

## KEPEMIMPINAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN PADA ORGANISASI LAYANAN MANUSIA

Eka Nurwahyuliningsih<sup>1\*)</sup>, Soni Akhmad Nulhaqim<sup>2)</sup>, Hadiyanto A. Rachim<sup>3)</sup>

<sup>1</sup>Universitas Padjadjaran, Bandung, Jawa Barat, Indonesia  
*Eka20003@unpad.ac.id*

<sup>2</sup>Universitas Padjadjaran, Bandung, Jawa Barat, Indonesia  
*soni.nulhaqim@unpad.ac.id*

<sup>3</sup>Universitas Padjadjaran, Bandung, Jawa Barat, Indonesia  
*hadiyantoarachim@unpad.ac.id*

### ABSTRAK

Kepemimpinan kontemporer saat ini dihadapkan oleh berbagai kompleksitas tantangan yang mampu mempengaruhi kinerja dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan sebagai inti dari kepemimpinan di mana efektifitas kepemimpinan dapat diukur dari kompetensi dan kemampuan dalam mengambil keputusan yang mampu menghasilkan keputusan yang rasional berdasarkan pemikiran seorang pemimpin serta dukungan dari lingkungan. Artikel ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang pemimpin baik dalam aktivitas operasional maupun dalam situasi krisis pada organisasi layanan manusia. Kajian ini menggunakan studi literatur atas berbagai sumber referensi yang kredible, meliputi dua puluh dua artikel ilmiah. Adapun hasil kajian dari menelaah beberapa sumber artikel yakni keputusan yang baik adalah keputusan yang memenuhi berbagai kualifikasi yang terdiri dari beberapa pedoman, meliputi: menentukan situasi atau masalah; mengumpulkan dan mempelajari fakta; merumuskan pilihan; antisipasi kemungkinan hasil dan pilihan; mempertimbangkan perasaan; memilih tindakan yang tepat; menindaklanjuti; bersikap fleksibel dan evaluasi hasil. Tidak semua keputusan dapat berjalan dengan baik, hal ini disebabkan oleh adanya kesalahan yang terjadi, antara lain: penundaan; penyerdahanaan yang berlebihan; perilaku irasional; serta kesalahan yang membawa keputusasaan. Sebagai seseorang yang memiliki kewenangan, hendaknya pemimpin mampu menghindari hal-hal yang dapat menimbulkan kesalahan yang tidak diinginkan. Sehingga dengan adanya kerangka pedoman pengambilan keputusan dapat bernilai guna untuk mengambil keputusan tidak tergesa-gesa dalam mengatasi situasi problematik yang terjadi pada organisasi layanan manusia.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Pengambilan Keputusan dan Organisasi Layanan Manusia.

### ABSTRACT

*Contemporary leadership is currently faced with various complexities of challenges that can affect performance in decision making. Decision making as the core of leadership where leadership effectiveness can be measured from competence and ability to make decisions that are able to produce rational decisions based on the thoughts of a leader and support from the environment. This article aims to identify the decisions made by a leader both in operational activities and in crisis situations in human service organizations. This study uses a literature study of various credible reference sources, including twenty-two scientific articles. The results of the study from reviewing several sources of articles are that a good decision is a decision that meets various qualifications consisting of several guidelines, including: determining the situation or problem; collect and study facts; formulate options; anticipation of possible outcomes and options; consider feelings; choose the right course of action; follow up; be flexible and evaluate results. Not all decisions can go well, this is caused by errors that occur, including: delays; oversimplification; irrational behavior; and mistakes that lead to despair. As someone who has the authority, the leader should be able to avoid things that can cause unwanted mistakes. So that the existence of a decision-making guideline framework can be of value for making unhurried decisions in overcoming problematic situations that occur in human service organizations.*

**Keywords:** Leadership, Decision Making and Human Service Organization.

## PENDAHULUAN

*Human service organizations* merupakan organisasi kemanusiaan yang berkontribusi memberikan program layanan kesejahteraan sosial di masyarakat (Kinasih, 2011). Organisasi layanan manusia memainkan peran penting dalam kehidupan masyarakat. Menurut Hasenfeld, (2010), bagi masyarakat organisasi layanan manusia dipandang sebagai simbol masyarakat yang memiliki kepedulian sebagai perwujudan kewajiban terhadap kesejahteraan sosial, hal ini digambarkan dengan adanya sekolah, rumah sakit, *homecare services*, serta lembaga layanan sosial lainnya. Berdasarkan penjelasan di muka, maka pelayanan yang diberikan oleh organisasi layanan manusia atas dasar nilai-nilai kemanusiaan dan kepedulian, yang bertujuan untuk membantu masyarakat agar dapat memenuhi kebutuhan serta meningkatkan kondisi kesehatannya.

Namun, adanya kondisi lingkungan sosial yang dinamis menimbulkan tantangan baru bagi sektor jasa *human service organizations* (Čižikienė & Urmanavicius, 2021). Situasi krisis yang disebabkan oleh bencana alam maupun non alam dapat mempengaruhi sebuah organisasi nirlaba baik secara tiba-tiba maupun berkala (Ahmad, 2020; Klafke et al., 2021). Seperti halnya dengan munculnya wabah virus menular COVID-19 memberikan dampak multisektor termasuk keberlangsungan daripada kegiatan organisasi nirlaba yang berkaitan dengan aktivitas organisasi serta pendanaan. Dalam situasi seperti ini, penggalangan dana tidak seutuhnya berhenti melainkan sudah pasti penggalangan dana dari para donatur pasti berkurang (Brañas-Garza et al., 2020). Penelitian yang dilakukan oleh Mikolajczak et al., (2022) mengungkapkan bahwa selain memberikan tantangan, pandemi juga memberikan kesempatan bagi organisasi nirlaba untuk bertransformasi dalam berbagai bidang, yakni menemukan cara baru untuk meningkatkan aktivitas organisasi di masa krisis.

Pada situasi yang tidak menentu ini, suatu organisasi penting memiliki pemimpin yang kreatif, serta visioner yang mampu melihat adanya peluang, serta mempunyai kompetensi kepemimpinan untuk mengatasi kondisi yang tidak kondusif terjadi pada organisasi layanan manusia (Ahmad, 2020). Menurut Ismail et al., (2014) bahwa seorang pemimpin menjadi ujung tombak keberhasilan suatu organisasi, di mana seorang pemimpin harus memiliki sifat kepemimpinan seperti hubungan mempengaruhi, hubungan kepatuhan dari bawahan, serta memiliki komitmen dalam mengatur segalanya yang berkaitan dengan organisasi. Selain itu, didefinisikan bahwa kepemimpinan dalam suatu organisasi sebagai proses interpersonal agar dapat mempengaruhi anggota organisasi dalam mencapai tujuan (Dimitrios et al., 2013).

Selanjutnya, saat ini dalam pekerjaan sosial kebutuhan akan pemimpin produktif serta dapat diandalkan dianggap sebagai kontributor utama dalam membangun kapasitas organisasi layanan manusia untuk memperoleh perubahan yang efektif dan efisien (Yasir et al., 2016). Skidmore (1995), menguraikan bahwa diperlukan pemimpin inovatif dalam administrasi pekerjaan sosial untuk membantu pemimpin agar lebih memahami kondisi lingkungan masyarakat dan hubungan sosial, masalah dan kebutuhan masyarakat, serta mampu membantu masyarakat untuk berfungsi lebih baik pada situasi interaksional.

Lebih lanjut, pemimpin kontemporer saat ini dihadapkan oleh berbagai tantangan kompleks yang mampu mempengaruhi pengambilan keputusan (Peterlin et al., 2015). Pengambilan keputusan merupakan suatu hal fundamental dalam administrasi, khususnya pada administrasi pekerjaan sosial di mana pengambilan keputusan dapat mempengaruhi kehidupan individu, kelompok maupun komunitas (Skidmore, 1994; Sola, 2018). Keputusan tersebut perlu mendapatkan dukungan dari berbagai pihak untuk dapat menyelesaikan permasalahan yang dihadapi serta dalam proses pengambilan keputusan telah melalui pertimbangan dan perhitungan (Subagia et al., 2020b). Melihat kondisi tersebut, maka pemimpin harus memiliki sifat visioner yang mampu melihat jauh kedepan mengenai apa yang akan

terjadi dengan keputusan yang dipilih beserta dampak dari keputusan tersebut (Subagia et al., 2020a). Kondisi yang dihadapi pada saat mengambil keputusan akan mempengaruhi metode pengambilan keputusan yang digunakan, kesesuaian dalam pengambilan keputusan mampu berpengaruh terhadap hasil, dengan demikian setiap keputusan yang diambil memiliki konsekuensi sendiri (Kurniasari, 2012).

Sudirman, (2003) menjelaskan bahwa dalam pengambilan keputusan, seorang pemimpin mampu mempertimbangkan dan memilih berbagai alternatif sehingga dapat mengantisipasi masalah yang muncul dengan menggunakan teknik pengambilan keputusan yang cermat meliputi mendefinisikan masalah, mendefinisikan faktor batasan dan kritikal, mengembangkan potensi alternatif, menganalisa alternatif, menentukan alternatif terbaik, implementasi, membentuk sistem pengendalian dan evaluasi. Peterlin et al., (2015) memaparkan bahwa keputusan strategis yang efektif mampu mendukung keberlanjutan organisasi dan pengembangan kepemimpinan. Hasil kajian dari Hess & Bacigalupo, (2013) menunjukkan bahwa pencapaian tujuan *non profit organizations* yang efektif dipengaruhi oleh adanya kualitas pengambilan keputusan dan pemanfaatan keterampilan kecerdasan emosional dari pemimpin organisasi. Selanjutnya Kozioł, (2018) menekankan bahwa pengambilan keputusan dalam situasi krisis menjadi pekerjaan yang kompleks, selain itu harus mampu menyiapkan dan merencanakan opsi pilihan serta keputusan diambil berdasarkan sifat dan ukuran masalah yang disesuaikan dengan kompetensi dari pemimpin.

Berdasarkan permasalahan di atas, tujuan dari penulisan adalah untuk mengidentifikasi mengenai proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin menurut persepektif *social work administration*. Pengambilan keputusan menjadi inti dari manajemen yang mampu mempengaruhi apa yang terjadi pada organisasi layanan manusia serta dapat mengubah lembaga secara langsung ataupun tidak langsung. Dengan demikian, pengambilan keputusan menjadi komponen utama administrasi di setiap lembaga sosial.

## METODE

Kajian ini merupakan studi literatur sebagai pendekatan penelitian. Pencarian literatur untuk mendukung tulisan ini dengan menelusuri database *Google Scholar*, *Researchgate*, *Elsevier*, *Human Services Organizations: Management, Leadership & Governance*, dan beberapa alamat jurnal lainnya yang berkaitan dengan kajian. Dengan menelaah setidaknya 22 (dua puluh dua) sumber yang terdiri dari buku dan artikel ilmiah, kemudian hasil dari literatur yang diperoleh digunakan untuk mendukung kajian kepemimpinan dan pengambilan keputusan pada praktik organisasi layanan manusia.

## PEMBAHASAN

### Kepemimpinan dalam Organisasi Layanan Manusia

Kebutuhan akan kepemimpinan yang efektif sangat penting dalam praktik pekerjaan sosial saat ini, terutama pada organisasi layanan manusia. Pekerjaan sosial lebih banyak mengacu kepada teori, pengetahuan, dan keterampilan mengenai kepemimpinan yang diperoleh dari berbagai disiplin ilmu. Dari persepektif manajerial *social work administration* dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi (Bedein, dalam Skidmore, 1994). Definisi klasik mengenai kepemimpinan yang diberikan oleh seorang ahli teori organisasi yang terkenal yaitu Richard Cyrt (1990) dalam Watson & Hoefler, (2014) mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan untuk membuat para peserta organisasi memusatkan perhatiannya terhadap permasalahan yang dianggap penting oleh pemimpin. Selanjutnya Taylor, et al., (2009) mengatakan bahwa pemimpin adalah orang yang paling mempengaruhi perilaku dan keyakinan

kelompok, serta orang yang memulai aksi, memberikan perintah mengambil keputusan, berperan sebagai suri tauladan dan berada di garis depan kegiatan kelompok. Merujuk pendapat Bargal, (2000) yang dikutip oleh Hughes & Wearing, (2007) menjelaskan mengenai kepemimpinan organisasi yang sebagian besar berpusat pada bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi proses organisasi, memungkinkan kohesi kelompok dan mencapai tujuan organisasi. Watson & Hoefler, (2014) menjelaskan bahwa tujuan kepemimpinan bukan hanya untuk menciptakan pengikut, melainkan juga untuk membuat staf dan anggota organisasi *non profit* mencapai sesuatu yang bermanfaat, seperti halnya pelayanan yang berkualitas bagi penerima manfaat.

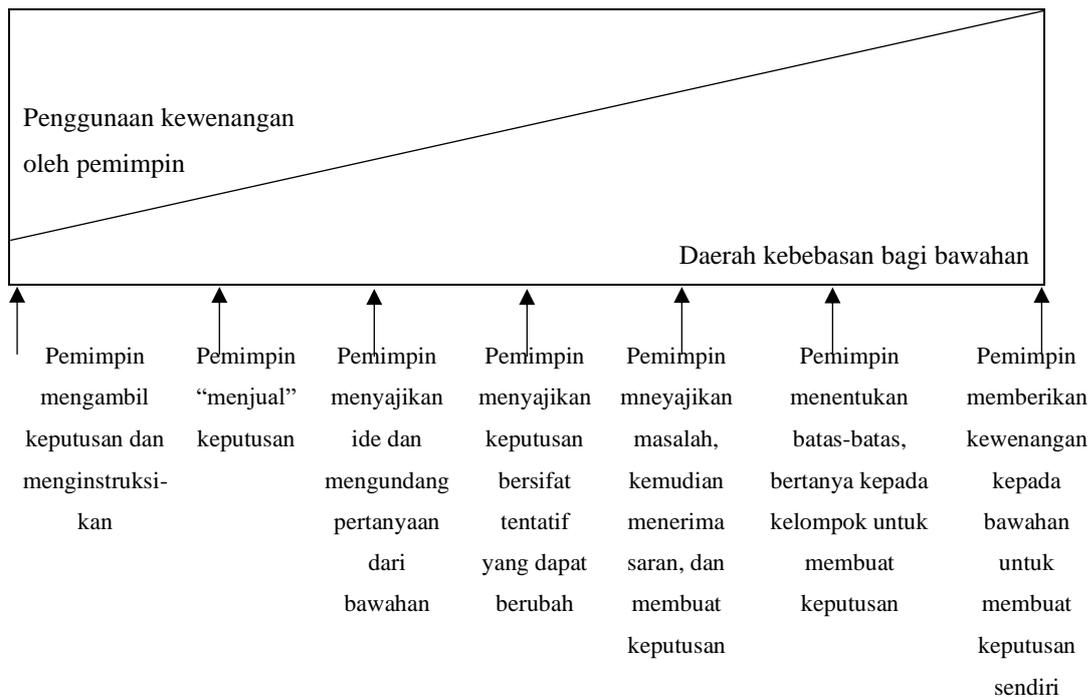
Watson & Hoefler, (2014) menguraikan bahwa terdapat dua pendekatan kepemimpinan yakni kepemimpinan transformasional (Burns, 1978) dan kepemimpinan yang melayani (Greenleaf, 1991). Pertama, kepemimpinan transformasional (*Transformational leadership style*), menawarkan kesempatan terhadap pengikut untuk mencapai hal-hal besar dengan membuat perubahan besar dalam organisasi dan dirinya. Pemimpin transformasional menciptakan visi bersama dengan anggota staf dan bergerak maju untuk mewujudkan visi tersebut. Biasanya pemimpin transformasional karismatik, inspirasional, merangsang intelektual, berorientasi pada orang dan memberikan perhatian secara individual kepada orang lain. Selanjutnya, kedua yakni kepemimpinan yang melayani (*Servant leadership style*), sebuah pendekatan kepemimpinan di mana pemimpin memilih sendiri untuk memimpin dengan cara melayani orang lain, dengan tujuan untuk melayani orang lain dengan baik terlebih dahulu dan memperoleh kekuasaan atau pengaruh kemudian.

Kedua pendekatan di muka, seringkali digunakan oleh seorang pemimpin. Baik kepemimpinan transformasional maupun kepemimpinan yang melayani, keduanya diperlukan untuk menghadapi perubahan yang akan terjadi di masa mendatang pada organisasi, serta adanya pendekatan tersebut mampu mendukung tercapainya suatu tujuan dan visi organisasi. Pada organisasi layanan manusia (*non profit organizations*) kerap kali seorang pemimpin membutuhkan kerja sama dengan anggota staf, donatur, dan pemangku kepentingan. Serta seorang pemimpin selalu menghargai masukan dan saran yang membangun sebagai pertimbangan bagi pemimpin untuk dapat mengambil keputusan yang lebih baik. Selanjutnya, kemahiran daripada seorang pemimpin dalam memutuskan sesuatu masih dipandang sebagai salah satu ciri yang sangat menonjol dan didambakan dalam mendorong dan mengatur jalannya organisasi layanan manusia dalam upaya untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

### **Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan menjadi komponen penting dalam kehidupan semua orang, yang mana keputusan dapat mempengaruhi segala aktivitas. Menurut hemat Jones & May (1995:49) tampak jelas jika topik pengambilan keputusan merupakan hal yang penting bagi pekerja sosial dan kesejahteraan sosial dalam memahami sifat prosesnya, serta perspektif keputusan ini bertujuan untuk menjelaskan sifat pengambilan keputusan dalam organisasi. Menurut Hughes & Wearing, (2007) perlu diketahui bahwa pengambilan keputusan yang telah dibuat atau disepakati dalam organisasi berawal dari keputusan gambaran besar hingga keputusan gambaran kecil, hal tersebut dapat terjadi karena adanya proses pemilihan satu prevensi dari serangkaian alternatif.

Lebih lanjut, menurut Skidmore, (1994) yang dikutip dari Tannenbaum dan Schmidh, (1958) terdapat gambar yang menjelaskan mengenai tingkah laku pengambilan keputusan. Tannenbaum dan Schmidh, (1958) menggambarkan berbagai kemungkinan tipe pengambilan keputusan dalam sebuah kontinum yang terlihat pada gambar di bawah ini.



**Gambar 1.** Tingkah laku Pengambilan Keputusan

Gambar di atas menjelaskan bahwa terdapat banyak variasi peran serta hubungan antara kepemimpinan yang berpusat pada bos (*boss-centered*) dan kepemimpinan yang berpusat pada bawahan (*subordinate-centered*). Di mana jika dilihat arah posisinya, semakin ke kanan posisi seorang pemimpin maka arah keputusan yang diambil mendekati keputusan kelompok. Sementara jika semakin ke kiri, arah keputusan yang diambil mendekati keputusan individual, keputusan yang ditentukan oleh pemimpin tanpa meminta pertimbangan dari anggota (bawahan). Lebih lanjut, para ahli telah mengembangkan berbagai pendekatan yang digunakan dalam menciptakan berbagai kerangka konseptual dalam pengambilan keputusan, mulai dari satu sampai dua langkah sederhana hingga beberapa langkah yang dianggap rumit. Meskipun begitu, semua langkah yang dijelaskan sangat membantu dalam proses pengambilan keputusan bagi seorang pimpinan maupun manajer dalam organisasi layanan manusia. Langkah yang sederhana terdiri dari empat pedoman meliputi mendefinisikan masalah, menghasilkan dan memilih alternatif berlandaskan informasi yang tersedia, menerapkan keputusan lalu mengontrol dan mengevaluasi hasilnya (Hatch (1997) yang dikutip oleh Hughes & Wearing, 2007). Pandangan Jones & May (1995:49) menjelaskan bahwa proses pengambilan keputusan dapat diurutkan berdasarkan analisis masalah yang cermat dari perspektif konsumen (penerima layanan), serta penetapan tujuan secara intervensi berdasarkan informasi dan kumpulan pengetahuan profesional pemimpin.

Skidmore, (1994) memaparkan bahwa proses pengambilan keputusan selalu dihadapkan dengan situasi yang probabilitas, dengan demikian maka terdapat serangkaian langkah rasional yang dapat digunakan dalam proses pengambilan keputusan yang akan menjadi efektif relevan dengan *social work administration*, sebagai berikut:

1. *Define the situation or problem* (Menentukan situasi atau masalah)

Tahap awal yang mampu mendefinisikan masalah dengan jelas, sehingga perbedaan antara masalah dan bukan masalah (misalnya isu) menjadi jelas. Keputusan yang diambil berawal dari munculnya masalah yang menghendaki pemecahan. Kemampuan untuk dapat mengenali masalah

dengan benar menjadi suatu hal yang penting, karena permasalahan yang sesungguhnya dihadapi sangat kompleks umumnya pemecahannya dilakukan bersama antara pemimpin dan staf. Administrator yang efektif mencoba untuk mendefinisikan situasi, termasuk fakta yang terjadi.

2. *Collect and study the facts* (Mengumpulkan dan mempelajari fakta)

Langkah awal dalam proses pengambilan keputusan yakni dengan mengumpulkan dan mempelajari data yang berkaitan dengan situasi masalah. Pengumpulan fakta dapat dilakukan dengan berbagai cara yakni dengan mencari informasi yang relevan sebanyak mungkin. Informasi yang utuh sangat diperlukan untuk mengetahui masalah yang sesungguhnya. Mempelajari fakta sangat penting dalam pengambilan keputusan, hal ini berarti bahwa data perlu untuk diteliti dengan cermat dan objektif. Fakta seringkali relatif, dan analisis informasi yang hati-hati yang membantu menentukan prioritas. Dengan demikian, adanya informasi tambahan dapat membuat keputusan yang tepat.

3. *Formulate choices* (Merumuskan pilihan)

Proses pengambilan keputusan dapat dianalogikan seperti sedang berada di sebuah persimpangan jalan dan harus mampu memutuskan jalan mana yang akan dipilih untuk dilalui. Kadangkala, hanya terdapat dua pilihan dan terkadang banyak alternatif yang ada. Mampu mengenali berbagai alternatif yang tersedia atas pilihan, dan juga masing-masing perlu diklarifikasi dan dipahami. Merumuskan pilihan alternatif yang dianggap paling tepat dan paling baik diantara berbagai alternatif yang tersedia. Dalam membuat alternatif, masing-masing alternatif pilihan harus menunjukkan kelebihan dan kelemahannya. Jika alternatif yang dipilih ternyata tidak mampu menyelesaikan masalah dengan baik, maka dapat menggunakan alternatif pilihan lainnya yang tersedia.

4. *Anticipate likely results of the choices* (Kemungkinan mengantisipasi hasil dari pilihan)

Selain memahami pilihan dan prioritas yang berbeda, penting untuk mengantisipasi kemungkinan hasil yang diperoleh. Setiap alternatif harus mampu mempertimbangkan sesuatu yang mungkin akan terjadi dikemudian hari. Alternatif harus dipilih yang memiliki resiko negatif terkecil sehingga tidak membahayakan aktivitas organisasi. Dalam beberapa hal, hasil yang diantisipasi merupakan perolehan yang paling penting, ini dikarenakan terdapat anggota staf di lembaga yang dapat melaksanakan tujuan dari lembaga dan mempertahankan nilai serta layanan yang diberikan. Administrator bertanggung jawab dan memiliki wewenang untuk melakukan antisipasi atau tidak. Tidak mengantisipasi atas hasil pilihan artinya aktivitas lembaga berjalan seperti biasa, akan tetapi dengan melakukan antisipasi kemungkinan dari hasil pilihan mungkin memberikan keuntungan bagi aktivitas pelayanan organisasi.

5. *Consideres feelings* (Mempertimbangkan perasaan)

Keputusan dibuat atas dasar rasional, setelah mempertimbangkan beberapa hal dengan fakta yang cermat, alternatif dan hasil yang diantisipasi. Kenyataannya, perasaan dan emosi seringkali mewarnai, mempengaruhi, dan mengubah alasan rasional untuk bertindak. Tentunya dalam proses pengambilan keputusan, pertimbangan perasaan individu tentang pilihan yang berbeda adalah yang terpenting. Artinya pengambilan keputusan dilakukan secara objektif, dan rasional.

6. *Choose sound action* (Memilih tindakan yang tepat)

Administrator perlu menyadari bahwa mereka akan membuat kesalahan dalam megambil keputusan, kadangkala seorang administrator akan membuat pilihan yang salah. Faktanya hal tersebut sering terjadi dalam proses pengambilan keputusan. Sebelum melanjutkan pilihan untuk diimplementasikan, perlu mengkomunikasikan alternatif pilihan dengan anggota staf. Dengan demikian, penting untuk menghindari penundaan pengambilan keputusan yang terlalu lama.



Penundaan tersebut dapat melemahkan proses administrasi, sehingga apabila terdapat administrator yang terlalu sering menunda maka dapat dipastikan administrator tersebut tidak kompeten.

7. *Follow through* (Menindaklanjuti)

Alternatif pilihan telah dipilih, maka upaya selanjutnya yakni melaksanakan dalam bentuk tindakan (implementasi). Pelaksanaan harus sesuai dengan rencana awal, sehingga tujuan memecahkan masalah dapat tercapai. Tahapan ini perlu melibatkan seluruh anggota organisasi dalam hal menindaklanjuti pengambilan keputusan. Keterlibatan anggota staf diperlukan dalam rangka mensukseskan keputusan yang telah dipilih. Tidak hanya penting untuk membuat keputusan saja, melainkan juga mempertahankan dukungan yang akan membimbing dalam perjalanan menuju tujuan yang telah ditentukan. Selain itu, administrator mampu menjelaskan alasan memilih satu dari sekian banyak alternatif pilihan dengan cara yang mudah dipahami, sehingga memperoleh dukungan dari anggota. Hal tersebut tentunya membutuhkan minat, antusiasme, dorongan, waktu, tanggung jawab dan wewenang dengan orang lain.

8. *Be flexible* (Menjadi fleksibel)

Fleksibilitas sangat penting dalam pengambilan keputusan dan dalam membuat hasil yang efektif. Perlu memiliki pemikiran yang terbuka jika terjadi kesalahan atau terdapat alternatif lainnya yang lebih menguntungkan. Selain itu, mampu mengantisipasi untuk setiap kemungkinan hasil dari keputusan tertentu, di mana terkadang hasil tidak sesuai yang diharapkan. Maka perlu memiliki rencana lain dengan mengubah rencana dan prosedur.

9. *Evaluate results* (Evaluasi hasil)

Evaluasi yang cermat harus dilakukan untuk memastikan perkembangan yang mengikuti keputusan dimaksud. Biasanya akan sangat membantu jika membuat analisis tentatif setelah tindakan diambil. Selanjutnya melakukan evaluasi yang lebih komprehensif sehingga dapat dilakukan perubahan jika diperlukan. Dari kegiatan evaluasi, biasanya diperoleh umpan balik yang berguna dalam menyempurnakan kegiatan selanjutnya, sehingga pengambilan keputusan memberikan hasil yang diharapkan.

Dengan adanya serangkaian langkah-langkah tersebut dapat meminimalisir seseorang dengan tergesa-gesa dalam pengambilan keputusan, yang mana kondisi pada saat memberikan keputusan harus dengan hati-hati serta dengan cara berfikir yang logis. Tolak ukur dan kredibilitas yang dimiliki oleh seorang pemimpin yakni ketika memiliki kecepatan dan ketepatan dalam pengambilan keputusan, hal ini merupakan suatu keadaan lazim yang terjadi pada seseorang yang memiliki tanggung jawab memimpin suatu organisasi atau lembaga. Jika pemimpin masih memiliki keraguan dalam bertindak, maka anggota staf akan melihat pemimpin sebagai seorang yang tidak memiliki keberanian dalam mengambil resiko. Bukan perkara mudah dalam pengambilan keputusan, membutuhkan instuisi yang tajam serta ilmu dan pengalaman agar dapat menghasilkan keputusan yang tepat. Kualitas pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin merupakan salah satu faktor penting. Skidmore, (1994) menegaskan bahwa terdapat setidaknya tujuh kriteria utama untuk menentukan kualitas prosedur atau langkah pengambilan keputusan, diantaranya:

1. Menyelidiki secara menyeluruh berbagai alternatif tindakan;
2. Melakukan survei dengan berbagai tujuan yang harus dipenuhi dan nilai-nilai yang diimplikasikan oleh pilihan;
3. Menimbang apapun yang diketahui dengan hati-hati mengenai biaya dan resiko konsekuensi negatif dan positif;

4. Mencari informasi baru yang relevan untuk evaluasi secara intensif;
5. Mengasimilasi dan memperhitungkan setiap informasi baru atau penilaian dengan benar;
6. Memeriksa kembali dampak dari alternatif yang dipilih;
7. Membuat ketentuan rinci untuk menerapkan atau melaksanakan tindakan yang dipilih.

Ketujuh kriteria di atas dapat digunakan sebagai penilaian mengenai kualitas pengambilan keputusan. Kualitas pengambilan keputusan dapat dilihat dari sesuatu yang bersifat rasional dan memiliki keterkaitan dengan permasalahan yang hendak diselesaikan, dengan tujuan dan langkah-langkah pengambilan keputusan. Berikutnya, proses pengambilan keputusan tidak akan berjalan dengan baik dan efektif apabila terdapat kesalahan yang dilakukan, kesalahan tersebut meliputi: penundaan; penyerdahanaan yang berlebihan; perilaku irasional; serta kesalahan yang membawa keputusan (Skidmore, 1994).

Realitanya, pengambilan keputusan merupakan suatu hal yang tidak sederhana. Artinya setiap pengambilan keputusan mampu memberikan konsekuensi hasil yang positif maupun sebaliknya. Akan tetapi, seorang pemimpin harus mampu mengambil keputusan dari beberapa pilihan yang ada (Olinske & Hellman, 2017). Telah menjadi tugas seorang pemimpin untuk menentukan hal yang terbaik bagi keberlangsungan kegiatan organisasi atau lembaga dan bagi struktur organisasi. Walaupun faktanya, dalam pengambilan keputusan sering kali seorang pemimpin mengalami dilema di persimpangan jalan dalam memilih berbagai alternatif pilihan (Skidmore, 1994). Dalam praktik organisasi layanan manusia, tentunya perlu memiliki berbagai persyaratan untuk menjadi seorang pemimpin, salah satunya kompetensi kepemimpinan yang dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan.

## **KESIMPULAN**

Kepemimpinan melibatkan kemampuan untuk membawa perubahan atau tindakan yang diinginkan untuk mencapai tujuan organisasi, jika diperjelas maka kepemimpinan merupakan seseorang yang bertanggung jawab untuk mengendalikan situasi tertentu yang berada pada posisi mengarahkan atau membimbing anggotanya. Seiring dengan perkembangan zaman, kompleksitas permasalahan yang dihadapi oleh pemimpin kontemporer dalam memimpin organisasi semakin menjadi. Mengenai hal tersebut, maka penting untuk memiliki pemimpin yang inovatif, kreatif dan mampu beradaptasi dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Pada akhirnya, efektivitas kepemimpinan diukur dari kecekatan, kemahiran dan kemampuan dalam mengambil keputusan. Pemimpin yang memiliki kompetensi yang mumpuni dapat melakukan pengambilan keputusan dengan baik. Pengambilan keputusan menjadi inti dari kepemimpinan, hal ini didasarkan pada aktivitas intelektual yang secara sadar dilakukan oleh pemimpin. Selanjutnya terdapat beberapa langkah atau pedoman yang dapat digunakan oleh pemimpin dalam organisasi layanan manusia dalam proses pengambilan keputusan, meliputi: menentukan situasi atau masalah; mengumpulkan dan mempelajari fakta; merumuskan pilihan;antisipasi kemungkinan hasil dan pilihan; mempertimbangkan perasaan; memilih tindakan yang tepat; menindaklanjuti; bersikap fleksibel dan evaluasi hasil.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Ahmad, M. I. (2020). Manajemen Krisis: Kepemimpinan Dalam Menghadapi Situasi Krisis Covid-19. *Leadership*, 1(2), 223–237.
- Brañas-Garza, P., J., D., A.-C., A., E., M., A., G., T., & K., & Jaromir. (2020). Exposure to The Covid-19 Pandemic and generosity. *MPRA*, 103389.
- Čizikienė, J., & Urmanavicius, J. (2021). The Expression of Managerial Leadership in Social Service Organizations. *SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION. Proceedings of the International*



- Scientific Conference*, 6, 231–244. <https://doi.org/10.17770/sie2021vol6.6458>
- Dimitrios, N. K., Sakas, D. P., & Vlachos, D. S. (2013). Analysis of Strategic Leadership Simulation Models in Non-profit Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 73, 276–284. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.053>
- Hasenfeld, Y. (2010). *Human Services as Complex Organizations* (2nd editio). SAGE Publications, Inc.
- Hess, J. D., & Bacigalupo, A. C. (2013). Applying emotional intelligence skills to leadership and decision making in non-profit organizations. *Administrative Sciences*, 3(4), 202–220. <https://doi.org/10.3390/admsci3040202>
- Hughes, M., & Wearing, M. (2007). Organisations and Management in Social Work. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. Sage Publications.
- Ismail, Effendi, S., & Sa'id, M. (2014). Pentingnya Komitmen Pemimpin dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di UPT Puskesmas Pasongsongan. *Public Corner Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 09(2), 34–39.
- Kinasih, H. N. (2011). *Faktor-Faktor Yang Membentuk Motivasi Pekerja dalam Organisasi Pelayanan Non Profit (Studi Terhadap Organisasi Pelayanan X di Jakarta)*. Univeristas Indonesia.
- Klafke, R., Picinin, C. T., & Chevarria, D. G. (2021). Considerations Regarding Donation and Value Co-Creation in Times of COVID-19 Pandemic. *Global Journal of Flexible Systems Management*. <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00282-w>
- Kozioł, J. (2018). Impact of Crisis Situations on Decision-Making. *War Studies University Scientific Quarterly*, 4(4), 61–72.
- Kurniasari, E. (2012). Pengambilan Gaya Keputusan Ditinjau Dari Tipe Kepribadian. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 1(1), 60. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v1i1.2176>
- Mikolajczak, P., Schmidt, J., & Skikiewicz, R. (2022). The COVID-19 Pandemic Consequences To The Activity of NGO'S. *Entrepreneurship and Sustainability Center*, 9(3), 330–349. [https://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.3\(20\)CITATIONS](https://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.3(20)CITATIONS)
- Olinske, J. L., & Hellman, C. M. (2017). Leadership in the Human Service Nonprofit Organization: The Influence of the Board of Directors on Executive Director Well-Being and Burnout. *Human Service Organizations: Management, Leadership and Governance*, 41(2), 95–105. <https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1222976>
- Peterlin, J., Pearse, N., & Dimovski, V. (2015). Strategic Decision Making for Organizational Sustainability: The Implications of Servant Leadership and Sustainable Leadership Approaches. *Economic and Business Review*, 17(3). <https://doi.org/10.15458/85451.4>
- Skidmore, Rex A., 1995. *Social Work Administration Dynamic Management and Human Relationships*. United Stated: Alyn & Bacon
- Sola, E. (2018). Decision Making: Sebuah Telaah Awal. *Jurnal Idaarah*, 2(36), 208–215.
- Subagia, D., Santoso, I. A. P., Maryanti, M., & Ramadhani, M. R. (2020a). Strategic Decision-Making Strategies in Facing The Covid-19. *Jurnal Manajemen Bencana*, 6(2), 65–74. <https://doi.org/10.33172/jmb.v6i2.624>
- Subagia, D., Santoso, I. A. P., Maryanti, M., & Ramadhani, R. M. (2020b). Strategi Pengambilan Keputusan Strategis dalam Menghadapi Pandemi Covid-19 di Indonesia: Sebuah Literatur Review. *Jurnal Manajemen Bencana*, 6(2), 65–74. <https://doi.org/10.33172/jmb.v6i2.624>
- Sudirman, D. W. (2003). Pengambilan Keputusan Sebagai Langkah Strategis Tugas Manager. *EFISIENSI: Kajian Ilmu Administrasi*, 3(2), 93–101. <https://doi.org/10.31227/osf.io/398sm>
- Watson, L. D., & Hoefler, R. A. (2014). *Developing Nonprofit and Human Service Leaders: Essential*

*knowledge and skills* (K. Graves (ed.)). SAGE Publications, Inc.

Yasir, M., Imran, R., Irshad, M. K., Mohamad, N. A., & Khan, M. M. (2016). Leadership Styles in Relation to Employees' Trust and Organizational Change Capacity: Evidence From Non-Profit Organizations. *SAGE Open*, 6(4). <https://doi.org/10.1177/2158244016675396>

