GAYA KEPEMIMPINAN DI RUMAH YATIM AR-RAHMAN BANDAR LAMPUNG DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Skripsi
Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas Dan Memenuhi Syarat-Syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Sosial (S.Sos)
Dalam Bidang Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi

Oleh
ERPAN STIAWAN
NPM 1341030018
Jurusan: Manajemen Dakwah

FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
RADEN INTAN LAMPUNG
TA 1438 H/ 2017 M

GAYA KEPEMIMPINAN DI RUMAH YATIM AR-RAHMAN BANDAR LAMPUNG DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Skripsi
Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Sosial (S.Sos)
Dalam Bidang Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi

Oleh
ERPAN STIAWAN
NPM 1341030018
Jurusan: Manajemen Dakwah

Dosen Pembimbing

Pembimbing 1. Hj Rodiyah S.Ag, MM

Pembimbing 2. Badarudin S.Ag, M.Ag

FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
RADEN INTAN LAMPUNG
TA 1438 H/2017 M

ABSTRAK

GAYA KEPEMIMPINAN DI RUMAH YATIM AR-RAHMAN BANDAR LAMPUNG DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Oleh:
ERPAN STIAWAN

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk memengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Pengambilan keputusan ialah memilih alternatif dari dua atau beberapa alternatif yang ada untuk menentukan arah tujuan yang ingin dicapai. gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan sangat penting dan saling berkaitan satu sama lain dalam suatu organisasi, dalam penelitian ini penulis mengunakan metode wawancara atau interview untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang mempengaruhi pengmbilan keputusan selain itu juga wawancara menggunakan interview bebas terpimpin, selain itu juga terdapat metode observasi yaitu untuk melihat seperti apa gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam pengambilan keputusan dan observasi juga menggunakan observasi non partisipan. Dan terakhir adalah dokumentasi adalah untuk melihat kegiatan apa saja yang dilakukan karyawan. jumlah keseluruhan Populasi yang ada di Rumah Yatim Ar-Rahman berjumlah 10 orang dikarenakan jumlah keseluruhan pupulasi kurang dari 100 orang maka penulis mengambil sample dari jumlah keseluruhan populasi. di dalam organisasi Rumah Yatim Ar-Rahman gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin atau kepala cabang adalah sebelum beliau menerapkan gaya kepemimpinanya beliau melihat terlebih dahulu kepada kondisi dan situasi gaya kepemimpinan seperti apa yang akan ia ambil dalam pengambilan keputusan akan tetapi beliau sering menerapkan sistem musyawarah terlebih dahulu bersama dengan karyawannya sebelum menentukan keputusan.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis terhadap gaya kepemimpinan di Rumah Yatim Ar-Rahman dalam pengambilan keputusan maka dapat dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan demokratis yang diaplikasikan hampir di seluruh bidang seperti menentukan tempat untuk pembagian sembako, santunan da'i, bantuan biaya hidup, Beasiswa pendidikan dan permasalahan yang bersangkutan dengan asrama putri dan putra. Dalam pengambilan keputusan yang telah diutarakan diatas dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan ini di pengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang di terapkan oleh manajer adalah gaya kepemimpinan demokratis yang dalam pengambilan keputusannya menggunakan musyawarah dan voting dalam pengambilan keputusan.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Pengambilan Keputusan

KEMENTERIAN AGAMA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG

FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI

Alamat : Jl. Letkol. H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung Telp. (0721) 703260

HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi yang berjudul "GAYA KEPEMIMPINAN DI RUMAH YATIM AR-RAHMAN BANDAR LAMPUNG DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN"

di tulis oleh :

Nama Mahasiswa : ERPAN STIAWAN

NPM : 1341030018

Jurusan : Manajemen Dakwah

Telah diperiksa dan dikoreksi oleh Pembimbing I dan Pembimbing II. Maka untuk itu, Pembimbing I dan Pembimbing II menyetujui untuk dimunaqasyahkan dan dipertahankan dalam Sidang Munaqasyah Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung.

Bandar Lampung, 06 Maret 2017

Pembimbing I	Pembimbing II
Hj Rodiyah S.Ag, MM	**Badaruddin S.Ag, M.Ag**
NIP. 197011131995032002	**NIP. 19750 8132000031001**

Mengetahui

Ketua Jurusan Manajemen Dakwah

Suslina Sanjaya, S.Ag, M.Ag

NIP. 197206161997032002

KEMENTERIAN AGAMA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG

FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI

Alamat : Jl. Letkol. H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung Telp. (0721) 703260

PENGESAHAN

Skripsi dengan judul :"GAYA KEPEMIMPINAN DI RUMAH YATIM AR-RAHMAN BANDAR LAMPUNG DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN".

Disusun oleh ERPAN SIIAWAN, NPM : 1341030018, Jurusan : Manajemen Dakwah (MD), telah diujikan dalam Sidang Munaqasyah Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi pada hari/tanggal 18 April 2017.

TIM DEWAN PENGUJI

Ketua	: Dr. H. Rosidi, MA	(.....)
Sekretaris	: M. Husaini, MT	(.....)
Penguji I (Utama)	: Faizal, S.Ag M.Ag	(.....)
Penguji II (Pembantu)	: Hj Rodiyah, S.Ag. MM	(.....)

Dekan,

Prof. Dr. H. Khomsahrial Romli M.Si
NIP. 196104091990031002

MOTTO

يَأَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْالَا تَتَّخِذُوْااليَهُوْدَ وَالنَّصَرَى أَوْلِيَاءَ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ وَمَنْ يَتَوَلَّهُمْ مِّنْكُمْ فَإِنَّهُ, مِنْهُمْ إِنَّ اللهَ لَايَهْدِى القَوْمَ الظَّلِمِيْنَ {سورة المائدة : 51}

Artinya : "*Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengambil orang-orang Yahudi dan Nasrani menjadi pemimpin-pemimpin (mu); sebagian mereka adalah pemimpin bagi sebagian yang lain. Barang siapa diantara kamu mengambil mereka menjadi pemimpin, maka sesungguhnya orang itu termasuk golongan mereka.*[1] *Sesungguhnya Allah Swt tidak memberi petunjuk kepada orang-orang yang dzalim"* (QS. Al-Ma'Idah [5] : 51)

عَنْ عَبْدُ اللهِ بْنُ عُمَرِ, أَنَّ رَسُوْلُ اللهِ قَالَ : كُلُّكُمْ رَاعٍ فَمَسْئُوْلٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ, فَالأَمِيْرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُوْلٌ عَنْهُمْ, وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ, وَهُوَ مَسْئُوْلٌ عَنْهُمْ, وَالمَرْءَةُ رَاعِيَّةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلِدِهِ وَهِيَ مَسْئُوْلَةٌ عَنْهُمْ, وَالعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُوْلٌ عَنْهُ, أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُوْلٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ. {رواه البخاري}

Artinya: *Abdullah bin Umar, dia berkata: Rasulullah bersabda " kalian semua adalah pemimpin dan bertenggung jawab terhadap rakyat yang di pimpinnya. Seorang raja memimpin rakyatnya dan akan ditanya tentang kepemimpinannya itu.*[2] *Seorang suami memimpin keluarganya, dan akan ditanya tentang kepemimpinannya itu. Seorang ibu memimpin rumah suaminya dan anak-anaknya, dan dia akan ditanya tentang kepemimpinannya itu. Seseorang budak mengelola harta majikannya dan akan ditanya tentang pengelolaannya. Ingatlah bahwa kalian semua memimpin dan akan ditanya pertanggung jawabannya atas kepemimpinannya itu". (HR.Bukhari)*

---

[1] Al-Qur'an, 5:51

[2] Al-Hafidh Imam Ibnu Hajar Al-Asqalany, *Bulughul Maram Min Adillatil Ahkam,* (Tasikmalaya: Pustaka Al-Hidayah 2008), h 110

PERSEMBAHAN

Penulis persembahkan skripsi ini untuk :

1. Kedua orang tuaku tercinta Ayahanda Marzuki dan Ibunda Desmawati yang telah mencurahkan rasa kasih sayangnya serta jerih payahnya untuk keberhasilanku.
2. Buat kakak dan adikku tersayang Dodi Ariandi dan Riska, terimakasih atas motivasinya.
3. Untuk pihak Akademik yang telah memberikan pelayanannya untuk penyusunan awal skripsi dari mulai mengurus pendaftaran seminar proposal, pendaftaran kompre, sampai kepada ujian munaqasyah.
4. Buat temen-temen seperjuangan khususnya jurusan MD kelas B angkatan 2013 Nizam Virgo Ardi, Defri yansah, Junindra Strada, Alkausar, Kalin Rezeki, Amru Baladi, Safruddin Rais, Agistian Pranata Rahman, Ari Rahmat Hidayat, Mayu Shofa, Siti Badriah, Siti Nur Rahma, Rohma Nurlia, Maria Ulfa, Rini Widya Astuti, Eka Nuraini, Nuri Ulwati, Khoiriyani Istiqomah, Ida Andayani, Fitri Dwi cahyani, Diana Pratiwi, Ayu Wulan Safitri terimaksih atas dukungan motivasinya untuk menyelesaikan skripsi ini dan telah sama-sama berjuang dalam menuntut ilmu di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi tercinta ini.
5. Almamater tercinta Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi (FDIK) UIN Raden Intan Lampung menjadi tempat dalam menuntut ilmu.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan pada Allah SWT, atas berkah dan rahmat kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul : "Gaya Kepemimpinan di Rumah Yatim Ar-Rahman Bandar Lampung Dalam Pengambilan Keputusan". Shalawat serta salam selalu tercurahkan kepada junjungan kita nabi besar Muhammad SAW, yang telah membimbing kita kejalan yang diridhoi oleh Allah SWT, dan selalu kita nantikan syafa'atnya pada yaumul akhir kelak.

Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi sarat guna memperoleh gelar Sarjana Sosial (S.Sos) di jurusan Manajemen Dakwah (MD) Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung.

Pada kesempatan ini, penulis juga hendak menyampaikan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Dekan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung Prof. Dr. H. Khomsahrial Romli, M.Si
2. Ibu Hj Rodiyah S.Ag MM, selaku pembimbing utama skripsi penulis yang telah banyak memberikan motivasi dan menuangkan waktunya untuk membimbing penulis. Bapak Badarudin,S.Ag,M.Ag, selaku pembimbing dua skripsi penulis yang dengan sabar membimbing, mengarahkan, serta mengoreksi skripsi saya dengan teliti.

3. Ibu Hj Suslina Sanjaya S.Ag M.Sos.i selaku Ketua Jurusan Manajemen Dakwah dan Sekretaris Jurusan Bapak M. Husaini M.T yang penulis kenal sebagai sosok yang baik dan ramah.
4. Bapak dan Ibu Dosen maupun karyawan seluruh civitas akademik Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi.
5. Rumah Yatim Ar-Rahman yang telah senang hati menerima dan memberikan kesempatan kepada penulis untuk dapat melakukan penelitian. Kepada bapak Suherman SE.AK selaku kepala cabang Rumah Yatim Ar-Rahman Bandar Lampung, bapak Weli Susanto selaku kepala asrama putri tanjung karang, bapak Hendi selaku kepala asrama putra kedaton dan rekan-rekan karyawan Rumah Yatim Ar-Rahman yang telah menerima saya dengan baik.
6. Seluruh petugas perpustakaan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi serta petugas perpustakaan pusat UIN Raden Intan Lampung.

Bandar Lampung, 06 Maret 2017

Penulis,

ERPAN STIAWAN

DAFTAR ISI

Halaman Judul i

Abstrak ii

Persetujuan Pembimbing iii

Halaman Pengesahan iv

Motto v

Persembahan vi

Riwayat Hidup vii

Kata Pengantar..... viii

Daftar Lampiran x

Daftar Isi xi

BAB I Pendahuluan

A. Penegasan Judul 1

B. Alasan Memilih Judul 6

C. Latar Belakang Masalah..... 7

D. Rumusan Masalah 10

E. Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian..... 10

F. Metode Penelitian..... 11

BAB II Gaya Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan

A. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan 18
2. Gaya Dasar Kepemimpinan..... 20
3. Perilaku Gaya Dasar Kepemimpinan Dalam Pengambilan keputusan 22
4. Teori Gaya Kepemimpinan Dari Seorang Pemimpin..... 24
5. Jenis-jenis Gaya kepemimpinan 25
6. Dua Gaya kepemimpinan 29

7. Aspek Gaya Kepemimpinan 29
A. Pengambilan Keputusan
1. Pengertian Pengambilan Keputusan 32
2. Jenis Keputusan 38
3. Empat Katagori Pengambilan Keputusan 39
4. Langkah-langkah pengambilan keputusan Manajemen 43
5. Model-model Pengambilan Keputusan 47
BAB III Gambaran Umum Rumah Yatim Ar-Rahman Bandar Lampung
A. Propil Rumah Yatim Ar-Rahman
1. Sejarah Berdirinya Rumah Yatim Ar-Rahman 53
2. Program Kerja Rumah Yatim Ar-Rahman 54
3. Visi dan Misi Rumah Yatim Ar-Rahman 55
4. Legalitas Rumah Yatim Ar-Rahman 55
5. Struktur Rumah Yatim Ar-Rahman 56
6. Biografi Pemimpin 57
7. Asrama, Sekolah, dan Kotak Penghimpunan Dana 58
B. Gaya Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan
1. Gaya kepemimpinan 59
2. Pengambilan Keputusan 66
3. Faktor Pendukung dan Penghambat 69
BAB IV Gaya Kepemimpinan di Rumah Yatim Ar-Rahman Bandar Lampung Dalam Pengambilan Keputusan
A. Analisis Gaya kepemimpinan Rumah Yatim Ar-rahman dalam pengambilan keputusan 70
B. Faktor Pendukung dan Penghambat 79
BAB V Kesimpulan dan Saran
A. Kesimpulan 80
B. Saran 81
Daftar Pustaka

Lampiran

DAFTAR LAMPIRAN

1. Pedoman Pengumpulan Data
2. Kartu Konsultasi
3. Surat Keputusan Judul Skripsi
4. Surat Rekomendasi Penelitian Survey
5. Surat Keterangan Telah Riset

BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul

Untuk memudahkan pembahasan penelitian ini terlebih dahulu penulis akan mengemukakan penegasan judul dengan memberikan pengertian-pengertian sehingga dapat menghindarkan perbedaan persepsi atau penafsiran terhadap pokok permasalahan ini. Adapun judul proposal ini adalah **" GAYA KEPEMIMPINAN DI RUMAH YATIM AR-RAHMAN BANDAR LAMPUNG DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN".** Untuk itu perlu ditegaskan dari judul yang penulis buat untuk menghindari kesalah pahaman terhadap penafsiran skripsi ini.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk memengaruhi bawahannya.[3] Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom. Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau di acu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan.

---

[3] Andri Feriyanto dan Endang Shyta Triana, *Pengantar Manajemen (3 in 1)*, (Kebumen:Media Tera,2015), h 94.

Harold W. Boles dan James A. Davenport mempergunakan istilah gaya pemimpin bukan gaya kepemimpinan. Menurut mereka pemimpinlah yang menunjukan gaya bukan proses kepemimpinan. Istilah lain yang banyak dipergunakan oleh para peneliti adalah perilaku kepemimpinan atau leadership behavior. Dalam memimpin para pengikutnya, pemimpin mempergunakan perilaku tertentu yang berbeda suatu pemimpin dengan pemimpin lainnya. Penulis lainnya Paul Hersey dan Keneth Blanchard pada awalnya mengukan istilah *the style of leader,* akan tetapi kemudian mengunakan istilah *leadership style.*

Mengenai gaya kepemimpinan para penulis dan peneliti kepemimpinan telah membahasnya dengan rinci dan mengemukakan berbagai teori dan taksonomi mengenai gaya kepemimpinan.[4] Frend Luthans menyatakan sebagai berikut *"the world 'style' is roughly equivalent to the way the leader the leader influences followers, the accompanying, inter national application example indicates that this style may be influenced by culture.* Menurut penulis gaya kepemimpinan ini adalah cara pemimpin mempengaruhi para pengikutnya. Dalam penerapannya gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh budaya.

Paul Hersey dan Keneth Blanchard mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai berikut : "*the leadership style of an individual is the bhvior pattern that a person exhibips when attempting to inluence the activities of others as perceived by those*

---

[4] Wirawan, *Kepemimpinan Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada (2013), h. 351-352

others. This may be very different from the leader's perception of leadership behavior, which weshall de define as self-perseption rather than style"

Kedua penulis yang mengemukakan situational leadrship teori berpendapat gaya kepemimpinan seseorang jadi bukan hanya pemimpin adalah pola perilaku yang di exhibit ketika mencoba mempengaruhi aktifitas orang lain seperti yang di persepsikan oleh orang tersebut. Hal itu berbeda dengan persepsi pemimpin mengenai perilaku kepemimpinan, yang kedua pengarang tersebut mendefinisikan persepsi para pengikut mengenai pola perilaku pemimpin ketika mencoba mempengaruhi para pengikutnya.

yang mana telah di kemukakan diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah tingkah laku seorang pemimpin dalam memengaruhi bawahannya.

Pengambilan keputusan (*Decision Making*) adalah melakukan penilaian dan menjatuhkan pilihan. Pengambilan keputusan dibutuhkan ketika kita memiliki masalah yang harus diselesaikan dengan memuaskan. Situasi masalah tersebut yang menjadi masukan pertama dalam sistem pembuatan keputusan.[5] Keputusan ini diambil setelah melalui beberapa perhitungan dan pertimbangan alternatif. Pembuatan keputusan dengan pengetahuan, pengalaman, dan data yang diperoleh atau dikumpulkan berkaitan dengan masalah. Sebelum pilihan dijatuhkan, ada beberapa tahap yang mungkin akan dilalui oleh pembuat keputusan. Tahapan tersebut bisa saja

---

[5] *Ibid*, h.138

meliputi identifikasi masalah utama, menyusun alternatif yang akan dipilih dan sampai pada pengambilan keputusan yang baik.

Mengenai definisi Pengmbilan keputusan telah dikemukakan oleh banyak para ahli, diantaranya adalah :

1. G.R Terry, mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah bagaimana pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin.
2. Claude S. Goerge, Jr, mengetakan proses pengambilan keputusan itu dikerjakan oleh kebanyakan menajer berupa suatu kesadaran, kegiatan pemikiran yang termasuk pertimbangan, penilaian dan pemilihan diantara sejumlah alternatif.
3. Horold dan Cyril Odonnell, mengatakan bahwa pengambilan keputusan adalah pemilihan diantara alternatif mengenai suatu cara bertindak, yaitu inti dari peranan. suatu rencana tidak dapat dikatakan tidak ada jika tidak ada keputusan, suatu sumber yang dapat dipercaya, petunjuk, atau reputasi yang telah dibuat.
4. P.Siagian, mengatakan bahwa pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan sistematis terhadap suatu masalah, pengumpulan fakta dan data, penelitian yang matang atas alternatif dan tindakan.

Yang mana telah dikemukakan oleh para pakar diatas maka dapat disimpulkan bahwa Pengambilan keputusan ialah memilih alternatif dari dua atau beberapa alternatif yang ada untuk menentukan arah tujuan yang ingin dicapai.

Rumah Yatim Ar-Rahman adalah sebuah organisasi sosial tingkat nasional yang bergerak dalam pengasuhan dan pengelolaan anak-anak yatim dan dhuafa. Mengawal mereka menuju masa depan yang lebih gemilang di tengah kesulitan dan ketidak berdayaan karena kehilangan orang tua dan himpitan kemiskinan merupakan misi dan amanah rumah yatim. Adapun alamat Rumah Yatim Ar-Rahman yaitu Jl. Wolter Moginsidi No.45 Gotong Royong Tanjung Karang Bandar Lampung dan Jl Sultan Agung No 37 Kedaton Bandar Lampung.[6]

Berdasarkan penegasan judul diatas dapat disimpulkan bahwa pada setiap organisasi pasti mempunyai permasalahan tersendiri didalam organisasinya oleh karena itu haruslah seorang pemimpin menentukan gaya kepemimpinannya seperti apa yang akan dia ambil dalam penyelesaian masalah yang sedang dihadapi organisasinya, karena setiap keputusan akhir dari seorang pemimpin sangatlah menentukan dalam penyelesaian permasalahan yang sedang dihadapi oleh organisasi jika pemimpin tersebut salah memakai gaya kepemimpinan-nya dalam pengambilan keputusan hasil dari pada penyelesaian masalah tersebut tidak maksimal.

---

[6] Suherman (Kepala Cabang Rumah Yatim Ar-Rahman Cabang Lampung), *Wawancara*, 04 Januari 2017

B. Alasan Memilih Judul

Adapun yang menjadi alasan penulis memilih judul adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan termasuk hal yang penting dalam organisasi karena dalam pengambilan keputusan seorang pemimpin harus tepat dalam menetapkan gaya kepemimpinannya. Dalam pengambilan keputusan seorang pemimpin haruslah melibatkan bawahannya atau segala kebijakan dan keputusan diambil dari dirinya sendiri secara penuh.
2. Pengambilan keputusan di Rumah Yatim Ar-Rahman telah tersetruktur dengan adanya *Standard Operational Procedures* (SOP) yang ditentukan oleh kantor pusat, dibanding dengan pengambilan keputusan yang belum ada didalam *Standard Operasional Procedures* (SOP) oleh karena itu beliau sebagai kepala cabang Rumah Yatim Ar-Rahman harus dapat mengambil keputusan sesuai dengan dearah atau tempat.
3. Penelitian ini memiliki kesesuaian dengan jurusan keilmuan penulis, yaitu Manajemen Dakwah (MD). Hal ini yang terkonsentrasi kepada gaya kepemimpinan dalam Pengambilan keputusan, serta tersedianya literatur dan jarak tempuh lokasi penelitian yang mudah dijangkau oleh penulis.

C. Latar Belakang Masalah

Setiap pemimpin mempunyai cara atau gaya dalam memimpin organisasi. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk memengaruhi bawahannya. Secara relatif ada tiga macam gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu otokratis, demokratis atau partisipatif , dan laissez-faire, yang semuanya pasti mempunyai kelemahan-kelemahan dan keunggulannya. Perbedaan gaya kepemimpinan dalam organisasi akan mempunyai pengaruh yang berbeda pula pada partisipasi individu dan perilaku kelompok.

Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin.[7] Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Topik ilmu kepemimpinan yang paling hanya dipelajari dan diteliti oleh para pakar adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan sangat penting karena gaya kepemimpinan mencerminkan apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam memengaruhi para pengikutnya untuk merealisasi visinya. Sebagian penulis mempergunakan istilah gaya kepemimpinan atau leadership style dan sebagian lagi mempergunakan gaya kepemimpinan atau leader style.

Jika kepemimpinan tersebut terjadi dalam suatu organisasi tertentu, dan orang tadi perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan

---

[7] Andri Feriyanto dan Endang Shyta Triana, *Op.Cit*, h 95

oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan memengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

mengambil keputusan ialah memilih alternatif dari dua atau beberapa alternatif yang ada untuk menentukan arah tujuan yang ingin dicapai. alternatif-alternatif tersebut dapat berupa suatu kondisi fisik, atau usaha-usaha yang kreatif, atau tempat menghimpun pemikiran, perasaan dan pengetahuan untuk melaksanakan suatu tindakan[8].Didalam proses pengambilan keputusan, seorang manajer berurusan dengan nilai-nilai masa yang akan datang yang hingga suatu tingkat tertentu tidak diketahui. pemilihan alternatif selalu didasarkan pada beberapa kriteria seperti misalnya bertujuan untuk menekan biaya, untuk menghemat waktu atau untuk mengembangkan para manajer.

Pengambilan keputusan merupakan ilmu dan seni yang harus dicari, dipelajari, dimiliki dan dikembangkan secara mendalam oleh setiap orang. Bila manusia gagal menguasai bidang tersebut, maka munculah beragam masalah[9]. Masalah yang muncul dalam pencapaian tujuan dapat dihubungkan dengan ketidak mampuan kita dalam melakukan proses pengambilan keputusan, dalam menentukan pilihan yang tepat. Kita tidak lagi menguasai dengan benar dan baik bagaimana seharusnya pengambilan

---

[8] George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012), h. 34

[9] Rizky Dermawan, *Pengambilan keputusan*, (Bandung : Alfabeta, 2013), h. 2

keputusan dilakukan. Bila penguasaan kita atas ilmu dan seni pengambilan keputusan rendah, maka peluang kita untuk selalu menghadapi masalah juga besar. Hal penguasaan ilmu dan seni ini berlaku bagi individu maupun bagi organisasi. Pengambilan keputusan merupakan saripati penggerak tindakan. Sebuah tindakan selalu dan pasti selalu, akan didahului oleh pengambilan keputusan, dimulai oleh pemilihan satu alternatif solusi.

secara umum, sebagian besar keputusan berada pada satu dari dua katagori: terprogram dan tidak terprogram. Pengambilan keputusan yang terprogram merupakan aktivitas rutin, tugas keseharian yang harus dilakukan para manajer. Proses pengambilan keputusan terprogram memiliki standard operational procedures (SOP), dimana standar tersebut diintegrasikan kedalam tatanan nilai, norma, dan budaya organisasi. Pengambilan keputusan yang tidak terprogram merupakan proses penentuan dan pemilihan alternatif solusi yang benar-benar baru dan tidak terstruktur.

Rumah Yatim Ar-Rahman adalah sebuah organisasi sosial tingkat nasional yang bergerak dalam pengasuhan dan pengelolaan anak-anak yatim dan dhuafa[10]. Mengawal mereka menuju masa depan yang lebih gemilang di tengah kesulitan dan ketidak berdayaan karena kehilangan orang tua dan himpitan kemiskinan merupakan misi dan amanah rumah yatim.

Dengan hasil interview, kepada pemimpin dan para staff peneliti mendapatkan hasil sementara yaitu, pengambilan keputusan yang ada di Rumah

---

[10] Suherman (kepala Cabang Rumah Yatim Ar-Rahman Cabang Lampung), *Wawancara,* 04 Januari 2017

Yatim Ar-Rahman telah sesuai dengan Standard Operational Procedures yang telah ditentukan oleh kantor pusat akan tetapi pengambilan keputusan yang diluar Standard Operational Procedures tersebut belum jelas seperti apa pemimpin tersebut mengambil keputusannya dan gaya kepemimpinan seperti apa yang ia pakai dalam pengambilan keputusan yang tidak ada di dalam Standard Operational Procedures tersebut. Peneliti akan meneliti tentang gaya kepemimpinan seperti apa yang diterapkan oleh seorang pemimpin Rumah Yatim Ar-Rahman dalam pengambilan keputusan yang di luar Standard Operational Procedures.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah penulis ungkapkan dilatar belakang diatas, maka yang akan menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah

1. Bagaimana gaya kepemimpinan Rumah Yatim Ar-Rahman yang diterapkan pemimpin dalam pengambilan keputusan ?
2. Apa faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan gaya kepemimpinan pada saat pengambilan keputusan ?

E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan Rumah Yatim Ar-Rahman yang diterapkan pemimpin dalam pengambilan keputusan .

2. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan gaya kepemimpinan pada saat pengambilan keputusan.

Kegunaan penelitian ini adalah diantaranya:

a. Bagi Lembaga

Dapat memberikan masukan bagi organisasi sebagai dasar pertimbangan dalam penetapan kebijakan dan keputusan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinn yang diterapkan di organisasi agar organisasi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

b. Bagi Fakultas

Sebagai bahan referensi dan pertimbangan dalam penelitian atau diskusi.

F. Metode Penelitian

Dalam kamus besar bahasa indonesia, kata penelitian diartikan sebagai pemeriksaan yang teliti atau penyelidikan, sedangkan kata penyelidikan diartikan sebagai pemeriksaan atau penyusutan.[11]

Penelitian adalah suatu proses, yaitu suatu rangkaian langkah-langkah yang dilakukan secara terencana dan sistematis guna mendapatkan pemecahan masalah atau mendapatkan jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan tertentu.

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian itu didasarkan pada cirri-ciri keilmuan, yaitu rasional, dilakukan dengan cara-cara yang

---

[11] Irawan Soehartono, *Metode Penelitian Sosial,* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya), h. 1

masuk akal, sehingga terjangkau oleh penalaran manusia. Metode penelitian diartikan, sebagai cara ilmiah untuk memperoleh data yang valid dengan tujuan dapat ditentukan, dibuktikan, dan dikembangkan dan digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi, masalah yang diteliti.

1. Jenis dan Sifat Penelitian

a. Jenis Penelitian

Dilihat dari jenisnya, penelitian ini termasuk penelitian lapangan (*Field research*), yaitu suatu penelitian yang dilakukan sistematis dengan mengangkat data yang ada di lapangan. Penelitian lapangan dimaksud untuk menghimpun data lapangan, adapun data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data tentang penerapan gaya kepemimpinan Rumah Yatim Ar-Rahman dalam pengambilan keputusan. Penelitian lapangan bermaksud mempelajari secara intensif tentang latar belakang keadaan sekarang, interaksi suatu sosial, individu, kelompok, lembaga, dan masyarakat.[12]

b. Sifat Penelitian

Sifat dari penelitian yang peneliti gunakan adalah bersifat deskriptif atau bersifat menerangkan, yang bertujuan menentukan sifat dari hubungan antara satu atau lebih gejala atau variable terikat dengan satu atau lebih variable bebas. Penelitian ini dapat berbentuk Eksperiment dengan membandingkan antara satu kelompok

---

[12] Husaini Usman dan Purnomo Setiadi Akbar, *Metodoologi Penelitian Sosial,* (Jakarta;Bumi Aksara (1995), h.5

dengan kelompok lain sebagai pengontrol. Penelitian deskriptif berusaha menuturkan pemecahaan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data, jadi ia juga menyajikan data, menganalisis dan menginterpretasi. Ia juga dapat bersifat komparatif dan korelatif. Penelitian deskriptif banyak membantu terutama dalam penelitian yang bersifat longitudinal, genetik, dan klinis.[13] Penelitian deskriptif juga bermaksud membuat pemberiaan atau penyandaraan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi tertentu.[14]

2. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi adalah jumlah keseluruhan unit analisis yang akan diselidiki karakteristik atau ciri-cirinya. Sugiono sebagaimana dikutip Ridwan menyatakan, populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.[15]

Populasi adalah jumlah keseluruhan unit analisis, yaitu objek yang akan diteliti. Secara ideal kita sebaiknya meneliti seluruh angota populasi. Apabila kita melakukan penelitian pada seluruh populasi, berarti kita melakukan sensus. Akan tetapi seringkali populasi penelitian cukup besar sehingga tidak mungkin untuk diteliti

---

[13] Cholid Narbuko dan Abu Achmadi, *Metodologi Peneltian,* (Jakarta: Bumi Aksara (2007), h.44

[14] *Op.cit,* Husaini Usman dan Purnomo Setiadi Akbar, hal. 4

[15] Kholidi, *Pengantar Metodologi Penelitian,* (Bandar Lampung: Fakultas Dakwah IAIN Raden Intan Lampung, (2009), h. 62

seluruhnya dengan waktu, biaya, dan tenaga yang tersedia. Dalam keadaan demikian, maka penelitian hanya dapat dilakukan terhadap sampel.[16]

Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah pengurus berjumlah 10 orang.

b. Sampel

Sampel adalah kelompok kecil yang diamati dan merupakan bagian dari populasi sehingga sifat dan karakteristik populasi juga dimiliki oleh sampel. Ferguson sebagaimana telah dikutip oleh Sedermayanti dan Syarifudi Hidayat, mendefinisikan sampel adalah beberapa bagian kecil atau cuplikan yang ditarik dari populasi.[17]

Sampel ialah sebagian anggota populasi yang diambil dengan menggunakan teknik tertentu yang disebut dengan teknik sampling. Teknik sampling berguna agar:

1) Mereduksi anggota populasi menjadi anggota sampel yang mewakili populasinya (representatifnya), sehingga kesimpulan terhadap populasi dapat dipertanggungjawabkan.
2) Lebih teliti menghitung yang sedikit daripada yang banyak.
3) Menghemat waktu, tenaga dan biaya.

Dari penjelasan yang diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa sampel yang saya ambil adalah keseluruhan populasi (populasi sampling) yang ada di Rumah Yatim Ar-Rahman. Dikarenakan populasi yang ada kurang dari 100 orang yaitu berjumlah 10 orang sehingga hal tersebut populasi saya jadikan sampel secara keseluruhan. Dan

---

[16] *Ibid,* h. 62

[17] Sedarmayanti dan Syarifudin Hidayat, *Metodologi Penelitian,* (Bandung: Mandar Maju (2002), h.124

nama-nama sampel yang akan diteliti adalah Suherman SE.AK (Kepala Cabang), Weli Susanto (Kepala Asrama Putri), Riki Kurniadi (Bendahara), Hendi (Kepala Asrama Putra), Anita, Siti, dan Tri (Staff FO), Ramasari dan Kusmini (Staff Logistik), Dedi dan Sarni (Fundrising).

3. Metode Pengumpulan Data

a. Metode Interview

Metode interview ini adalah pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan secara langsung oleh pewawancara (pengumpul data) kepada responden, dan jawaban-jawaban responden dicatat atau direkam dengan alat perekam. Teknik wawancara dapat digunakan pada responden yang buta huruf atau tidak terbiasa mambaca dan menulis, termasuk anak-anak. Wawancara juga dapat dilakukan dengan telepon.[18]

Dalam pelaksanaan wawancara yang digunakan jenis interview bebas terpimpin yaitu pewawancara membawa kerangka pertanyaan-pertanyaan untuk disajikan dan dikembangan, dan cara bagaimana pertanyaan-pertanyaan itu diajukan dan diwawancara diserahkan pada kebijaksanaan pewawancara. Metode ini digunakan untuk mendapatkan data-data tentang sejarah berdirinya yayasan Rumah Yatim Ar-Rahman, program kerja, dan faktor pendukung dan penghambatnya.

---

[18] Masri Singarimbun dan Sofian Efendi, *Metode Penelitian Survai,* (Jakarta: Pen. LP3ES), h. 149

Metode interview yang digunakan merupakan metode utama dalam penelitian ini, karena dipandang perlu dan memegang peranan penting untuk mendapatkan infomasi yang dibutuhkan sehingga data yang akurat dapat diperoleh selain itu upaya yang dilakukan datanya sebagian besar menunjukan kegiatan yang sudah dilaksanakan dan peneltian dilakukan setelah kegiatan berlangsung, dengan metode interview ini kegiatan ini sudah berlangsung dan data-datanya bisa digali. Interview ini ditunjukan kepada pengurus diantaranya kepala cabang atau karyawan Rumah Yatim Ar-Rahman.

b. Metode Observasi

Observasi adalah pengumpulan bahan keterangan mengenai keterangan yang hendak dipelajari dengan menggunakan cara pengamatan. Observasi merupakan proses yang kompleks, yang tersusun dari proses biologis dan psikologis. Dalam menggunakan teknik observasi yang terpenting ialah mengandalkan pengamatan dan ingatan si peneliti. Peneliti dalam menggunakan metode observasi mempunyai empat pola peran: sebagai partisipan penuh, partisipan sebagai pengamat, pengamat sebagai partisipan, dan pengamat sebagai partisipan dan pengamat penuh.[19] Jenis Observasi yang digunakan adalah Observasi non-Partisipan yaitu peneliti tidak terlibat langsung secara aktif dalam objek yang diteliti.

c. Metode Dokumentasi

Metode Dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variable yang berupa catatan, transkip, agenda-agenda dan sebagainya. Jenis metode dokumentasi

[19] Sedarmayanti dan Syarifudin Hidayat, *Op.Cit*, hal.76

digunakan sebagai metode bantu untuk menggali data sejarah berdirinya Rumah Yatim Ar-Rahman, sarana dan prasarana yang menunjang perkembangan Rumah Yatim Ar-Rahman. Metode ini digunakan untuk mendapatkan data-data tentang, struktur kepengurusan, dan kegiatan dalam bidang-bidangnya.

4. Analisa Data

Menurut Lexy J. Moleong, analisa data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data. Untuk memperoleh hasil yang benar dalam menganalisa data yang digunakan metode analisa kualitatif, hal ini mengingat data yang dihimpun bersifat kualitatif yaitu digambarkan dengan kata-kata atau kalimat, kemudian dipisah-pisahkan menurut kategori untuk diambil suatu kesimpulan.

Penelitian dengan pendekatan kualitatif merupakan penelitian sistematis kritis dan dapat mengungkapkan gejala yang ada dimasyarakat secara rinci serta dapat mengungkap gejala permasalahan dengan pendekatan yang sangat akurat bila dilakukan dengan langkah yang benar. Cresswell mengutarakan perlu adanya addres pada konsep yang bersifat valid dan realibel, dalam rancangan penelitian kualitatif yang digunakan sebagai kerangka konsep dan prosedur yang ditimbulkan dari penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif dengan gejalanya yang merupakan suatu sistem, artinya adanya keterhubungan.

.

BAB II

GAYA KEPEMIMPINAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk memengaruhi bawahannya.[20] Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom. Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan.

Fiedler berpendapat bahwa, bagi seorang individu, gaya kepemimpinan pada dasarnya tetap dan tidak bisa diubah : pemimpin tidak bisa mengubah perilaku agar sesuai dengan situasi tertentu karena prilaku ini terkait dengan karakteristik-karakteristik kepribadian yang unik. Jadi, saat gaya kepemimpinan dan situasi tidak cocok, fiedler berpendapat bahwa yang harus diubah adalah situasi agar cocok dengan gaya pemimpin.[21] Saat relasi pemimpin-anggota baik, struktur tugas rendah,

---

[20] Andri Feriyanto dan Endang Shyta Triana, *Pengantar Manajemen (3 in 1)*, (Kebumen:Media Tera, 2015), h. 94

[21] Ricky W. Griffin, *Manajemen*, (Jakarta:Erlagga, 2004), h. 80-81

dan kekuasaan jabatan lemah, gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan. Jika pemimpin berorientasi pada tugas, akan terjadi ketidak cocokkan. Menurut Fiedler, pemimpin bisa membuat elemen-elemen dari situasi lebih kongruen dengan mengubah struktur tugas (dengan membuat pedoman dan prosedur, misalnya) dan menaikkan kekuasaan (dengan meminta wewenang tambahan atau dengan cara-cara lain).

Menurut kontinjensi Feadler dikecam karena teori ini tidak selalu didukung oeh riset, bahwa penemuan-penemuannya bisa diinterprestasikan dengan cara berbeda, bahwa ukuran LPC kurang valid, dan bahwa asumsi-asumsinya tentang prilaku pemimpin yang tidak fleksibel tidak realitis. Tetapi, teori Fedler merupakan salah satu teori yang pertama mengadopsi prespektif situasioanal tentang kepemimpinan. Teori ini telah membantu banyak manajer mengenali faktor-faktor situasional penting yang mesti mereka hadapi, dan teori ini telah menumbuhkan pemikiran tambahan tentang situaasi kepemimpinan. Dalam beberapa tahun terakhir, Feadler telah mencoba menjawab sejumlah kencaman terhadap teorinya dengan melakukan revisi dan menambahkan eleman-eleman tambahan seperti sumber daya kognitif.

Secara umum terdapat tiga macam gaya kepemimpinan yang berbeda:

a. Otokratis

   Kepemimpinan otokratis lebih banyak menghadapi masalah pemberian perintah kepada bawahan.

b. Demokratis

Demokratis cenderung mengikuti pertukaran pendapat antara orang-orang yang terlibat.

c. Laissez-Faire

Pemimpin memberikan kepemimpinannya jika diminta.

2. Gaya Dasar Kepemimpinan.

dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin ini, ada dua hal yang biasanya dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahan atau pengikutnya, yakni :[22] perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung.

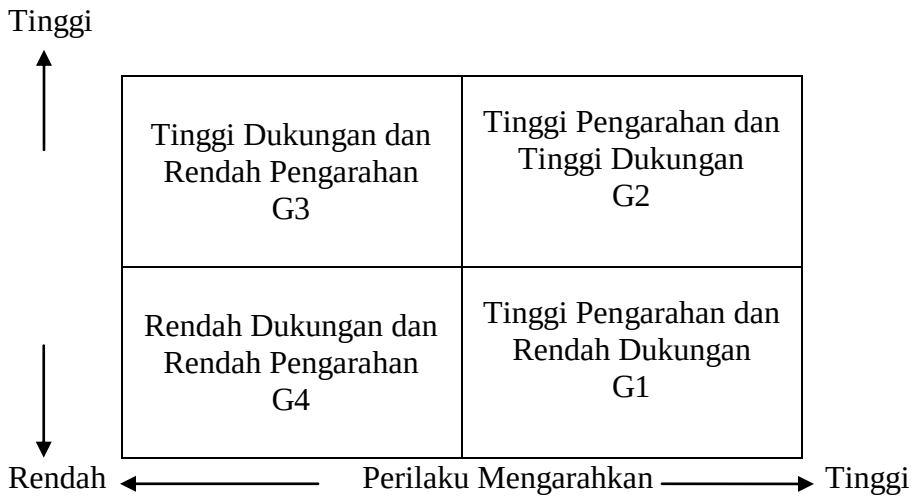
Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya bisa dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.

Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam pengambil keputusan.

---

[22] Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manjemen*,(Jakarta:PT.Raja Grafindo Persada, 2006), h. 64

Kedua norma perilaku tersebut ditempatkan pada dua poros yang terpisah dan berbeda seperti terlihat dalam Gambar 6.1 sehingga dapat diketahui empat gaya dasar kepemimpinan[23].



GAMBAR 6.1 Empat Gaya Dasar Kepemimpinan

Dalam Gaya 1 (G1), seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan namun sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka. Dalam Gaya 2 (G2), pemimpin menunjukan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin dengan gaya seperti ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang ia ambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya. Tetapi pemimpin dalam gaya ini masih tetap harus terus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikutnya. Pada Gaya 3 (G3), perilaku pemimpin menekankan pada

[23] *Ibid*, h. 65

banyak memberikan dukungan namun sedikit dalam pengarahan. Dalam gaya seperti ini pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para pengikutnya, dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas. Adapun Gaya 4 (G4), pemimpin membrikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin dengan gaya seperti ini mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas pada pengikutnya.

3. Perilaku Gaya Dasar Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan.

Gaya kepemimpinan seperti yang dikutip di depan merupakan norma yang digunakan sewaktu mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat oleh orang lain tersebut. Oleh, karena pada hakikatnya perilaku dasar pemimpin yang mendapat tanggapan para pengikutnya, maka ketika pemimpin tersebut melakukn proses pemecahan masalah dan pembuatan keputusan, empat gaya dasar yang diuraikan dimuka dapat di aplikasikan dan diidentifikasikan dengan suatu proses pengambilan keputusan tersebut. Gaya kepemimpinan dalam pembuatan keputusan dapat dilihat dlam Gambar 6.2 dibawah ini :[24]

Partisipasi G3	Konsultasi G2
Delegasi G4	Instruksi

[24] *Ibid*, h. 66

	G1

GAMBAR 6.2. Empat Gaya Dasar Kepemimpinan Dalam Proses Pembuatan Keputusan

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan (G1) dirujuk sebagai industri karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, sebagaimana, bilamana, dn dimana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan (G2) dirujuk sebagai konsultasi, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (control) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.

Perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan (G3) dirujuk sebagai partisipasi, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya ini, pemimpin dan

pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggungjawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian berada pada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.

Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan (G4) dirujuk sebagai delegasi, karena pemimpin mendiskuikan masalah bersama sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi maalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Sekarang bawahan yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggungjawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

4. Teori Gaya Kepemimpinan dari Seorang Pemimpin

a. Teori Genetis (Keturunan)

Inti dari teori ini menyatakan bahwa "*Leader Are Born And Nor Made (*pemimpin itu dilahirkan bukannya di buat*)*".[25] Para penganut aliran ini mengetengahkan pendapatnya bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinan. Dalam keadaan bagaimanapun seorang ditempatkan karena ia ditakdirkan menjadi pemimpin,

[25] Andri Feriyanto dan Endang Shyta Triana, *Op.Cit*, h. 95

sesekali kelak ia akan muncul sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secar filosofis pandangan ini tergolong pada pndangan fasilitas atau determinitis.

b. Teori Sosial

Jika teori pertama diatas adalah teori yang ekstrim pada satu sisi, maka teori inipun merupakan ekstrim pada sisi lainnya. Inti teori pada sosial ini ialah "*Leader Are Made And Not Born* (pemimpin itu dibuat atau dididik bukan kodrati)". Jadi teori ini merupakan kebalikan dari teori genetika. Para penganut teori ini mengetengahkan pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

c. Teori Ekologis

Teori ekologis pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian di kembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran. Namun demikian, penelitian yang jauh lebih mendalam masih diperlukan untuk dapat mengatakan secara pasti apa saja faktor yang menyebabkan timbulnya sosok pemimpin yang baik.

5. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan yang ada, sebagai berikut :

a. Gaya kepemimpinan otoriter/*authoritarian.*

Adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang dimbil dari dirinya sendiri secara penuh.[26] Segala pembagian tugas dan tanggung jawab di pegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.

b. Gaya kepemimpinan demokratis/*democratic*

Adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikut sertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya. Indikator kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut :

c. Gaya kepemimpinan bebas/*laissez-faire*

Pemimpin jenis hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil dimana para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi.[27]

d. Gaya kepemimpinan paternalistik.

Dalam gaya kepemimpinan paternalistik, pemimpin dianggap sebagai orang tua dan pengikut sebagai anak-anak yang perlu dibimbing ke arah kedewasaan.

e. Gaya kepemimpinan partisipatif.

---

[26] Wirawan, *Kepemimpinan,* (Jakarta:PT Rajagrafindo Persada, 2013), h. 381
[27] *Ibid*, h. 383

Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya yang terletak ditengah-tengah dimana jumlah kekuasaan dan kebebasan untuk menggunakan kekuasaan pemimpin dan para pengikut sama besar. Pemimpin dan para pengikutnya harus berpartisipasi secara aktif dalam menyusun perencanaan, melaksanakan, dan mengevaluasi hasilnya. Gaya kepemimpinan ini dapat disebut sebagai gaya kepemimpinan gotong royong, pemimpin dan para pengikutnya sama-sama menggotong dan sama-sama meroyong kegiatan dan hasilnya.

Selain yang sudah disebutkan diatas, masih ada lagi gaya kepemimpinan berdasarkan dari kepribadian, seperti di bawah ini:

a. Gaya kepemimpinan Karismatis

Kelebihan gaya kepemimpinan karismatis ini adalah mampu menarik orang. Mereka terpesona dengan cara bicaranya yang membangkitkan semangat. Biasanya pemimpin dengan gaya kepribadian ini visionaris. Mereka sangat menyenangi perubahan dan tantangan.

Mungkin kelemahan terbesar tipe kepemimpinan model ini bisa di analogikan dengan pribahasa "*tong kosong nyaring bunyinya".* Mereka mampu menarik orang untuk datang kepada mereka. Setelah beberapa lama, orang-orang yang datang ini akan kecewa karena ketidak konsistenan. Apa yang diucapkn ternyata tidak dilakukan. Ketika diminta pertanggung jawabannya, si pemimpin akan memberikan alasan, permintaan maaf, dan janji.

b. Gaya kepemimpinan Diplomatis

Kelebihan gaya kepemimpinan diplomatis ini ada di penempatan perspektifnya.[28] Banyak orang seringkali melihat dari satu sisi, yaitu sisi keuntungan dirinya. Sisanya, melihat dari sisi keuntungan lawannya. Hanya pemimpin dengan kepribadian putih ini yang bisa melihat kedua sisi dengan jelas. Apa yang menguntungkan dirinya, dan menguntugkan lawannya.

Kesabaran dan kapasifan adalah kelemahan pemimpin dengan gaya diplomatis ini. Umumnya, mereka sangat sabar dan sanggung menerima tekanan. Namun kesabran ini bisa sangat keterlaluan. Mereka bisa menerima perlakuan yang tidak menyenangkan tersebut, tetapi pengikut-pengikutnya tidak. Dan seringkali hal inilah yang membuat para pengikutnya meninggalkan si pemimpin.

c. Gaya kepemimpinan Otoriter

Kelebihan model kepemimpinan otoriter ini ada di pencapaian prestasinya. Tidak ada satupun tembok yang mampu menghalangi langkah pemimpin ini. ketika ia memutuskan suatu tujuan, itu adalah harga mati, tidak ada alasan, yang ada adalah hasil. Langkah-langkahnya penuh perhitungan dan sistematis.

---

[28] *Ibid*, h. 385

Dingin dan sedikit kejam adalah kelemahan pemimpin dengan kepribadian merah ini. Mereka sangat mementingkan tujuan sehingga mereka tidak pernah peduli dengan cara. Makan atau dimakan adalah prinsip hidupnya.

d. Gaya kepemimpinan Moralis

Kelebihan dari gaya kepemimpian seperti ini adalah umumnya mereka hangat dan sopan kepada semua orang. Mereka memiliki empati yang tinggi terhadap permasalahan para bawahannya, juga sabar, murah hati, segala bentuk kebajikan ada dalam diri pemimpin ini. orang-orang yang datang karena kehangatannya terlepas dari segala kekurangannya.

Kelemahan dari kepemimpinan seperti ini adalah emosinya. Rata-rata orang seperti ini sangat tidak stabil, kadang bisa tampak sedih dan mengerikan, kadang pula bisa sangat menyenangkan dan bersahabat.

6. Dua Gaya Kepemimpinan.

a. Gaya dengan orientasi tugas *(task-oriented)*.[29]

Manajer ororientasi tugas mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas yang dilaksanakan sesuai yang diinginkannya. Manajer dengan gaya kepemimpinan ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan dari pada perkembangan dan pertumbuhan karyawan.

b. Gaya dengan orientasi karyawan *(employee-oriented)*.

[29] T. Hani Handoko, *Manajemen,* (Yogyakarta:BPEF, 1989), h. 299

Manajer berororientasi karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka. Mereka mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, memciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok.

7. Aspek Gaya Kepemimpinan.

Firman Allah SWT dalam surah Al-Fath (48) Ayat 29 :[30]

مُحَمَّدٌ رَسُوْلُ اللهِ وَ الَّذِيْنَ مَعَهُ, أَشِدَّاءُ عَلَى الكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ تَرَهُمْ رُكَّعًا سُجَّدًا يَبْتَغُوْنَ فَضْلًا مِّنَ اللهِ وَرِضْوَانًا سِيْمَاهُمْ فِى وُجُوْهِهِمْ مِّنْ أَثَرِ السُّجُوْدِ ذَالِكَ مَثَلُهُمْ فِى التَّوْرَةِ وَمَثَلُهُمْ فِى الإِنْجِيْلِ كَزَرْعٍ أَخْرَجَ شَطْئَهُ, فَئَازَرَهُ, فَاسْتَغْلَظَ فَاسْتَوَى عَلَى سُوْقِهِ يُعْجِبُ الزُّرَّاعَ لِيَغِيْظَ بِهِمُ الكُفَّارَ وَعَدَ اللهُ الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا وَعَمِلُوْا الصَّلِحَتِ مِنْهُمْ مَّغْفِرَةً وَأَجْرًا عَظِيْمَا {سورة الفتح :29}

Artinya :

*"Muhammad itu adalah utusan Allah dan orang-orang yang bersama dengan dia adalah tegas terhadap orang kafir, tetapi berkasih sayang sesama mereka, kamu lihat mereka ruku', sujud, dan mencari katunia Allah SWT dan keridhaannnya, tanda-tanda mereka tampak pada muka mereka dari bekas sujud. Demikianlah sifat-sifat mereka dalam taurat dan sifat-sifat mereka dalam injil, yaitu seperti tanaman yang mengeluarkan tunasnya maka tunasnya itu menjadikan tanaman itu kuat lalu menjadi besarlah dia dan tegak lurus diatas pokoknya; tanaman itu menyenangkan hati penanam-penanamnya karena Allah SWT hendak menjengkelkan hati orang-orang kafir (dengan kekuatan orang-orang mu'min). Allah SWT menjanjikan kepada orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal yang saleh di antara mereka ampunan dan pahala yang besar" (*QS. Al-Fath [48]:29*).*

[30] Al-Qur'an, 48:29

Ali Bin Abi Thalib R.A.,Mengatakan : bahwa Rasulullah SAW seorang yang paling lapang dada, menjaga baik-baik ucapannya, amat lembut perangainya dan bersikap sangat hormat dalam pergaulan.[31]

Dengan demikian, setiap pemimpin akan berhasil memimpin suatu organisasi secara efektif bila ia memenuhi syarat-syarat, yaitu :

a. Mempunyai kecerdasan yang cukup tinggi untuk dapat memikirkan dan mencarikan cara-cara pemecahan setiap persoalan yang timbul dengan cara yang tepat, bijaksana serta mengandung kelengkapan dan syarat-syarat yang memungkinkan untuk dilaksanakn.
b. Mempunyai emosi yang stabil, tidak mudah diombang-ambingkan oleh perubahan suasana yang senantiasa berganti-ganti dan dapat memisahkan antara yang mana soal pribadi, soal rumah tangga, dan mana soal organisasi.
c. Mempunyai kepandaian dalam menghadapi manusia dan mampu membuat bawahan merasa betah, senang, dan puas dengan dan dalam pekerjaan.
d. Mempunyai keahlian untuk mengorganisasi dan menggerakan bawahan secara bijaksan dalam mewujudkan tujuan organisasi serta mengetahui dengan tepat kapan dan kepada siapa tanggung jawab dan wewenang akan didelegasikan.

---

[31] Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *kepemimpinan dan prilaku organisasi*, (jakarta:PT.Raja Grafindo Persada, 2012), h. 119

e. Mempunyai keterampilan manajemen untuk menghadapi persoalan masyarakat yang semakin maju. Sementara itu, Ki Hajar Dewantoro, Merumuskan tiga tingkah laku kepemimpinan yaitu :

1) *Ing Ngarso Sung Tulodo,* yang berarti kalau pemimpin itu berada didepan, ia memberikan teladan.
2) *Ing Madyo Mangun Karso,* yang berarti bila pemimpin berada ditengah, ia membangkitkan tekat dan semangat.
3) *Tut Wuri Handayani,* yang berarti bila pemimpin itu berada dibelakang, ia berperan kekuatan pendorong dan pengerak.

Selain itu, sikap pemimpin akan tampak dari cara melakukan pekerjaan seperti memerintah, memberi tugas, berkomunikasi, menegakkan disiplin, melakukan kontrol, meminta laporan, menegur bawahan, meminta pertanggungjawaban, dan lain-lain.

B. Pengambilan Keputusan

1. Pengertian Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan ialah memilih alternatif dari dua atau beberapa alternatif yang ada untuk menentukan arah tujuan yang ingin dicapai.[32] Alternatif-alternatif tersebut dapat berupa suatu kondisi fisik, atau usaha-usaha yang kreatif,

[32] George R. Terry, *prinsip-prinsip manajemen*, (jakarta: PT Bumi Aksara, 2012), h. 34

atau tempat menghimpun pemikiran, perasaan dan pengetahuan untuk melaksanakan suatu tindakan.

Didalam proses pengambilan keputusan, seorang manajer berurusan dengan nilai-nilai masa yang akan datang yang hingga suatu tingkat tertentu tidak diketahui. Pemilihan alternatif selalu didasarkan pada beberapa kriteria seperti misalnya bertujuan untuk menekan biaya, untuk menghemat waktu atau untuk mengembangkan para manajer. Kriteria yang digunakan itu berpengaruh kepada pilihan alternatifnya.

Untuk mengambil suatu keputusan selalu harus ada dua atau beberapa alternatif. Namun demikian, didalam kenyataannya hanya ada dua alternatif yakni misalnya maksimumnya apa dan atau minimumnya apa.

Setiap alternatif sudah diramalkan kemungkinan akan berhasil yang kemudian dievaluasi menurut keinginan manajemen yang condong dipilih ia alternatif yang paling mendukung sasaran yang ingin dicapai. Cara mengadakan evaluasi seperti itu sesungguhnya barbahaya, karena dipengaruhi oleh penilaian perorangan saja dan kemungkinan besar menimbulkan pertentangan diantara nilai-nilai yang ada. Didalam setiap alternatif juga terdapat elemen-elemen yang diinginkan dan yang tidak diinginkan. Aspek-aspek yang berlawanan itu harus “didamaikan”, supaya memudahkan dalam pengambilan keputusan, sebab arti kata *dicision making* ialah “memotong” atau “mencapai suatu kesimpulan”

Didalam pemilihan alternatif tersebut juga dipertimbangkan dua faktor pendukung utama, yakni yang berwujud (*tangibel*) dan yang tidak berwujud

(*intangible*). Faktor yang berwujud mencakup unsur-unsur laba, uang, jam kerja, jam mesin, dan data kuantitatif lainnya. Unsur-unsur tersebut saling berhubungan. Untuk mendapatkan laba secara maksimum misalnya, ditentukan oleh perbandingan berbagai faktor fisik. Didalam perencanaan produksi, pemanfaatan tenaga kerja dan beban mesin merupakan faktor pembatas fisik untuk mengukur jadwal program-program produksi.

Jika faktor yang berwujud menempati kedudukan yang utama (dan dapat diukur) sedangkan faktor yang tidak berwujud menempati urutan kedua, maka pilihan alternatif tidaklah terlalu sulit. Walaupun demikian, perlu diingat bahwa faktor-faktor fisik umumnya didasarkan pada pemikiran dan *forecast* yang jarang tepat dan kurang akurat. Tetap masih ada kesalahan dan ketidak pastian.

Faktor-faktor yang tidak berwujud umumnya sulit dievaluasi. Sekurang-kurangnya perlu diketahui dahulu, kemudian ditempatkan dalam urutan urgensi dan selanjutnya disesuaikan dengan tujuan akhir yang ingin dicapai. Artinya, tetap ada usaha untuk mempertimbangkan faktor-faktor yang tidak berwujud. Agak sulit dinilai dan sering keliru. Seorang menajer dapat mengetahui bahwa produk penemuan barunya pada suatu hari akan menjadi usang, tetapi ia tidak dapat mengetahui "timing" tersebut.

Didalam mengadakan evaluasi, sebaiknya berkonsentrasi pada faktor-faktor yang benar-benar penting atau pada faktor-faktor pembatas, yang berwujud atau tidak berwujud dan bersifat kritis terhadap pencapaian tujuan. melalui pendekatan tersebut, maka proses evaluasi dapat dilakukan dengan terarah. Walaupun demikian, tidaklah

mudah untuk menemukan aktor-faktor pembatas tersebut, terutama sekali apabila reaksinya komplek.

Ada bebagai dasar untuk mengadakan evaluasi terhadap alternatif-alternatif pilihan. Teknik evaluasinya diawali dari pembuatan perkiraan yang sederhana hingga akhirnya memakai analisa-analisa matematis yang sangat rumit. Sebenarnya tidak ada satu dasar pun yang tepat dan berlaku untuk semua kondisi.

Pilihan alternatif banyak ditentukan oleh latar belakang dan pengetahuan seorang manajer. Cara-cara memilih alternatif berikut ini merupakan beberapa diantara yang penting;[33]

a. Analisa marginal.

Teknik tersebut membandingkan biaya tambahan dengan pendapatan yang berasal dari tambahan satu atau beberapa unit produksi. Titik maksimum labanya terdapat didalam volume dimana dilakukan penambahan terakhir dan penempatan tambahannya adalah sama dengan tambahan biayanya.

Setiap volume yang berada dibawah batas tersebut. Maka pendapatan marjinal melebihi biaya marginalnya dan setiap volume yang berada diatas batas tersebut, maka biaya marginal melebihi pendapatan marginalnya.

b. Teori psikologis

Banyak orang mempermasalahkan bahwa keputusan-keputusan para manajer tidak selalu bersifat ekonomis. Keputusan tentang luas ruangan kantor misalnya

[33] *Ibid*, h. 36

dipengaruhi oleh nilai-nilai psikologis. Disamping itu ada contoh-contoh keputusan yang didasarkan pada ego pribadi anggota manajemen atau semata-mata karena diputuskan oleh top manajer saja.

c. Intuisi.

Mengambil keputusan yang didasarkan pada naluri, sebenarnya menggunakan "perasaan hati nurani" pihak yang mengambil keputusan tersebut. Mungkin ia memakai indera yang keenam dan memakai perasaan untuk "melihat kedalam suatu situasi". Prosesnya berlangsung tidak normal tanpa suatu pola tertentu. Walaupun demikian, diakui juga bahwa didalam proses pengambilan keputusan sebenarnya ada unsur-unsur naluri yang mendorong keyakinan kearah percepatan proses pemutusan.

d. Pengalaman.

Akrab dengan dan memahami permasalahan perlu didukung oleh pengalaman. Pengalam memberi petunjuk, membantu membedakan dan melihat situasi yang telah lalu, memanfaatkan pengetahuan praktis dan menerima keputusan dari pihak-pihak lain. Ada yang berpendapat bahwa menaruh kepercayaan kepada pengalaman dalam pengambilan keputusan merupakan tindakan yang telah usang.

Segala sesuatu akan berubah; pengambilan keputusan yang sukses dimasa lalu belum tentu akan sukses dimasa mendatang. Pengalaman perlu dimanfaatkan, tetapi tidak perlu terikat.

e. Mengikuti pemimpinnya.

Banyak sekali keputusan diambil mengikuti contoh keputusan yang dibuat oleh pemimpinnya. Pada kondisi seperti itu, biasanya sudah ada keputusan-keputusan pokok.

f. Percobaan “mencoba alternatif sambil melihat hasilnya”

Merupakan cara yang agak efektif dalam menentukan arah tujuan yang ingin dicapai. Cara tersebut biasanya dilakukan didalam eksperimen-eksperimen ilmiah dan didalam merancang pengembangkan suatu produk baru atau mencoba sales di pasar-pasar tertentu sebelum memasarkannya secara umum. Melakukan suatu eksperimen relatif tinggi biayanya dan disertai asumsi bahwa kondisi dimasa yang akan datang akan mencontoh kondisi masa lalu.

g. Analisa.

Untuk mencapai suatu keputusan, maka problemnya dapat dipecahkan menjadi komponen-komponen; setiap komponen dipelajari dengan seksama dan dihubungkan dengan komponen-komponen yang lain. Dengan cara tersebut, maka aspek-aspek kritis dalam pengambilan keputusan ditampilkan kemuka sambil mencari hubungan kausalnya, karena aspek-aspek tersebut berpengaruh kepada sasaran-sasaran yang hendak dicapai. Dengan pendekatan seperti itu dapat mempersempit fakta yang mungkin penting bagi keputusan yang akan dipilih. Siapakan yang harus mengambil keputusan-keputusan manajerial? Suatu keputusan harus diambil oleh seseorang yang berada pada tingkat yang paling bawah dari organisasi yang memiliki kemampuan, keinginan dan bisa mendapatkan informasi yang relavan dan yang mampu “

menimbang" faktor-faktor permasalahan secara bebas. Tidaklah medah untuk menentukan orangnya.

Pengambilan keputusan dapat dilakukan atas dasar : 1) perorangan atau 2) kelompok.[34] Yang pertama biasa dilakukan apabila mudah memutuskannya dan seluruh alternatif mendukung keputusan tersebut. Keputusan perorangan dapat mendukung peranan populer seorang manajer. Situasi-situasi darurat umumnya diputuskan secara perorangan. Kondisi seperti itu selalu akan timbul; tetapi tidak boleh menilai setiap kondisi sebagai situasi darurat untuk membenarkan pengambilan keputusan secara perorangan.

Pengambilan keputusan secara kelompok kini semakin populer. Mereka yang terkena oleh suatu keputusan kelompok diberi kesempatan untuk berpatisipasi didalam perumusannya.disamping itu juga terbuka kemungkinan memasukkan penilaian dari para ahli dan teknisi yang memiliki pengetahuan khusus tentang permasalahan yang sedang dihadapi itu kedalam pertimbangan keputusan. Sumbangan-sumbangan pikiran dari pribadi-pribadi anggota perusahaan tidaklah selalu sama. Ada yang hanya berbicara seperlunya saja, tetapi ada juga yang berbicara terlampau banyak, bahkan melebihi permasalahan yang sedang dihadapi. Ada juga yang berpendapat bahwa pekerjaan pengambilan keputusan pada dasarnya merupakan tugas yang menjemukan dan bersifat perorangan. Mereka juga beranggapan bahwa didalam keputusan kelompok pun akhirnya diputuskan oleh seorang saja.

---

[34] *Ibid*, h. 38

2. Jenis Keputusan

Manajer harus membuat berbagai jenis keputusan yang berbeda. Akan tetapi, secara umum, sebagian besar keputusan berada pada satu dari dua katagori: terprogram dan tidak terprogram.[35]

a. Keputusan yang terprogram (*programmed decision*)

adalah suatu yang terstruktur atau muncul dalam frekuensi tertentu (atau keduanya). Starbucks menggunakan keputusan terprogram untuk membeli pasokan biji kopi baru, cangkir, dan serbet, dan karyawan starbucks dilatih untuk melakukan prosedur yang tepat dalam menyeduh kopi. Serupa dengan itu, dealer Bryan Ford membuat suatu keputusan bahwa dia akan mensponsori tim sepak bola remaja setiap tahunnya. Oleh karena itu, ketika presiden club sepak bola menelepon, dia sudah tau apa yang akan dia lakukan. Banyak keputusan yang berkaitan dengan sistem operasi dasar dan prosedur dan transaksi organisasi standar merupakan jenis keputusan ini dan oleh karena itu dapat diprogram.

b. Keputusan yang tidak terprogram (*nonprogrammed decision),*

dilain pihak, secara relatif tidak terstruktur dan lebih jarang muncul. Keputusan starbucks untuk mefokuskan strategi internet mengenai gaya hidup dan kemudian menarik diri dari rencana tersebut keduanya merupakan keputusan yang tidak terprogram. Serupa dengan itu, Ford untuk membeli land rover juga merupakan suatu keputusan yang tidak terprogram. Manajer yang dihadapkan dengan keputusan yang

---

[35] Griffin, *Manajemen*, (Jakarta:Erlangga, 2004), h. 259

semacam itu harus memperlakukan setiap keputusan sebagai suatu yang unik, memerlukan sejumlah waktu, tenaga, dan sumber daya untuk mengeksplorasi situasi dari semua perpektif. Intuisi dan pengalaman merupakan faktor-faktor utama dalam keputusan tidak terprogram. Sebagian besar dari keputusan yang dibuat oleh manajemen puncak yang melibatkan strategi (termasuk merger, akusisi, dan pengambil alihan) dan rancangan organisasi adalah tidak terprogram. Demikian juga dengan keputusan mengenai fasilitas baru, produk baru, kontrak tenaga kerja, dan persoalan hukum.

3. Empat Katagori Pengambilan Keputusan.

a. Pengambilan keputusan dalam keadaan ada kepastian (*certainty*).[36]

Apabila semua informasi yang diperlukan untuk mengambil keputusan lengkap, maka keputusan dikatakan dalam keadaan atau situasi ada kepastian. Dengan perkataan lain dalam keadaan ada kepastian, kita dapat meramalkan secara tepat untuk eksak hasil dari setiap tindakan (*actiion*). Misalnya, didalam persoalan linear *programming* kita mengetahui berapa jumlah keuntungan (*profit*) maksimum yang bisa diperoleh setelah kita mengetahui persedian setiap jenis bahan dan kebutuhan *input* bagi masing-masing produk.didalam kehidupan sehari-hari banyak sekali keputusan yang kita ambil dalam situasi atau keadaan ada kepastian. Kita tahu persis arah kemana kita harus pergi untuk menemui dokter gigi,tukang cukur pribadi,restoran atau pasar swalayanfavorit dan sudah jelas hasil keputusan yang akan

[36] J.Supranto, *Teknik Pengambilan Keputusan*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2009), h. 9

kita peroleh sesuai dengan sejumlah uang yang telah kita keluarkan seperti hasil pencukuran yang memuaskan, obat mujarab yang menyembuhkan penyakit, makanan lezat yang menyenangkan serta mutu barang sesuai dengan selera.

b. Keputusan dalam keadaan ada resiko (*risk*)

Risiko terjadi kalau hasil pengambilan keputusan walaupun tak dapat diketahui dengan pasti akan tetapi diketahui nilai kemungkinan (*probabilitasnya*). Misalnya saja, anda ingin memutuskan membeli barang, setiap barang dibungkus rapi sehingga anda tidak tahu mana yang bagus yang mana yang rusak atau cacad.tetapi sendainyapenjual barang tersebut jujur dan anda diberitahu bahwa barangnya ada 100 buah dan yang rusak 99 buah. Kemudian anda harus memutuskan jadi membeli atau tidak.

Kalau anda termasuk orang yang normal, mungkin tidak jadi membeli, sebab risikonya terlalu besar, kemungkinan memperoleh barang rusak 99%. Akan tetapi sebaliknya kalau diberi tahu bahwa barang yang rusak hanya ada sebuah, maka kemingkinan besar anda jadi membeli, sebeb risikonya kecil, kemungkinan untuk memperoleh barang yang rusak 1%.

c. Keputusan dalam keadaan ketidak pastian (*Uncertainty*)

Ketidak pastian akan kita hadapai sebagai pengambilan keputusan kalau hasil keputusan sama sekali tidak tahu karena hal yang akan diputuskan belum pernah terjadi sebelumnya. Suatu contoh yang mudah, misalnya anda menghadapi orang yang baru saja dikenal, mendadak meminjam uang Rp 200 juta untuk modal usaha. Anda sama sekali tidak kenal orang itu, maka seandainya anda berikan uang sebanyak

yang ia inginkan yaitu Rp 200 juta, anda anda tidak tahu sama sekali berapa probabilitasnya bahwa orang tersebut akan mengembalikan uang yang dipinjamnya tepat pada waktunya. Maka untuk itu anda harus melakukan hal-hal berikut :

1) Mencari tambahan informasi, mungkin cari kawan lain yang kenal akan sifat orang yang akan meminjam uang anda. Hal ini memerlukan tambahan biaya, sebab mencari informasi berarti melakukan penelitian atau eksperimen.
2) Menggunakan *subjective probability* yaitu nilai probalitas yang anda ciptakan sendiri mungkin berdasarkan perilaku orang tersebut. Misalnya, menurut penilaian anda orangnya ramah, jujur, religius, intelek, sehingga anda berpendapat bahwa kemungkinan orang tersebut akan membohongi anda hanya kurang dari 5%.

Dengan diperolehnya nilai probabilitas baik berdasarkan informasi yang anda peroleh maupun berdasarkan pendapat anda secara subjektif. Maka persoalan ini berubah kelas atau katagori menjadi kelas persoalanyang ada risikonya. Walaupun nilai probabilitas yang anda peroleh cukup kasar. Pohon keputusan (*decision tree*) bisa dipergunakan untuk memecahkan persoalan dalam keadaan ketidak pastian.

d. Keputusan dalam keadaan ada konflik (*conflict*)

Situasi konflik terjadi kalau kepentingan dua pengambil keputusan atau lebih saling bertentangan (ada konflik) dalam situasi konpetitif. Pengambilan keputusan bisa juga berarti permainan (*player*) dalam suatu permainan (*game*). Sebagai contoh,

kalau pengambilan keputusan A memperoleh keuntungan dari suatu tindakan yang dia lakukan (*course of action*), hal itu hanya mungkin terjadi oleh karena pengambilan keputusan lainnya, yaitu B, juga mengambil tindakan tentu. Misalnya, suatu ketika pengusaha A menaikkan harga produknya per unit Rp 200-,.

Dalam waktu yang sama, pengusaha B, sainganya juga menaikkan harga barang tersebut menjadi Rp 250-,. Oleh karena harga harga dinaikkan oleh A lebih rendah dari B, banyak pembeli membeli barang A dan memperoleh keuntungan. Didalam analisis keputusan (*decision analysis*), pengambilan keputusan atau pemain tak hanya tertarik pada apa yang secara individual dilakukan akan tetapi juga apa yang dilakukan oleh keduanya (yaitu A dan B), oleh karena keputusan dan tindakan yang dilakukan oleh masing-masing akan saling mempengaruhi baik secara positif (menguntungkan) atau negatif (merugikan).

Walaupun kelihatannya sederhana, keputusan dalam situasi ada konflik seringkali dalam praktiknya menjadi sangat ruwet (kompleks). Misalnya, kita dapat dihadapkan pada keadaan yang tak pasti ditambah lagi adanya tindakan pihak lawan yang bisa mempengaruhi hasil keputusan. Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan menjadi lebih banyak. Keputusan dalam situasi dan konflik bisa dipecahkan dengan teori permainan (*game theory*). Secara keseluruhan teknik-teknik yang dapat dipergunakan untuk pengambilan keputusan dan situasi yang berbeda-beda tersebut dapat di lihat dalam tabel berikut :[37]

---

[37] *Ibid*, h. 13

Situasi keputusan	pemecahan	teknik
Ada kepastian	Deterministik	- Linear proramming - Model transportasi - Model penugasan - Model inventori - Model antrian - Model network
Ada resiko	Probabilistik	- model keputusan probabilistik - model inventori probabilistik - Model antrian probabilistik
Tidak ada kepastian	Tak diketahui	- Analisis keputusan dalam *Keadaan ketidak pastian*
Ada konflik	Tergantung tindakan lawan	Teori permainan (game theory)

4. Langkah-langkah Dalam Pengambilan Keputusan Manajemen

a. Rumuskan atau definisikan persoalan keputusan.[38]

Persoalan (*problem*) ialah sesuatu yang terjadi tidak sesuai dengan yang diinginkan atau diharapkan.

Misalnya rendahnya laju pertumbuhan ekonomi, merosotnya penjulan suatu perusahaan, penerimaan devisi hasil ekspor belum maksimum, jumlah biaya transport belum minimum. Persoalan keputusan yang dipecahkan mungkin sudah jelas yaitu mengatur penggunaan beberapa jenis bahan mentah untuk memproduksi beberapa jenis produk agar keuntungan bisa maksimum. Keputusan yang harus dibuat berapa jumlah masing-masing produk.

[38] *Ibid*, h. 17

Kita harus berusaha mencari pemecahan yang baik bagi suatu soal yang tepat (benar) sebab pemecahan terbaik bagi persoalan yang salah tak ada gunanya. Maka dari itu, dalam membuat keputusan untuk memecahkan persoalan harus bisa menemukan persoalan apa yangperlu dipecahkan atau diputuskan.

b. Kumpulkan informasi yang relavan.

Setiap persoalan yang sudah lama atau baru saja timbul pasti ada faktor-faktor penyebabnya. Misalnya, hasil penjualan merosot, faktor penyebabnya mungkin mutu barang kurang baik,harga terlalu tinggi,ada saingan, promosi tidak eektif, dan lain sebagainya. Produksi pada merosot aktor penyebabnya mungkin persedian bibit kurang, pupuk kurang, sawah banyak yang dipergunakan untuk mendirikan pabrik, curah hujan, banyak petani lebih senang menanam cengkeh daripada padi.

Memecahkan persoalan berarti suatu keputusan atau tindakan untuk menghilangkan faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya persoalan tersebut. Perlu dikumpulkan data atau informasi yang relavan artinya faktor-faktor yang mungkin menjadi penyebab timbulnya persoalan tersebut.

c. Cari alternati tindakan

Seperti kita ketahui memetuskan berarti memilih salah satu dari beberapa alternatif yang tersedia berdasarkan kriteria tertentu. Misalnya untuk mencapai hasil penjualan yang maksimum produk A harus sekian unit, produk B harus kian menit, dan lain sebagainya.

Agar biaya transpor minyak minimum, permintaan dari tempat 1 harus dikirim dari pusat minyak pertama sekian barrel, dari pusat minyak kedua harus dikirim sekian barrel, dan lain sebagainya. Pendeknya harus dicari sebanyak mungkin alternatif yang fisibel.

d. Analisis alternatif yang fisibel.

Setiap alternatiff harus dianalisis, harus dievaluasi baik berdasarkan suatu kriteria tertentu atau prioritas. Hasil analisis sangat memudahkan pengambilan keputusan didalam memilih alternatif yang terbaik, oleh karena kegiatan analisis berusaha memisahkan mana alternatif yang harus dipertahankan karena memenuhi syarat tertentu dan mana yang harus ditinggalkan karena tidak memenuhi syarat.

e. Memilih alternatif terbaik

Didalam pengambilan keputusan, pengambilan keputusan harus memilih salah satu alternatif diantara banyak alternatif. Pemilihan bisa didasarkan atas kriteria tertentu seperti hasil penjualan harus maksimum, jumlah biaya harus minimum, jumlah keuntungan harus maksimum, jumlah waktu yang digunakan harus minimum. Atau bisa juga didasarkan atas prioritas. Misalnya, seorang mahasiswa dengan uang yang dia miliki harus memutuskan uangnya untuk membeli buku pelajaran atau untuk menonton atau untuk menonton pertunjukkan, seorang pengusaha harus memutuskan apakah keuntungan tahun lalu untuk menaikkan gaji para karyawan atau untuk investasi. Didalam hal ada pertentangan kepentingan seperti majikan dan karyawan, keputusan bisa didasarkan atas musyawarah untuk mufakat. Apapun dasar pertimbangannya analisis alternatif terbaik bagi pengambilan keputusan.

Keputusan yang diambil bisa didasarkan atas suatu kompromi bisa juga atas tekanan. Memang harus diakui ada hasil keputusan yang memuaskan semua pihak tetapi ada juga yang merugikan pihak lain karena yang satu harus mengalah misalnya.

f. Laksanakan keputusan dan evaluasi hasilnya.

Pengambilan keputusan berarti pengambilan tindakan tertentu (*taking certain action*). Pelaksanaan suatu rencana tindakan (*action plan*), merupakan tahap akhir dari proses pengambilan keputusan. Akan tetapi kita tidak berhenti disana. Kita harus selalu melakukan evaluasi hasil keputusan, apakah emang sudah sesuai dengan tujuan semula yang sudah digariskan sebagai suatu kebijaksanaan (*policy*) atau ada hal-hal baru yang mengharuskan mengubah tujuan semula.

Evaluasi hasil memberikan masukan (*input*) atau umpan balik (*feed back*) yang sangat berguna untuk memperbaiki suatu keputusan atau untuk mengubah tujuan semula karena terjadi perubahan-perubahan. Misalnya, seorang dosen yang semula sudah puas dengan jenis pekerjaan memberikan kuliah, ikut berpatisipasi didalam usaha mencerdaskan bangsa, akhir-akhir ini pendiriannya berubah. Hal itu disebabkan karena gaji dosen relatif kecil tak mencukupi untuk menutupi biaya hidup, maka memutuskan keluar untuk tidak menjadi dosen dan ingin mencoba hidup berwiraswasta.

Hasil evaluasi suatu keputusan bisa untuk mengubah tujuan atau menyusun prioritas baru. Umpan balik sebagai hasil evaluasi merupakan unsur metode ilmiah yang sangat penting bagi pengambilan keputusan.

5. Model-model Pengambilan Keputusan.

a. Menurut dua pandangan.

Para pengambilan keputusan selalu dihadapkan pada dua jenis keputusan : terprogram atau terstruktur (*programmed atau structured*) dan tidak terprogram atau terstruktur (*non programmed atay unstructured*).[39] Pengambilan keputusan yang terprogram merupakan aktivitas rutin, tugas keseharian yang harus dilakukan para manajer. Proses pengambilan keputusan terprogram memiliki standard operational procedures (SOP), dimana standar tersebut diintegrasikan kedalam tatanan nilai, norma, dan budaya organisasi. Pengambilan keputusan yang tidak terprogram merupakan proses penentuan dan pemilihan alternatif solusi yang benar-benar baru dan tidak terstruktur. Jenis pengambilan keputusan ini merupakan kebalikan dari pengambilan keputusan yang terprogram. Pengambilan keputusan yang tidak terprogram melibatkan penetapan sejumlah penilaian subyektifitas, intuisi, dan kreatifitas dalam menyelesaikan masalah. Oleh ketiadaan SOP, maka para pengambilan keputusan tidak dapat menggunakan cara yang sama dengan pengambilan keputusan terprogram. Keputusan yang tidak terprogram akan memandu organisasi, para pembuat keputusan, pada penciptaan sejumlah aturan dan prosedur baru pengambilan keputusan, dimana aturan dan prosedur tersebut memudahkan pengambilan keputusan untuk membuat keputusan terprogram. Hal ini menandakan bahwa masalah yang benar-benar baru akan menjadi masalah yang berulang, segera setelah solusi yang dapat ditemukan, dan solusi tersebut dapat kembali diterapkan

[39] Risky Dermawan, *pengambilan keputusan,* (Bandung : Alfabeta, 2013), h. 97

pada masalah sama (diasumsikan memiliki sifat yang sama), yang akan kembali dihadapi pada suatu masa pada masa depan.

Seluruh organisasi telah mengembangkan kapasitas intelektual dan mental dalam pengelolaan informasi sosial menjadi bahan bagi proses pengambilan keputusan. Proses pengambilan keputusan merupakan proses merespon suatu masalah dengan cara mencari dan memilih satu alternatif solusi terbaik yang akan menciptakan nilai bagi pemilik organisasi. Batas antara keputusan terprogram dan tidak terprogram yang akan menciptakan nilai bagi pemilik organisasi sesunguhnya tipis. Keputusan terprogram yang akan membantu pencapaian kemakmuran bagi pemilik organisasi menyediakan kondisi stabilitas dan kemampuan meramal peristiwa masa depan . selain itu, keputusan terprogram akan dapat membantu organisasi meningkatkan efisiensi kegiatan operasi, serta mengurangi sejumlah pengeluaran untuk membuat produk. Keputusan tidak terprogram yang dapat meningkatkan nilai mamfaat bagi pemilik organisasi akan memudahkan organaisasi beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang pesat, memudahkan organisasi menghasilkan sejumlah cara, metode, model, konsop, atau pendekatan baru terhadap penyelesaian masalah, sehingga organisasi dapat mengeksploritasi dan memanipulasi secara efektif "lingkungan" mereka.

Untuk mempermudah para pengambil keputusan dalam melakukan pemilihan alternatif solusi, maka sejumlah teori, model, teknik, metode dan pendekatan terhadap pengambilan keputusan terbaik diciptakan. Semenjak pengambilan keputusan dapat dikaji dari bidang akademis, maupun praktis, maka "alat" yang diciptakan tidak akan

terlepas dari dua kajian tersebut. Sebagimana telah disampaikan pada bagian sebelumnya, tujuan dari teori dan model pengambilan keputusan tidak lain sebagai alat pembantu dalam pengambilan keputusan. Model-model yang terdapat pada sejumlah buku teks merupakan bentuk gabungan dari dua kajian. Adakalanya model berasal dari ranah akademis yang kemudian dipinjam oleh ranah praktis, dan ada pula yang sebaliknya. Seluruh model yang ada memberikan jalan bagi para pengambil keputusan dalam menentukan pilihan. Namun tentu apa yang disampaikan tidak mencangkup seluruh metode atau pendekatan terhadap pengambilan keputusan. Dari model-model yang disampaikan, teknik dan metode terhadap pengambilan keputusan dikembangkan lebih lanjut, sebagai contoh teknik pohon keputusan dan pemrograman garis lurus.

b. Model pengambilan keputusan berdasarkan pandangan rasionalitas.

Model rasionalitas memandang pengambilan keputusan sebagai manusia rasional, dimana mereka selalu konsisten dalam membuat pilihan pemaksimuman nilai didalam lingkup keterbatasan-keterbatasan tertentu. Model rasionalitas, dalam menentukan pilihan alternatif solusi. E. F. Harrison menunjukan terdapat enam langkah dalam model rasional pengambilan keputusan. H.A. Simon memperlihatkan tiga langkah pengambilan keputusan yang dilakukan para pengambil keputusan.[40]

[40] *Ibid*, h 98

Langkah-langkah Pengambilan Keputusan atas Pandangan Rasional

H.A. Simon	E.F. Harrison
1. *Identify and define the problem* 2. *Generate alternative solution to the problem* 3. *Select solution and implement it*	1. *Define the problem* 2. *Identify the decision criteria* 3. *Allocate weights to the criteria* 4. *Develop the alternatives* 5. *Evaluate the alternatives* 6. *Select the best alternative*

kedua ahli manajemen tersebut dan sejumlah ahli lainnya yang menganut pandangan rasionalitas tentang proses pengambilan keputusan, menegaskan bahwa proses tersebut selalu dimulai dari identifikasi masalah, pencarian sejumlah alternatif solusi, dan pemilihan alternatif solusi terbaik. Dengan demikian, sebuah model proses pengambilan keputusan atas dasar pandangan rasionalitas selalu menempatkan penetapan masalah dengan jelas sebagai langkah awas proses pengambilan keputusan. Oleh terdapatnya pandangan yang mendasar tersebut, maka asumsi yang dibangun dalam model pengambilan keputusan menempatkan penetapan masalah secara jelas pada poin pertama.

c. Model-model pengambilan keputusan berdasarkan pandangan rasionalitas yang dibatasi

Model yang dibangun atas tesis *bounded rationality* berusaha menggambarkan mengenai proses pengambilan keputusan sebenarnya yang dijalani manajer. Pengembangan dari sejumlah model dalam pandangan ini berangkat dari pertanyaan.:

apakah seorang manajer mengambil langkah-langkah mengikuti pola model rasional atau mereka memilih penentuan proses pengambilan keputusan mengikuti model rasionalitas yang dibatasi (irasional).

Kebanyakan manajer cenderung untuk memilih penggunaan model kedua. Pembahasan akan tesis ini telah disampaikan pada bagian sebelumnya. Dimana penulis persamakan istilah *bounded rasionality* dengan irasionality. Istilah tersebut mewakili ide tantang keterbatasan kemampuan manusia; bahwa pengambilan keputusan dibatasi (bounded) kemampuan rasionalitasnya oleh sejumlah keterbatasan atau hambatan kala melakukan proses pengambilan keputusan dan menentukan pilihan. Perubahan lingkungan yang pesat dan semakin rumit, serta keterbatasan mereka dalam mencari, mendapatkan, memilih dan mengolah informasi yang berkualitas, merupakan faktor penyebab manajer terikat pada pandangan bounded rationality. Selain itu, faktor lain penyebab keterbatasan rasionalitas manusia adalah jumlah dan ketepatan waktu yang tepat dari informasi yang didapat, kehadiran situasi yang kritis, dan batsan waktu penyelesaian masalah. Seluruh faktor tersebut menyebabkan pengambil keputusan tidak dapat berlaku secara rasional sempurna, namun meraka cenderung berlaku irasional. Tentunya, irasional disini tidak bermakna ketiadaan proses pengambilan keputusan atas dasar penggunaan kecerdasan atau akal sehat. Irasional dalam hal ini menandakan kehadiran sejumlah hambatan proses pengolahan informasi dalam pengambilan keputusan.

d. Model pengambilan keputusan yang tidak terstruktur

Model rasional dan sejumlah model atas tesis bounded rationality, pada umunya dikembangkan untuk menjawab pemecahan masalah dalam lingkungan bisnis yang terprogram atau terstruktur. Perbedaan antara dua model terletak pada ada dan tidak adanya hambatan dalam mendapatkan dan mengolah informasi secara utuh. Model rasional menetapkan asumsi tidak adanya hambatan atas informasi,. Sedang model rasionalitas yang dibatasi menyatakan terdapatnya hambatan atas informasi.

The garbage can model (model tong sampah) merupakan model lain yang dikembangkan masih dalam wilayah model bounded rationality. Namun demikian, asumsi dasar yang dikembangkan tidak juga berjarak dari model atas tesis rasionalitas. Model ini membalikan proses awal pengambilan keputusan. Proses yang pada umumnya dimulai dari sisi penentuan masalah yang harus dipecahkan, menjadi proses yang dimulai dari sisi penentuan solusi. Artinya, pengambilan keputusan dapat mengajukan sejumlah solusi terhadap masalah yang sesunguhnya tidak (belum) muncul. Sesuai dengan ide ini, maka pengambilan keputusan menciptakan sebuah masalah yang mereka dapat selesaikan melalui solusi yang sudah tersedia.

BAB III

GAMBARAN UMUM RUMAH YATIM AR-RAHMAN

BANDAR LAMPUNG

A. Propil Rumah Yatim Ar-Rahman Bandar Lampung

1. Sejarah Berdirinya Rumah Yatim Ar-Rahman

Rumah Yatim Ar-Rahman Indonesia cabang Lampung merupakan salah satu cabang yang ada pada tahun 2009 dan masih menginduk kepada area Ja Ta Lam (Jakarta, Tangerang dan Lampung).Pada saat itu, Rumah Yatim Lampung merupakan sebuah kantor kas pengelolaan ZIS (Zakat, Infak dan Shadaqah). Berjalan satu tahun kemudian pada tahun 2010 atas izin Allah SWT serta dukungan dari masyarakat Lampung, alhamdulillah Rumah Yatim Lampung dapat mendirikan sebuah Asrama yang di khususkan untuk anak-anak putra, beralamat di Jl Sultan Agung No 37 Kedaton, Bandar Lampung.[41]

Dengan berdirinya asrama putra, diharapkan kerja dan kinerja Rumah Yatim melayani dan mengelola yatim dan dhu'afa menjadi lebih profesional. Pada tahun 2012 Rumah Yatim Lampung kembali diberi kepercayaan oleh masyarakat untuk mendirikan kembali sebuah asrama yaitu asrama putri yang beralamat di jalan Diponegoro no 45 Tanjung Karang Pusat.Bersamaan dengan berdirinya Asrama

[41]Suherman, Kepala Cabang Rumah Yatim Cabang Lampung, *Wawancara* pada Tanggal 23 Januari 2017

Putri, Rumah Yatim Lampung resmi menjadi sebuah cabang Rumah Yatim yang pengelolaan terpisah dari Jakarta dan Tangerang.

Besar harapan dengan adanya dua asrama Rumah Yatim yang beroprasional di Propinsi Lampung dapat membawa manfaat. Profesionalisme dalam pelayanan kepada para donatur dan penyalurannya kepad mustahik menjadi prioritas dan komitment pengurus Yayasan Rumah Yatim Ar-rahman Indonesia wabil khusus untuk Rumah Yatim Cabang Lampung.

2. program kerja Rumah Yatim Ar-Rahman.[42]
    a. Beasiswa Berprestasi: Program pemberian beasiswa untuk siswa (Mustahiq) yang belajar di Sekolah luar (bukan milik Rumah Yatim).
    b. Pemberian Bantuan Biaya Hidup: Program bantuan tunai untuk membantu keberlangsungan hidup para mustahik dengan keluarganya. Bantuan ini berupa uang tunai untuk membantu memenuhi kebutuhan pokok.
    c. Bantuan Sembako**:** Program konsumtif bagi para dhuafa berupa pemberian paket bantuan sembako untuk membantu meringankan beban ekonomi dan belanja rutin kebutuhan bahan pokok.
    d. Bantuan Bencana: Program kepedulian terhadap korban dari dampak bencana alam dan peperangan dengan harapan bisa meringankan beban hidup akibat bencana yang menimpa.

[42] Suherman, Kepala Cabang Rumah Yatim Ar-Rahman Cabang Lampung, *Wawancara*, pada Tanggal 23 Januari 2017

e. Santunan Dai: Program kepedulian Rumah Yatim terhadap kesejahteraan para Ustadz/ah dan keluarganya yang telah secara total mewakafkan diri dan waktunya demi dakwah dan kejayaan umat Islam. Bantuan ini berupa dana tunai yang diharapkan bisa membantu meringankan beban hidup mereka.

3. Visi dan Misi Rumah Yatim Ar-Rahman

Visi

Menjadi lembaga sosial terbaik tingkat nasional dalam pengasuhan dan pengelolaan anak yatim dan dhuafa

Misi

- Memberikan pelayanan terbaik bagi anak-anak yatim dan dhuafa.
- Menjadi fasilitator terpercaya antara kaum mampu dan tidak mampu.
- Menjadikan Rumah Yatim sebagai organisasi sosial yang profesional dan dinamis.

4. Legalitas Rumah Yatim Ar-Rahman.[43]

   a. Akta pendirian

      No. Akta : 44

      Tanggal : 20 juni 2007

      DR Wiratni

      Notaris : ahmadi SH

   b. Sk menteri hkum dan ham

[43] Rumah Yatim-Pamulang,Blogspot.Co.Id

No : C- 2840

HT 01

02 TH

Tanggal : 06 september 2007

c. Berita negara RI

No : 102. 2007

d. Surat izin sosial kota bandung

No : 062/1190-dinsos

Tanggal : 25 juni 2013

e. Surat izin sosial propinsi jawa barat

No : 062/ 3144/PPKS/08/2011

Tanggal : 1 April 2011

f. Surat keterangan domisili

No : 07/DP/Kel/VI/2007

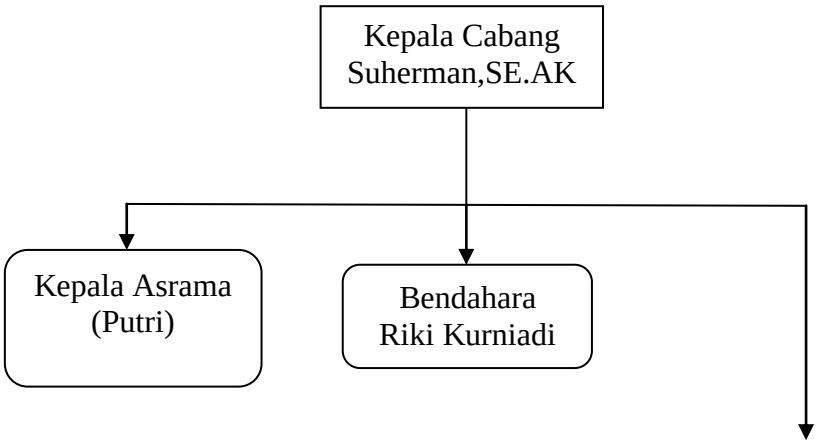
Tanggal : 28 juni 2007

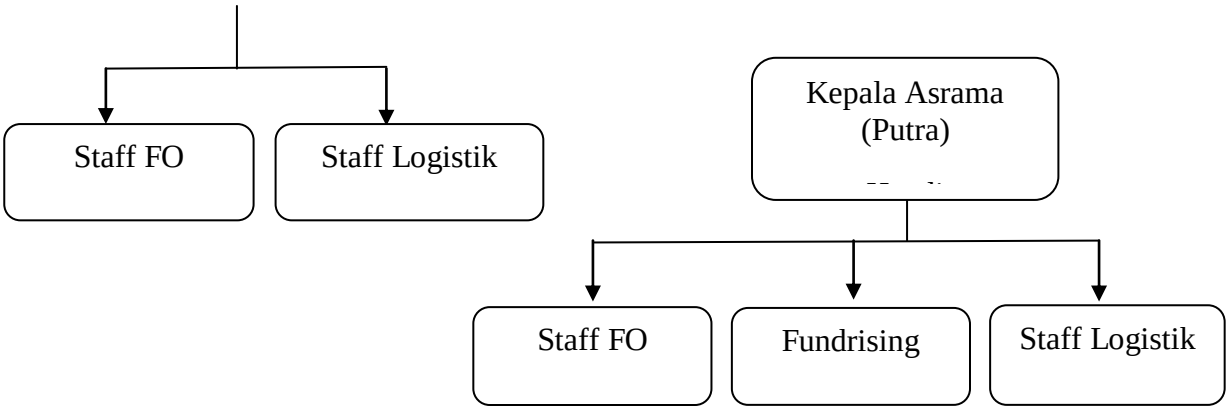
g. NPWP

No : 02. 587. 749. 9-429. 000

Tanggal : 05 juli 2008

5. Struktur Rumah Yatim Ar-Rahman





6. Biografi Pemimpin

   a. Riwayat Hidup

Pak Suherman SE.AK mulai bersekolah sekolah MAS dan (SD) pada tahun 1990 dan lulus pada tahun 1996 kemudian beliau melanjutkan ke (SMP) pada Tahun 1998 dan lulus pada tahun 2001 Kemudian beliau melanjutkan sekolahnya ditahap sekolah menegah atas (SMA) pada Tahun 2011 dan lulus pada Tahun 2004.[44]

Setelah beliau lulus dari sekolah menegah atas (SMA) beliau tidak langsung menduduki bangku kuliah akan tetapi beliau bekerja terlebih dahulu di daerah cikarang bekasi beliau bekerja di pabrik pembangkit listrik, pembuatan bering,

[44] Suherman, Kepala Cabang Rumah Yatim Ar-Rahman Cabang Lampung, *Wawancara*, 26 Januari 2017

setelah bekerja di pabrik beliau mulai bekerja di Rumah Yatim Ar-Rahman pada Tahun 2010 di jakarta sebagai staff keuangan kemudian beliau menjadi kepala asrama dan pada tahun 2011 beliau mulai berkuliah di Universitas Terpadu (UT) dan beliau lulus pada tahun 2015 dan pada tahun 2016 beliau menjadi kepala cabang di Rumah Yatim Ar-Rahman Bandar Lampung.

b. Pengalaman Berorganisasi

Pak Suherman SE.AK mempunyai pengalaman berorganisasi seperti Osis, Irma, Mpk, dan ketika beliau lulus dari sekolah beliau mengikuti organisasi Karang Taruna yang di mana organisasi tersebut dibentuk oleh pemuda-pemuda kampung dan untuk mengerakan pemuda-pemuda yang ada di kampung. dan untuk organisasi keagamaan seperti organisasi NU, Muhamadiyah, LDII, beliau sendiri tidak mengikuti organisasi tersebut melainkan beliau bermasyarakat dengan masyarakat yang ada di lingkungan sekitar tempat tingal beliau.

c. Pengalaman Memimpin

Suherman SE.AK selaku kepala cabang di Rumah Yatim Ar-Rahman Bandar Lampung ketika beliau duduk dikursi Sekolah Menengah Atas (SMA) beliau pernah menjabat sebagai ketua OSIS di sekolah-nya, ketika dia memasuki masa kerjanya beliau pernah menjabat menjadi kepala asrama di Rumah Yatim Ar-Rahman di Jakarta, dan beliau dipindahkan tugas ke kota Bandar Lampung dan menjabat sebagai Kepala Cabang Rumah Yatim Ar-Rahman.

7. Asrama, Sekolah, dan Kotak Pengimpunan Dana

a. Asrama

Asrama di Rumah Yatim Ar-Rahman Bandar Lampung baru mempunyai dua asrama yaitu asrama putri bertempat di bandar lampung diasrama putri sendiri sebanyak 16 anak yang dapat tinggal di asrama begitupun dengan asrama putra yaitu sebanyak 16 anak yang dapat tinggal di asrama.[45]

b. Sekolah

Rumah Yatim Ar-Rahman yang ada di Kota Bandar Lampung belum mempunyai sekolah sendiri untuk kegiatan belajar anak yatim akan tetapi walaupun Rumah Yatim Ar-Rahman di Bandar Lampung belum mempunyai sekolah sendiri mereka menyekolahkan anak yatim disekolah-sekolah umum yang ada di Bandar Lampung dan juga mereka mengadakan beasiswa pendidikan yang diberikan kepada anak yatim pada setiap bulannya.

c. Kotak Penghimpunan Dana

Kotak penghimpunan dana yang ada di Rumah Yatim Ar-Rahman semua bentuk atau desain itu semua disamakan oleh kantor pusat dan untuk penempatan kotak penghimpunan dana biasanya ditempatkan kotak pengimpunan dana yaitu di Alfamar, Indomaret, dan di Tempat warung makan.

[45] Suherman, Kepala Cabang Rumah Yatim Ar-Rahman Cabang Lampung, *Wawancara*, 23 Januari 2017

B. Gaya Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan

1. Gaya Kepemimpinan.

Pelaksanaan suatu tugas yang ada di Rumah Yatim Ar-Rahman sudah dipersipkan semua oleh kepala cabang dan apa yang diperintahkan dan diputuskan oleh kepala cabang itu semua adalah turunan dari pusat jikalau ada pemberitahuan dari pusat tentang pengasuhan anak beliau selaku kepala cabang mengarahkan tentang bagaimana menajemen anak, keryawan, beliau lah yang mengatur semuanya.[46]

Adapun keputusan dari kepala cabang adalah suatu keputusan yang mana karyawan harus menjalankan keputusan tersebut dan tidak harus dibantah lagi, namun ada juga keputusan-keputusan yang belum diambil keputusan maka perlu dimusyawarahkan terlebih dahulu setelah adanya musyawarah tersebut maka kepala cabang akan menggambil suatu kesimpulan dari musyawarah tersebut. dan untuk masalah waktu dan tempat dalam melaksanakan tugas tersebut sudah tertata rapi, untuk jam kerja dan jam istirahat karyawan Rumah Yatim Ar-rahman itu semua sudah ditentukan dan apa yang telah menjadi ketentuan waktu jam kerja nya karyawan itu adalah sesuatu yang harus dijalankan oleh mereka.

Setiap pekerjaan yang di lakukan oleh staff-staff yang ada di Rumah Yatim Ar-rahman beliau selaku kepala cabang mengawasi secara langsung tentang pekerjaan-

---

[46] Weli Susanto, Kepala Asrama Putri Rumah Yatim Ar-Rahman Cabang Lampung, *Wawancara*, 04 Februari 2017

pekerjaan yang dilakukan oleh para staff nya dari segi target maupun dari segi kewajiban para staff-staff nya.[47] metode pengawasan beliau yaitu satu minggu satu kali pengawasan, dua minggu satu kali pengawasan, dan bahkan beliau rutin pada setiap hari mengawasi para staff-staffnya, adapun yang tidak terlalu beliau awasi pada setiap harinya adalah anak-anak yatim yang bermukim diasrama dikarenakan beliau tidak sering bertemu dengan anak-anak yatim yang di tinggal asrama walaupun beliau bertemu itu pun hanya satu sampai dua jam saja.

Ada bagian tertentu beliau secara penuh mendukungnya dan ada juga sebagian beliau hanya memberikan motivasi dan arahan saja, seperti kepala asrama beliau tidak mendukung secara penuh akan tetapi hanya memberikan arahan tentang program-program yang ada di asrama, dan biasanya beliau secara langsung terjun kepada Staff Front Office dan keuangan karena kedua staff tersebut adalah staff yang benar-benar urgen sekali masuk dan keluarnya barang itu beliau memang harus terjen langsung misalkan Staff Front Office berapa barang dan donasi yang masuk beliau harus melihat secara langsung, begitupun dengan pengeluaran keuangan beliau melihat langsung kepada bagian keuangan dan biasanya juga beliau turut campur tangan kepada karyawan yang non mukim seperti Staff Front Office, staff usaha, staff keuangan, karena mereka bekerja langsung berjibaku dengan lapangan kecuali kepada staff kepala asrama dikarenakan kepala asrama bermukim diasrama oleh karena itu beliau tidak bisa turut campur tangan kepada staff kepala asrama tersebut.

---

[47] Ramasari, Staff Logistik Rumah Yatim Ar-Rahman Cabang Lampung, *Wawancara,* 18 Februari 2017

Pak Suherman SE.AK selaku kepala cabang beliau selalu berpatisipasi secara penuh terhadap suatu kegiatan misalkan ada kegiatan seperti memberikan santunan dan pemberian sembako beliau bersama kepala asrama melakukan survey bersama ke tempat yang layak diberikan santunan dan bantuan tersebut setelah mendapatkan tempat yang layak diberikan bantuan dan santunan tersebut beliau bekerja sama dengan aparat-aparat setempat agar dapat mengumpulkan data-data yang relafan setelah data tersebut terkumpul maka beliau melakukan musyawarah bersama dengan karyawannya untuk mendapatkan pendapat-pendapat apakah benar-benar tempat tersebut layak di berikan bantuan dan santunan tersebut dan juga untuk permasalahan yang ada di asrama putra dan putri seperti penarikan anak-anak yatim yang akan tingal diasrama itu juga perlu dimusyawarahkan terlebih dahulu oleh keseluruhan karyawan dan kepala cabang.[48]

Dan untuk masalah penjemputan donatur beliau tidak terjun langsung dalam penjemputan akan tetapi beliau mendelegasikan tugas penjemputan dana donatur tersebut kepada karyawannya, dan juga jika ada seorang yang meminta kotak amal untuk ditempatkan ditempatnya beliau tidak langsung terjun untuk memberikan kepada yang bersangkutan, beliau juga tidak sembarang mendelegasikan tugasnya kepada karyawan nya akan tetapi beliau melihat terlebih dahulu keadaan apakah itu layak atau tidak didelegasikan kepada karyawannya, jika masalah tersebut ringan maka beliau mendelegasikannya dan jika masalah tersebut bersangkutan dengan

[48] Riki Kurniadi, Bendahara Rumah Yatim Ar-Rahman Cabang Lampung, *Wawancara*,07 Februari 2017

beliau selaku kepala cabang maka beliau terjun secara langsung kepada masalah tersebut dan tidak akan mendelegasikannya.

Konsultasi di Rumah Yatim Ar-Rahman sendiri beliau selaku kepala cabang melihat terlebih dahulu kepada karakter-karakter karyawannya karna setiap karyawan mempunyai karakter yang berbeda-beda oleh karena itulah cara konsultasi dalam penyelesaian masalah yang ada di Rumah Yatim Ar-rahman itu sendiri melakukan pendekatan-pendekatan dan melihat karakter-karakter karyawannya terlebih dahulu sebelum melakukan konsultasi kepada mereka setelah semua telah terlihat barulah beliau bisa menetukan cara-cara untuk berkonsultasi kepada karyawannya sehingga mereka dapat memberikan saran-saran dan ide-ide mereka dalam penyelesaian masalah yang sedang dihadapi.[49]

Dalam pemberian instruksi di Rumah Yatim Ar-Rahman itu sendiri sudah ada bagiannya masing-masing dikarenakan disetiap staff mempunyai atasan tersendiri selain kepala asrama, akan tetapi jikalau ada instruksi dari pusat untuk staff yang ada di cabang biasanya di berikan instruksi terlabih dahulu kepada kepala cabang dan kepala cabang memberikan instruksi secara langsung kepada staff yang bersangkutan, dikarenakan setiap staff yang berada di Rumah Yatim Ar-Rahman mempunyai instruksi yang berbeda-beda dan cara melaksanakan instruksi tersebut juga berbeda, akan kecuali instruksi kepala asrama yang dimana mereka diberikan instruksi

[49] Hendi, Kepala Asrama Putra Rumah Yatim Ar-Rahman Cabang Lampung, *Wawancara,*14 Februari 2017

langsung oleh kepala cabang dan kepala asrama memberikan instruksi kepada bawahannya dikarenakan merekalah yang secara langsung mendidik anak yatim yang tinggal diasrama.

Pengambilan keputusan dan kebijakan beliau selaku kepala cabang berdasarkan syariat islam dan juga melihat terlebih dahulu kepada kepentingan itu sendiri apakah harus dimusyawarahkan atau tidak-nya ada hal yang harus dimusyawarahkan dan juga ada hal yang harus beliau mengambil keputusan secara sendiri, sesuatu yang dimusyawarahkan biasanya berasal dari individu masing-masing karyawan jika ada permasalahan diasrama dan tidak berhubungan dengan pusat maka kepala cabang dapat dimusyawarahkan dengan semua karyawan untuk penyelesaian masalah yang sedang dihadapi di asrama.[50] akan tetapi jika ada sesuatu permasalahan yang memang sudah menjadi kuputusan pusat maka kepala cabang mau tidak mau harus mengambil keputusan tersebut secara pribadi tanpa adanya musyawarah terlebih dahulu bersama karyawannya.

Untuk seluruh kegiatan beliau selaku kepala cabang Rumah Yatim Ar-Rahman turut berpatisipasi dalam perencanaan dan pelaksaan kegiatan tersebut sehingga kegiatan tersebut dapat tertata rapi dan berjalan dengan lancar sesuai dengan yang diharapkan, seperti kegiatan laporan pertanggung jawaban, pertemuan, matketing, dan untuk diasrama sendiri beliau berpatisipasi dalam bidang menguji anak-anak

---

[50] Anita, Bagian Staff FO Rumah Yatim Ar-Rahman Cabang Lampung, *Wawancara,*14 Februari 2017

yatim yang sudah mencapai kelas tiga SMA diluar dari pada itu beliau hanya memberi arahan kepada kepala asrama.

Setiap karyawan di Rumah Yatim Ar-Rahman tidak bisa semenah-menah mengambil keputusan dan kebijakan sendirinya karena setiap kebijakan dan keputusan itu semua sudah tercantum didalam Standard Operating Procedure dan jika keputusan dan kebijakan tersebut tidak tercantum didalam Standard Operating Procedure maka akan menjadi tanggung jawab kepala cabang dalam pengambilan keputusan dan kebijakan tersebut, jika mereka salah dalam pengambilan keputusan dan kebijakan maka mereka akan bertanggung jawab secara langsung kepada kantor pusat.[51]

Untuk keseluruhan karyawan yang ada di Rumah Yatim Ar-Rahman mereka saling menghormati diantara mereka sebagai penghormatan maka diantara mereka saling memangil bapak dan ibu sesuai dengan tingkatan mereka jika tingkatan mereka lebih tinggi maka lebih disegani dan dihormati sebagaimana yang terapkan oleh perusahaan lain.

Rumah Yatim Ar-Rahman bukanlah perusahaan yang besar yang dimana jumlah staff dan karyawan sangatlah sedikit dan terbatas jikalau salah satu dari pada staff yang tidak hadir pada waktu kerja maka semua pekerjaan akan terbengkalai semunya oleh karena itu yang harus ditanamkan didalam diri karyawan di Rumah

---

[51] Siti dan Tri, Staff Front Office Rumah Yatim Ar-Rahman Cabang Lampung, *Wawancara*, 22 Februari 2017

Yatim Ar-Rahman adalah seperti tubuh manusia jikalau satu dari bagian tubuh sakit pasti semua nya akan merasakan sakit. dan untuk semua perkataan beliau untuk karyawan semuanya adalah motivasi karyawan karena sebelum karyawan melaksanakan tugas mereka beliau memberikan brifing morning setiap harinya berupa tausiyah, membaca ayat suci Al-Quran dan juga ada pembahasan tentang hadist dan pada setiap harinya apa yang disampaikan oleh beliau itu berbeda-beda.[52]

Seluruh karyawan sebelum mereka memasuki dunia kerja di Rumah Yatim Ar-Rahman mereka harus memperhatikan motivasi hidup mereka terlebih dahulu apakah motivasi mereka hanya untuk mencari dunia atau untuk mencari keuntungan peribadi mereka maka biasanya mereka tidak akan lama bekerja di Rumah Yatim Ar-Rahman dikarenakan bekerja dirumah yatim banyak bekerjanya dan timbal baliknya sangat sedikit sekali, dan jikalau mereka memotivasi diri mereka dengan pangilan karena Allah Swt maka mereka harus bersedia untuk dibayar berapapun juga,besar dan kecilnya yang diterima harus lah disyukuri bersama-sama karena di Rumah Yatim itu sendiri bertugas untuk membesarkan umat berdasarkan apa yang telah di contohkan oleh rasulullah Saw.

Pak Suherman SE.AK itu sendiri adalah seorang yang berwibawa beliau bisa menempatkan tempat dimana tempatnya bukan untuk bercanda beliau tidak akan bercanda, jika bukan tempatnya untuk mengobrol beliau tidak akan mengobrol, jika

---

[52] Kusmini, Bagian Staff Logistik Rumah Yatim Ar-Rahman Cabang Lampung, *Wawancara*, 15 Februari 2017

bukan tempatnya untuk berdiskusi beliau tidak akan berdiskusi, dan beliau punya prinsip semua muslim itu adalah saudara yang dimana bertemu dengan seseorang beliau akan senyum dan menyapa mereka terlebih dahulu.

2. Pengambilan Keputusan

Setelah peninjauan lebih dalam dari setiap wawancara yang dilakukan ternyata metode pengambilan keputusan di Rumah Yatim Ar-Rahman sendiri itu sudah di tentukan melalui Standard Operating Procedure yang di buat oleh kantor pusat untuk semua cabang Rumah Yatim Ar-Rahman dan untuk pengambilan keputusan yang di luar Standard Operating Procedure itu sendiri melalui program-program yang akan dilaksanakan.[53] Adapun program-program untuk Rumah Yatim Ar-Rahman yang ada di Bandar Lampung yaitu : pembagian sembako, santunan da'i, bantuan biaya hidup, Biaya siswa pendidikan dan permasalahan yang bersangkutan dengan asrama putri dan putra. dan untuk program pembagian sembako kepada mustahik beliau bekerja sama dengan kepala asrama untuk melakukan survey secara langsung kelapangan,

[53] Suherman, Kepala Cabang Rumah Yatim Ar-Rahman Cabang Lampung, *Wawancara*, 26 Januari 2017

yang bekerja sama dengan kepala desa beserta aparat-aparat desa bertujuan untuk mengumpulkan data-data mustahik yang layak menerima sembako.

Setelah data terkumpul semua baru lah beliau memberikan pemberitahuan kepada kantor pusat yang bertempat dibandung agar jika ada kekurangan dalam sembako tersebut mereka dapat memberikan tambahan sembako yang akan di berikan kepada anak mustahik untuk menghindari adanya kekurangan pada waktu pemberian sembako dan agar keseluruhan dari mustahik mendapatkan hak-hak mereka.

Begitu juga dengan program santunan da'i sendiri diberikan nominal sejumlah uang, sebelum memberikan nomilal sejumlah uang beliau dan kepala asrama bersama-sama melakukan survey terlebih dahulu dan melihat langsung kelapangan setelah melakukan survey dan juga bekerja sama dengan aparat setempat yang dimana kerja sama tersebut bertujuan untuk mengumpulkan data-data da'i yang ada ditempat, setelah data terkumpul barulah terlihat da'i-da'i yang layak diberikan santunan dengan nominal uang yang telah ditentukan.

Adapun untuk bantuan biaya hidup berbeda dengan bantuan-bantuan yang lain dikarenakan bantuan biaya hidup sendiri harus sesuai dengan urutan delapan asnaf yang mana telah ditetapkan oleh agama jika tidak sesuai dengan ketentuan delapan asnaf tersebut mereka tidak layak diberikan bantuan biaya hidup akan tetapi akan diberikan bantuan yang diluar bantuan biaya hidup seperti bantuan sembako.[54]

---

[54] Dedi, Fundrising Rumah Yatim Ar-Rahman Cabang Lampung, *Wawancara*, 8 Maret 2017

Beasiswa pendidikan itu sendiri ada tiga katagori yaitu: yatim piatu, piatu, dan duafa.[55] Rumah Yatim Ar-Rahman Sendiri melakukan survey terlebih dahulu yang bekerja sama dengan pemerintahan setempat uttuk pencarian anak yatim piatu, yatim, dan duafa, setelah melakukan survey barulah bisa terlihat apakah mereka layak untuk diberikan biaya siswa pendidikan dan ada juga yang datang secara langsung untuk meminta biaya siswa pendidikan tersebut akan tetapi akan di survey terlebih dahulu dan dilihat secara langsung kepada keadaan keluarganya seperti pendapatan orang tuanya, dan sebelum diberikan biaya siswa pendidikan mereka harus memenuhi terlebih dahulu persyarakat yang ada di Rumah Yatim Ar-Rahman seperti surat kematian, surat keterangan tidak mampu, kartu tanda penduduk, kartu keluarga, yang jelas diberikan oleh pemerintahan setempat yang berada didaerah mereka jikalau tidak ada surat dari pemerintahan setempat maka akan diumrihkan kepada bantuan biaya hidup dan untuk pemberian biaya siswa pendidikan tersebut diberikannya sebulan satu kali kepada anak yatim yang tidak tingal diasrama. untuk anak yatim yang tingal diasrama sendiri semua pendidikan, sandang, pangan, dan papan, sudah menjadi tangung jawab pihak Rumah Yatim Ar-Rahman sampai mereka menyelesaikan pendidikannya setelah mereka menyelesaikan pendidikannya maka mereka perlu mengabdi terlebih dahulu di Rumah Yatim Ar-Rahman.

Rumah Yatim Ar-Rahman mempunyai donatur yang rutin atau tetap pada setiap bulannya yang mana donatur yang rutin atau tetap tersebut memberikan sebagian dari pada hartanya (donasi) kepada Rumah Yatim Ar-Rahman, adapun donatur yang tidak

[55] Sarni, Fundrising Rumah Yatim Ar-Rahman Cabang Lampung, *Wawancara*, 15 Maret 2017

rutin atau tetap itu sendiri Rumah Yatim Ar-Rahman mempunyai akad sebelum donatur menyerahkan donasinya maka terlebih dahulu mereka mengisi akad tersebut seperti, zakat, infaq, sodaqah setelah mereka mengisi akad tersebut barulah Rumah Yatim Ar-Rahman mengetahui untuk apa donasi yang diberikan donatur tersebut, jikalau tidak adanya akad tersebut maka tujuan dari penyerahan donasi tersebut tidak tersampaikan.

Jam kerja dan penerimaan donatur sering terjadi ketidak sesuaian seperti seringnya terjadi donatur yang datang ketika waktu tutupnya Rumah Yatim Ar-Rahman maka mau tidak muanya akan dilayani karna Rumah Yatim Ar-Rahman menerapkan sistem sosial dan secara tidak langsung disanalah nilai ibadah mereka tidak seperti kantor-kantor lain jika waktunya sudah tutup maka mereka tidak melayani apapun bentuk pelayanannya.

Seluruh karyawan yang ada di Rumah Yatim Ar-Rahman berhak untuk mencari anak-anak yatim yang akan bertempat tinggal diasrama akan tetapi sebelum mereka menempatkan anak yatim yang mereka dapatkan diasrama terlebih dahulu di syurohkan oleh keseluruhan karyawan dengan kepala cabang setelah melakukan syuroh maka barulah dapat disimpulkan apakah anak yatim tersebut layak tinggal di asrama atau tidak-nya dan mereka harus melengkapi syarat-syarat untuk bisa tinggal diasrama.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat

faktor penghambat dalam penerapan gaya kepemimpinan beliau dalam pengambilan keputusan yaitu, banyaknya karyawan tidak sependapat dengan apa

yang diputuskan beliau. adapun faktor pendukung yaitu walaupun semua karyawan tidak semuanya sependapat dengan beliau akan tetapi mereka turut berpatisipasi mensukseskan program-program apa yang telah menjadi kesepakatan bersama.

BAB IV

GAYA KEPEMIMPINAN DI RUMAH YATIM AR-RAHMAN BANDAR LAMPUNG DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan

Di bab II bahwa halaman 20 bahwa didalam gaya dasar kepemimpinan ada dua hal yang biasanya dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahan atau pengikutnya, yakni : perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung.

di bab II halaman 20 di jelaskan bahwa Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya bisa dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya. oleh karenanya dijelaskan juga pada bab III halaman 67 kepala cabang Rumah Yatim Ar-Rahman beliau memberikan arahan hanya kepada bagian-bagian atau staff-staff tertentu saja seperti staff kepala asrama beliau tidak mendukung secara penuh akan tetapi hanya memberikan arahan tentang program-program yang ada diasrama dikarenakan kepala asrama yang bermukim dan mengetahui keseluruhan kegiatan yang ada diasrama, oleh karena itu kepala cabang hanya memberikan arahan tidak mendukung secara penuh kepada program-program yang ada diasrama dikarenakan beliau tidak bermukim diasrama.

di bab II halaman 20 dijelaskan Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang memimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan. bagian-bagian atau staff-staff yang mendapatkan dukungan secara penuh oleh kepala cabang adalah staff yang non mukim yang dimana mereka bekerja langsung berjibaku dengan lapangan dan khususnya kepada staff Front Office dan staff keuangan yang dimana pemasukan, pengeluaran, donasi, dan barang yang masuk beliau selaku kepala cabang harus mengetahui secara langsung yang dijelaskan di bab III halaman 67-68.

Di bab II halaman 22 di jelaskan bahwa dari gaya dasar kepemimpinan tersebut sehingga dapat di aplikasikan dan diidentifikasikan dengan suatu proses pengambilan keputusan adapun gaya kepemimpinan dalam proses pembuatan keputusan yaitu : instruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi.

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan dirujuk sebagai industri karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, dan dimana melaksanakan berbagai tugas yang dijelaskan di bab II halaman 23. didalam pemberian instruksi kepada semua staff-staff yang ada di Rumah Yatim Ar-Rahman itu sendiri mereka mempunyai pemimpin tersendiri selain kepala cabang yang dimana pemimpin mereka bertempat dipusat yang bertempat di Bandung jikalau ada instruksi yang diberikan oleh pusat untuk cabang maka harus

melalui terlebih dahulu kepada kepala cabang, barulah kepala cabang memberikan instruksi tersebut kepada staff yang bersangkutan sehingga mereka dapat menjalankan instruksi yang diberikan oleh pusat yang dijelaskan di bab III halaman 69.

Di teori bab II halaman 23 dijelaskan bahwa Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan dirujuk sebagai konsultasi, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan. didalam pemberian konsultasi beliau selaku kepala cabang Rumah Yatim Ar-Rahman melakukan pendekatan dan kepada karakter-karakter karyawan-nya terlebih dahulu sehingga beliau dapat berkonsultasi dengaan baik kepada karyawannya sehingga mereka dapat memberikan saran-saran dan ide-ide mereka dalam penyelesaian masalah yang sedang dihadapi yang di jelaskan di bab III halaman 69.

Perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai partisipasi, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian yang dijelaskan di bab II halaman 23. pada setiap semua kegiatan yang ada di Rumah Yatim Ar-Rahman beliau selaku kepala cabang selalu berpartisipasi penuh dalam perancanaan dan pelaksaan kegiatan tersebut sehingga kegiatan tersebut dapat tertata rapi dan berjalan dengan lancar sesuai dengan yang diharapkan, seperti kegiatan laporan pertanggung jawaban, pertemuan, matketing, bantuan dan santunan, untuk diasrama sendiri beliau berpatisipasi dalam bidang menguji anak-anak yatim yang sudah mencapai kelas tiga

SMA diluar dari pada itu beliau hanya memberi arahan kepada kepala asrama yang dijelaskan di bab III halaman 70.

Di teori bab II halaman 24 dijelaskan bahwa Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai delegasi, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. dalam mendelegasikan tugas beliau selaku kepala cabang melihat terlebih dahulu kepada keadaan apakah itu layak atau tidaknya didelegasikan kepada karyawannya. jika masalah tersebut ringan maka beliau mendelegasikannya seperti penjemputan donatur dan penempatan penghimpunan dana dan jikalau masalah tersebut bersangkutan dengan beliau selaku kepala cabang maka beliau terjun secara langsung kepada permasalah tersebut dan tidak akan mendelegasikannya yang dijelaskan di bab III halaman 68.

Dari gaya dasar yang ada didalam teori dan hasil interview maka saya dapat menyimpulkan bahwa Suherman SE.AK selaku kepala cabang Rumah Yatim Ar-Rahman sudah menerapkan dari keseluruhan gaya dasar kepemimpinan karena seorang pemimpin seperti beliau harus dapat memengaruhi bawahannya walaupun belum maksimal dalam penerapannya masih ada turut ikut campur dari kantor pusat.

Di teori bab II halaman 25 di jelaskan bahwa gaya kepemimpinan terdapat jenis-jenis gaya kepemimpinan. jenis-jenis gaya kepemimpinan tersebut terdiri dari :

1. Di bab II halaman 25 dijelaskan gaya kepemimpinan otoriter/*authoritarian* adalah gaya kepemimpinan yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan

yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Dalam pengambilan keputusan dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh kantor pusat maka kepala cabang harus melaksanakan apa yang telah menjadi keputusan dan kebijakan pusat yang terlah tertera didalam standart operational procedure dan beliau tidak bisa mengambil keputusan dan kebijakan dengan cara musyawarah terlebih dahulu kepada bawahannya yang dijelaskan di bab III halaman 66.

2. di bab II halaman 26 bahwa Gaya kepemimpinan demokratis/*democratic* adalah gaya kepemimpinan yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. oleh karenanya dijelaskan juga pada bab III halaman 70 Setiap ada permasalahan selalu mengikut sertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. untuk pengambilan keputusan yang harus disyurohkan berasal dari individu masing-masing karyawan jika ada permasalahan di asrama dan tidak berhubungan dengan pusat maka kepala cabang dapat memusyawarahkannya dengan semua karyawan dalam penyelesaian masalah yang sedang dihadapi, dan seperti terdapat pada semua program di cabang Rumah Yatim Ar-Rahman khususnya di Bandar Lampung yang dimana semua program tersebut bekerja sama dengan aparat setempat dan untuk masalah waktu dan tempat pelaksanaan sudah sangat tertata rapi. khususnya juga pada permasalahan yang ada di asrama putra dan putri itu sendiri harus lebih dimusyawarahkan terlebih dahulu oleh semua karyawan dan kepala cabang .
3. Di bab II halaman 26 dijelaskan gaya kepemimpinan bebas/*laissez-faire.* pemimpin hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil dimana para bawahan

yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi. oleh karenanya dijelaskan juga pada bab III halaman 71 pengambilan keputusan dan kebijakan karyawan Rumah Yatim Ar-Rahman tidak bisa semenah-menah karena setiap keputusan dan kebijakan itu semua sudah tercantum didalam Standard Operatinao Procedure dan jika keputusan dan kebijakan tidak tertulis didalam Standard Oeratinal Procedure maka akan menjadi tanggung jawab kepala cabang, jika mereka salah dalam pengambilan keputusan dan kebijakan pada suatu masalah maka mereka harus bertanggung jawab langsung kepada pusat.

4. Di bab II halaman 26 dijelaskan gaya kepemimpinan paternalistik. pemimpin dianggap sebagai orang tua dan pengikut sebagai anak-anak yang perlu dibimbing ke arah kedewasaan. Oleh karena itu telah dijelaskan juga di bab III halaman 71 didalam rumah yatim ar-rahman keseluruhan dari karyawan memangil antara mereka dengan sebutan bapak dan ibu sebagaimana yang diterapkan oleh perusahaan yang lain.
5. Di bab II halaman 26 dijelaskan gaya kepemimpinan partisipatif. Gaya yang terletak ditengah-tengah dimana jumlah kekuasaan dan kebebasan untuk menggunakan kekuasaan pemimpin dan para pengikut sama besar. Telah dijelaskan juga di bab III halaman 71 partisipatif dari keseluruhan karyawan di Rumah Yatim Ar-Rahman dari kepala cabang sampai bawahannya mereka satu sama yang lain saling melengkapi jika diantara mereka ada yang berhalangan hadir pada waktu jam kerja maka karyawan yang lain

menggantikannya karena mereka menerapkan sistem tubuh, jika salah satu dari bagian tubuh ada yang sakit maka semuanya akan merasakan sakit.

6. Di bab II halaman 27 dijelaskan Gaya kepemimpinan karismatis. kelebihan dari gaya karismatis ini adalah mampu menarik orang. mereka terpesona dengan cara bicaranya yang membangkitkan semangat. Dan telah dijelaskan juga di bab III halaman 71-72 Sebelum karyawan melakukan pekerjaan, mereka terlebih dahulu diberikan arahan dan motivasi oleh kepala cabang pada setiap paginya seperti : tausiyah, membaca Al-Qur'an, pembahasan tentang hadist, yang mana apa yang disampaikan oleh beliau selaku kepala cabang pada setiap harinya berbeda-beda dan bertujuan untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawannya.
7. Di bab II halaman 27 dijelaskan Gaya kepemimpinan diplomatis. Kelebihan dari gaya kepemimpinan ini ada dipenempatan perspektinya. Banyak orang seringkali melihat dari satu sisi, yaitu sisi keuntungan dirinya. Sisanya, melihat dari sisi keuntungan lawannya. dan telah dijelaskan juga di bab III halaman 72 kepala cabang Rumah Yatim Ar-Rahman beliau tidak mengambil keuntungan pada dirinya sendiri karena beliau memotivasi dirinya dengan bekerja karena pangilan Allah Swt, Sebab di Rumah Yatim Ar-Rahman lebih banyak bekerjanya dan sedikit sekali timbal baliknya karena di Rumah Yatim Ar-Rahman sendiri adalah wadah untuk membesarkan umat bukan untuk hanyak mengejar dunia.

8. di bab II halaman 27 dijelaskan gaya kepemimpinan moralis. kelebihan dari gaya kepemimpinan ini adalah umumnya mereka hangat dan sopan kepada semua orang. dan telah dijelaskan juga di bab III halaman 72 Didalam memimpin beliau selaku kepala cabang Rumah Yatim Ar-Rahman selalu menyapa dan tersenyum terlebih dahulu kepada semua orang bukan hanya kepada karyawan saja karena beliau menerapkan prinsip semua umat muslim itu adalah saudara dan juga beliau seorang yang berwibawa dapat menempatkan tempat dan waktu kapan dia akan bercanda, berdiskusi, mengobrol.

Mengenai jenis-jenis gaya kepemimpinan menurut teori dan hasil interview maka saya dapat menyimpulkan bahwa kepala cabang Rumah Yatim Ar-Rahman gaya kepemimpinannya adalah gaya kepemimpinan demokratis karena dalam penerapannya mengutamakan musyawarah dalam mengambil segala keputusan.

Di bab II halaman 38 dijelaskan bahwa pengambilan keputusan terdapat suatu jenis-jenis keputusan, jenis-jenis keputusan tersebut terdiri dari :

1. Di bab II halaman 38 bahwa keputusan yang terperogram/*programmed decision* adalah suatu yang terstruktur atau muncul dalam frekuensi tertentu (atau keduanya). untuk pengambilan keputusan yang ada di Rumah Yatim Ar-Rahman semua keputusan sudah terprogram yang ditentukan oleh kantor pusat dengan melalui Standard Operational Procedure yang telah ditetapkan oleh kantor pusat yang mana keputusan yang telah tertulis didalam Standard

Operational Procedure tersebut tidak bisa dibantah lagi akan tetapi harus dijalankan oleh keseluruhan karyawan pada setiap permasalahan yang sedang dihadapi oleh mereka, yang mana keputusan yang ada di dalam Standard Operational Procedure pada setiap staff tersebut berbeda-beda dalam pengambilan keputusannya jika keputusan tersebut tidak terdapat didalam Standard Operational Procedure maka mereka harus berkonsultasi terlebih dahulu kepada kepala cabang karena beliaulah yang berhak memberikan keputusan, jika mereka mengambil keputusan pada diri mereka sendiri tanpa adanya konsultasi terlebih dahulu kepada kepala cabang maka jika terjadi sesuatu pada diri mereka maka mereka akan bertangung jawab secara langsung kepada kantor pusat bukan dengan kepala cabang yang dijelaskan di bab III halaman 73.

2. Di bab II halaman 39 keputusan yang tidak terprogram/*nonprogrammed decision* ialah secara relatif tidak terstruktur dan lebih jarang muncul. keputusan yang tidak terprogram yang ada di Rumah Yatim Ar-Rahman merupakan program-program yang telah direncanakan sebelumnya adapun program-program tersebut ialah pemberian sembako, santunan da'i, bantuan biaya hidup, biaya siswa pendidikan, dan permasalahan yang bersangkutan dengan asrama putri dan putra yang dimana seluruh program tersebut tidak akan berjalan jika tidak ada kerja sama dengan aparat-aparat setempat karena dengan adanya kerja sama tersebut maka akan dapat mengumpulkan data-data yang relafan jika data-data tersebut sudah terkumpul maka data-data tersebut

dikirimkan kepusat agar pusat dapat mengetahui dimana, kapan, jumlah, jika ada kekurangan maka pusat dapat memberikan bantuan-bantuan dalam penyelengaraan program-program tersebut, mereka tidak bisa turut ikut campur dalam pelaksanaan program-program karena yang mengetahui seluruh keadaan adalah kantor cabang mereka hanya bisa memberikan masukan dan bantuan. dan untuk pengambilan keputusan yang ada di asrama akan tetapi di luar daripada SOP maka keputusan tersebut di berikan kepada kepala cabang karena beliaulah yang berhak memutuskan yang dijelaskan pada bab III halaman 74-75.

Dalam pengambilan keputusan yang telah diutarakan diatas dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan ini di pengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang di terapkan oleh manajer adalah gaya kepemimpinan demokratis yang dalam pengambilan keputusannya menggunakan musyawarah dan voting dalam pengambilan keputusan.

B. Faktor Pendukung dan Penghambat.

faktor penghambat dalam penerapan gaya kepemimpinan beliau dalam pengambilan keputusan yaitu, banyaknya karyawan tidak sependapat dengan apa yang diputuskan beliau, adapun faktor pendukung yaitu walaupun semua karyawan tidak semuanya sependapat dengan beliau akan tetapi mereka turut berpatisipasi mensukseskan program-program apa yang telah menjadi kesepakatan bersama.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Setelah melakukan analisis penulis dapat tarik kesimpulan bahwa :

1. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala cabang Rumah Yatim Ar-Rahman dapat disimpulkan adalah gaya kepemimpinan demokratis karena dalam penerapannya mengutamakan musyawarah dalam mengambil segala keputusan yang diaplikasikan hampir di seluruh bidang seperti menentukan tempat untuk pembagian sembako, santunan da'i, bantuan biaya hidup, Beasiswa pendidikan dan permasalahan yang bersangkutan dengan asrama putri dan putra. untuk pengambilan keputusan yang ada di Rumah Yatim Ar-Rahman itu ada dua keputusan yaitu, terperogram, dan tidak terprogram. pengambilan keputusan yang terprogram itu sudah di tetapkan didalam Standard Operational Procedure Rumah Yatim Ar-Rahman dan harus dipatuhi oleh keseluruhan karyawan dan untuk keputusan yang tidak terprogram atau diluar Standard Operational Procedure itu sendiri terdapat didalam program-program yang ada di cabang Rumah Yatim Ar-Rahman, sebelum melakukan program-program tersebut maka kepala cabang dan kepala asrama bekerja sama dengan aparat setempat didalam mengumpulkan data-data yang relafan jika data-data tersebut sudah terkumpul barulah dapat musyawarahkan dan

dapat putuskan kapan, dimana, kepada siapa, dan kelayakan didalam pemberian dari semua program.

2. faktor penghambat dalam penerapan gaya kepemimpinan beliau dalam pengambilan keputusan yaitu, banyaknya karyawan tidak sependapat dengan apa yang diputuskan beliau, adapun faktor pendukung yaitu walaupun semua karyawan tidak semuanya sependapat dengan beliau akan tetapi mereka turut berpatisipasi mensukseskan program-program apa yang telah menjadi kesepakatan bersama.

B. Saran

Bapak Suherman SE.AK selaku kepala cabang Rumah Yatim Ar-Rahman Bandar Lampung haruslah lebih memperhatiakn lagi dari gaya kepemimpinan yang beliau terapkan dalam pengambilan keputusan agar tidak kembali terjadi kesalah pahaman antara beliau selaku kepala cabang dan karyawan-karyawannya karena pada setiap manusia mempunyai ide-ide yang berbeda-beda dalam penyelesaian masalah yang sedang mereka hadapi.

DATAR PUSTAKA

Andri Feriyanto dan Endang Shyta Triana, *Pengantar Manajemen (3 in 1),* Kebumen : Media Tera, 2015.

Cholid Narbuko dan Abu Achmadi, *Metodologi Peneltian,* Jakarta: Bumi Aksara, 2007.

George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, jakarta: PT Bumi Aksara, 2012.

Griffin, *Manajemen*, Jakarta: Erlangga, 2004.

Husaini Usman dan Purnomo Setiadi Akbar, *Metodoologi Penelitian Sosial*, Jakarta: Bumi Aksara, 1995.

Irawan Soehartono, *Metode Penelitian Sosial*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

J.Supranto, *Teknik Pengambilan Keputusan*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2009.

Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Syammil, 2012.

Kholidi, *Pengantar Metodologi Penelitian*, Bandar Lampung, Fakultas Dakwah IAIN Raden Intan Lampung, 2009.

Masri Singarimbun dan Sofian Efendi, *Metode Penelitian Survai*, Jakarta, Pen. LP3ES.

Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manjemen*, Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada, 2006.

Ricky W. Griffin, *Manajemen*, Jakarta: Erlagga, 2004.

Risky Dermawan, *Pengambilan Keputusan*, Bandung: Alfabeta, 2013.

Sedarmayanti dan Syarifudin Hidayat, *Metodologi Penelitian, Bandung*: Mandar Maju, 2002.

T. Hani Handoko, *Manajemen*, Yogyakarta: BPEF, 1989.

Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, jakarta: PT.Raja Grafindo Persada, 2012.

Wirawan, *Kepemimpinan*, Jakarta, PT Rajagrafindo Persada, 2013.

Rumahyatim-*pamulang*.blogspot.co.id.