya kepemimpinan, yaitu

1. Gaya kepemimpinan autokratis

Robbins dan Coulter (2002) menjelaskan bahwa pemimpin cenderung memfokuskan kekuasaan diri sendiri, membuat keputusan sepihak, dan mengurangi partisipasi dari karyawan. Sedangkan Handoko dan Roeksohadiprodo berpendapat bahwa ciri-ciri dari gaya kepemimpinan autokratis ini yaitu:

1. Pemimpin kurang memperhatikan bawahan
2. Komunikasi hanya satu arah, kebawah saja
3. Pemimpin menjadi pribadi yang haus akan pujian
4. Pemimpin menjaga jarak dari anggotanya dan hanya muncul jika menunjukkan keahliannya saja.

## 2. Gaya kepemimpinan demokratis

Menurut Robbins dan Coulter (2002) gaya kepemimpinan ini menjelaskan bahwa pemimpin mengikutsertakan para bawahnya dalam pengambilan keputusan serta menampung aspirasi karyawan dalam menentukan metode kerja untuk mencapai tujuan bersama. Handoko dan Reksohadiprodo (1997) menyatakan ciri-ciri kepemimpinan demokratis diantaranya:

1. Pemimpin lebih memperhatikan bawahnya dalam mencapai tujuan bersama
2. Menekankan akan dua hal yaitu bawahan dan tugas
3. Pemimpin objektif dalam pujian dan kecamannya
4. Pemimpin mencoba berbaur dan menjadi anggota kelompok biasa.

## 3. Gaya kepemimpinan laissez-faire (kendali bebas)

Menurut Robbins dan Coulter (2002) gaya kepemimpinan ini menyatakan bahwa pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnya bagi bawahan untuk membuat sebuah keputusan dan menyelesaikan seluruh pekerjaannya sesuai cara mereka sendiri. Ciri-ciri kepemimpinan ini menurut Handoko dan Reksohadiprodo (1997) yaitu:

1. Pemimpin memberi kebebasan bawahnya untuk mengatur dirinya sendiri
2. Pemimpin hanya akan menentukan kebijaksanaan dan tujuan umum saja. Dan para bawahan dapat mengambil keputusan yang relevan menurut mereka sesuai dengan tujuan yang diinginkan bersama.

Selanjutnya gaya kepemimpinan situasional teori dari Harsey dan Blanchard. Harsey dan Blanchard dalam Thoha (2007:63) menyatakan bahwa kepemimpinan

situasional saling berhubungan antara jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin, dukungan emosional oleh pemimpin kepada bawahan dalam melaksanakan tugas. Harsey dan Blanchard (2004 : 139) mengemukakan empat bentuk gaya kepemimpinan situasional, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan instruksi (G1)

Dalam gaya ini pemimpin memberi batasan bawahannya dalam melaksanakan tugas sehingga dicirikan sebagai komunikasi satu arah. Dalam gaya ini juga perilaku pemimpin tinggi akan pengarahan dan rendah dukungan.

2. Gaya kepemimpinan konsultasi (G2)

Dalam gaya ini pemimpin masih memberi banyak pengarahan. Pemimpin juga meningkatkan komunikasi dua arah dan mendukung bawanya dengan mendengarkan ide-ide, saran-saran, serta keputusan yang dibuat oleh bawahannya. Walaupun pemimpin meningkatkan dukungannya tetapi pengambilan / kontrol keputusan tetap pada pemimpin.

3. Gaya kepemimpinan partisipasi (G3)

Dalam gaya ini pemimpin dan bawahan saling bertukar ide dalam memecahkan permasalahan dan pembuatan keputusan. Posisi kontrol akan pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang bergantian.

4. Gaya kepemimpinan delegasi (G4)

Dalam gaya ini pemimpin akan mendiskusikan masalah secara bersama-sama dengan bawahan dan akan tercapainya kesepakatan bersama. Proses dalam pembuatan keputusan ini didelegasikan keseluruhannya kepada bawahan.

## **BAB III**

### **PENUTUP**

#### **3.1 Kesimpulan**

Pengambilan keputusan merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan. Tanpa keputusan tepat kepemimpinan tidak akan berjalan sebagaimana mestinya. Pemimpin harus mengambil keputusan dengan berbagai situasi yang dihadapi. Pemimpin harus mampu memilih alternative terbaik diantara sejumlah alternative lainnya. Gaya kepemimpinan juga mempengaruhi dalam pengambilan keputusan, untuk itu pemimpin harus memperhatikan gaya kepemimpinannya.

#### **3.2 Saran**

Setiap kepemimpinan pasti berbeda dalam pengambilan keputusan serta gaya kepemimpinannya. Oleh karenanya, akan lebih baik jika pengambilan keputusan dilakukan dengan cara terbaik dan adil.

## DAFTAR PUSTAKA

- Budianto, W. (2015). Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan. *Transformasi*, 1(27), 1-47.
- Raihan. (2016). Pengambilan Keputusan Dalam Kepemimpinan Manajemen Dakwah. *Jurnal Al-Bayan*, 22(34), 65-78.
- Utama, A. (2016). Pengaruh Pengambilan Keputusan, Perilaku Pemimpin dan Orientasi Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Grand Kopo Hotel. *Jurnal Bisnis dan Iptek*, 9(1), 53-64.
- Kurniawan, Mohd. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Percetakan Dimas Kota Palembang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 15(1), 33-48.
- Siswanto, D. R., & Hamid, D. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan *divisi Human Resources Management Compensation and Benefits* PT Freeport Indonesia). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 42(1), 189-198.
- N, Hidayat., Hamid, D., & Ruhana, I. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Taspen (Persero) KUC Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 4(2).