BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.

Dahulu banyak orang berpendirian, bahwa kepemimpinan itu tidak dapat dipelajari. Sebab kepemimpinan adalah suatu bakat yang diperoleh orang sebagai kemampuan istimewa yang dibawa sejak lahir.Jadi, orang menyatakan bahwa memang tidak ada dan tidak diperlukan teori dan ilmu kepemimpinan. Suksesnya kepemimpinan itu disebabkan oleh keberuntungan seorang pemimpin yang memiliki bakat alam yang luar biasa, sehingga dia memiliki charisma dan kewibawaan untuk memimpin massa yang ada disekitarnya. Tegasnya, pemimpin yang sukses itu menjalankan kepemimpinannya tanpa teori, tanpa menjalani pelatihan dan pendidikan sebelumnya.Kepemimpinannya adalah jenis kepemimpinan yang tidak ilmiah.Dia melakukan kepemimpinannya karena dia memiliki *bakat bisa menguasai seni memimpin* (seni kepemimpinan) yang khas menjadi miliknya sendiri.

Dalam perkembangan zaman, ***kepemimpinan*** itu secara ilmiah kemudian berkembang, bersamaan dengan petumbuhan *scientific management* (manajemen ilmiah), yang dipelopori oleh ilmuan *Frederick W. Taylor* pada awal ke-20; dan di kemudian hari berkembang menjadi satu ***ilmu kepemimpinan***.[1]

[1.] Dr. Kartini Kartono, 1998, "*PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN* Apakah Pemimpin Abnormal itu?" , PT RajaGrafindo Persada, Jakarta : Jakarta, hal. 47.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Suatu kenyataan kehidupan organisasional bahwa pemimpin memainkan peranan yang amat penting, bahkan dapat dikatakan amat menentukan., dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Memang benar bahwa pimpinan, baik secara individual maupun sebagai kelompok, tidak mungkin dapat bekerja sendirian. Pimpinan membutuhkan sekelompok orang lain, yang dengan istilah popular dikenal sebagai bawahan, yang digerakkan sedemikian rupa sehingga para bawahan itu memberikan pengabdian dan sumbangsihnya kepada organisasi, terutama dalam cara bekerja yang efisien, efektif, ekonomis dan produktif. Para pimpinan juga memerlukan sarana dan prasarana lainnya.Jadi jelaslah bahwa kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara, dan mengembangkan usaha dan iklim yang koperatif dalam kehidupan organisasional.[2]

Secara terminology manajemenadalah :*"The process of planning, organizing, leading, and controlling the work of organization members and of using all available organizational resources to reach stated organizational goals"*. [sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengaturan terhadap para anggota organisasi serta penggunaan seluruh sumber-sumber yang ada secara tepat untuk meraih tujuan organisasi yang telah ditetapkan].[3]

Manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi, karena tanpa manajemen, semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Ada tiga alasan utama diperlukannya manajemen : 1. Untuk mencapai tujuan, manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan pribadi;, 2. Untuk menjaga keseimbangan di

---

[2.] Prof. Dr.Sondang P. Siagian, 1993, *"Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku administrasi"*, CV. Haji Masagung: Jakarta, hal. 20.

[3.] MUHAMMAD MUNIR, S.AG., MA.& WAHYU ILAIHI, S.AG., MA. ,2006, *Manajemen Dakwah*, (Jakarta: Kencana,) hal. 9.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan; 3. Untuk mencapai efisiensi dan efektifitas. Dari definisi diatas terlihat bahwa Stoner telah menggunakan kata proses, bukan *seni*. Mengartikan manajemen sebagai seni mengandung arti bahwa hal itu adalah kemampuan atau ketrampilan pribadi. Suatu proses adalah cara sistematis untuk melakukan pekerjaan. Manajemen didefinisikan sebagai proses karena semua manajer, tanpa memperdulikan kecakapan atau ketrampilan khusus mereka, harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan-tujuan yang mereka inginkan. Proses tesebut terdiri dari kegiatan-kegiatan manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.(definisi lain mungkin mencakup daftar kegiatan yang lebih banyak).[4]

Untuk mencapai kondisi yang demikian, seorang pimpinan tidak seyogyanya hanya mampu berperan selaku atasan yang keinginan dan kemauannya harus diikuti oleh orang lain. Memang benar bahwa setiap pimpinan adalah seorang "kepala", seorang atasan dari sekelompok orang. Namun penelitian dan pengalaman menunjukkan bahwa cara berpikir dan bertindak yang didasarkan atas kepemimpinan formal semata-mata tidak selalu menghasilkan kepemimpinan yang efektif. Jika demikian halnya, setiap pejabat yang diberi kepercayaan untuk menjadi seorang pimpinan formal dalam organisasi, harus pula selalu berusaha agar kepemimpinan yang semula bersifat formal itu disertai oleh akseptabilitas di kalangan bawahan, tidak karena pengangkatan dan/atau penunjukan saja, akan jiwa dan semnagat kerjasama dalam iklim yang demokratis diseluruh tubuh organisasi.[5]

---

4. T. Hani Handoko, 1997, "*Manajemen*", BPFE-Yogyakarta: Yogyakarta, hal. 6-8.

5. Prof. Dr.Sondang P. Siagian, 1993, *"Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku administrasi"*, CV. Haji Masagung: Jakarta, hal. 20-21

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam proses pengambilan keputusan, perserpsi seseorang tentang situasi lingkungan amat penting dibarengi oleh kecekatan untuk mengamati dan menjadi peka terhadap situasi yang mungkin menjadi penyebab timbulnya masalah, melakukan diagnosa, mendefinisikan masalah yang dihadapi untuk dipecahkan, menentukan alternative daripada metode dan cara pemecahan, pelaksanaan alternative terpilih.[6]

Proses pengambilan keputusan didahului dengan mengetahui permasalahannya, alternative-alternatif yang ada serta criteria-kriteria bagi pengukuran atau pembandingan setiap alternatif, yang dapat memberikan hasil atau manfaat paling besar dan risiko yang paling kecil, serta yang paling efektif. Jadi masalah yang mempersulit suatu pengambilan keputusan ialah adanya alternatif-alternatif yang harus dipilih sebagai landasan untuk tindakan yang akan dilaksanakan.[7]

Pengambilan keputusan merupakan satu-satunya hal yang membedakan seorang pemimpin. Oleh sebab itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh keterampilan mengambil keputusan, disaat-saat amat kritis. Dikatakan berat, karena pengambilan keputusan akan mempunyai dampak luas terhadap mekanisme organisasi yang dipimpinnya, dan cenderung mempunyai kadar kerawanan yang tinggi, bila pengambilan keputusan itu tidak didasarkan pada aturan-aturan yang berlaku.[8]

Yayasan Yatim Mandiri merupakan lembaga nonprofit yang berkhidmat dalam memberdayakan segala potensi anak yatim melalui pengelolaan dana sosial

---

[6.] Ibid. hal. 25-28.
[7.] Sofjan Assauri, 2008, *"Manajemen Produksi dan Operasi (edisi revisi 2008)"*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia: Jakarta, hal. 22
[8.] Prof. Dr. H. Edy Sutrisno, M.Si. , 2009, *"Manajemen Sumber Daya Manusia"*, Kencana: Jakarta, hal. 231.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

masyarakat ZISWAQ (Zakat, Infaq, Shadaqah, dan Waqaf) yang halal, baik perseorangan, lembaga, institusi, maupun coorporate.

Awalnya berasal dari gagasan beberapa orang aktivis Islam. Mereka adalah Drs Hasan Sadzili, Syahid Haz, Bimo Wahyu Wardoyo, dan Nur Hidayat yang ingin menyatukan panti-panti asuhan yatim di Surabaya. Maka pada 31 Maret 1994 dibentuklah Yayasan Pembinaan dan Pengambangan Panti Asuhan Islam dan Anak Purna Asuh (YP3IS) sebagai lembaga penghimpun dana dari masyarakat.

Setelah mengalami perjalanan panjang selama 17 tahun sejak berdirinya, berbagai catatan perjalanan telah terhimpun. Baik yang berkaittan dengan legalitas maupun operasional kesehariannya. Di antaranya; sesuai dengan undang-undang nomor 16 tahun 2000 tentang yayasan batas toleransi penyesuaiannya adalah tahun 2005, sehingga demi kepentingan public yayasan harus melakukan pendaftaran ke Depkumham Jakarta. Disini ternyata menemui kendala. Nama YP3IS sudah digunakan pihak lain. Catatan yang lain, begitu banyak pihak yang menyarankan, baik tenaga pelaksana internal maupun masyarakat di eksternal, supaya nama lembaga dana ini disederhanakan. Alasannya, nama yang ada terlalu panjang, sehingga susah dipahami dan sulit diingat. Maka untuk member kemudahan kepada semua pihak, pada awal 2008 diputuskan untuk merubah nama ini, telah terdaftar di Depkumham dengan nomor : AHU-2413.AH.01.02.2008.[9]

Keunikan yang berada di Yatim Mandiri Surabaya ialah ketika pemimpin dan anggotanya yang sangat kompeten dengan koordinasi yang sangat bagus namun para donaturnya tidak tetap dan hal itu juga yang dapat merubah pergantian staff yang ada di perusahaan tersebut.

[9.] Dokumen Profil Yayasan Yatim Mandiri, http://yatimmandiri.org/, diakses pada 01 Februari 2008.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Problem yang terjadi di Yayasan Yatim Mandiri ialah keputusan pemimpin yang dapat merubah para anggota atau staff ketika donatur-donatur tersebut tidak tetap.

Maka peneliti tertarik dengan penelitian ini ialah karena memiliki dampak positif dan dampak negative dalam pengambilan keputusan pemimpin di Yayasan Yatim mandiri Surabaya.

B. Rumusan Masalah.

Dari latar belakang tersebut, penulis ingin mengetahui tentang :

1. Bagaimana Proses Pengambilan Keputusan Pemimpin Di Yayasan Yatim Mandiri Surabaya.?

C. Tujuan Penelitian.

Dengan menggunakan rumusan masalah diatas, dapat ditulis tujuan penelitian yaitu;

1. Untuk mengetahui bagaimana proses Pengambilan Keputusan Pemimpin Di Yayasan Yatim Mandiri Surabaya.

D. Manfaat Penelitian.

Manfaat penelitian penting karena menghasilkan informasi yang rinci, akurat serta actual yang memberikan manfaat dalam menjawab permasalahan penelitian baik secara teoristis maupun praktis.

Riset ini memiliki urgensi yang besar dalam telaah organisasi. Peneliti melihat bahwa pembahasan *pengambilan keputusan pemimpin*, dalam konteks Indonesia, seolah-olah hanya menjadi hak perusahaan-perusahaan besar saja. Institusi pendidikan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

seperti halnya universitas, baik yang berstatus negeri ataupun swasta, sepertinya belum begitu keras menyuarakan kebutuhannya akan gagasan *pengambilan keputusan pemimpin*. Riset ini didesain agar para pengelola lembaga akademik bisa memperoleh bekal teoristis untuk meng-*update* dan meng-*upgrade* system pengelolaan organisasinya.

Di sisi lain, pengambilan keputusan pemimpin barangkali cukup banyak dalam penelitian-penelitian terdahulu, khususnya dalam skope lembaga yayasan Yatim Mandiri Surabaya, bukanlah sesuatu yang lazim dilakukan. Kajian seperti ini diharapkan bisa membantu actor pemimpin universitas untuk bisa mendesain ulang system mekanisme manajemen beserta proses interaksi masing-masing bawahannya agar tercipta pengambilan keputusan yang mampu mendorong tergapainya visi dan misi perusahaan.

Oleh karenanya, riset ini amat penting untuk dilakukan karena bisa memberikan beberapa manfaat sebagaimana berikut :

1) Manfaat teoritik
   a) Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan bagi pengembangan ilmu dan pengetahuan yang berhubungan dengan topic Pengambilan Keputusan Pemimpin Di Yayasan Yatim Mandiri Surabaya.
   b) Menjadi bahan masukan untuk kepentingan pengembangan ilmu bagi pihak-pihak tertentu guna menjadikan penelitian ini menjadi acuan untuk penelitian lanjutan terhadap objek sejenis atau lainnya yang belum tercakup dalam penelitian ini.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Kegunaan praktis

a) Memberikan informasi kepada para pengelola lembaga akademik tentang wacana kontemporer manajemen sekaligus memperoleh bekal aplikatif untuk memperbaiki system pengelolahnya.

b) Menambah wawasan bagi para praktisi manajemen pada umumnya, bahwa *pengambilan keputusan* bisa terjadi di lembaga yayasan.

c) Sebagai bahan masukan kepada Pimpinan Yayasan Yatim Mandiri Surabaya tentang model pengelolaan manajemen kepemimpinan dan pengambilan keputusan.

d) Sebagai bahan masukan kepada semua Perguruan Tinggi, baik negeri atau swasta di Indonesia.

E. Definisi Konsep.

Setiap manusia mempunyai ide yang kontroversional sesuai dengan intelejensi yang dimilikinya, oleh karena itu penulis merasa perlu untuk menjelaskan judul skripsi yang peneliti angkat yaitu "Pengambilan Keputusan Pemimpin Di Yayasan Yatim Mandiri Surabaya", dengan tujuan untuk menyatukan persepsi guna menghindari adanya kesalafahaman, agar orientasinya tampak lebih jelas. Pemimpin yang peneliti maksud disini ialah Direktur dan Manajer Yayasan Yatim Mandiri Surabaya. Kenapa tidak dengan Ketua Yayasannya secara langsung, karena data yang peneliti ambil ketika wawancara dengan beliau hilang kemudian peneliti masih ingat bahwa jawaban yang di utarakan tidak sesuai dengan apa yang ada di panduan wawancara penelitian.Pada teknik pengumpulan data di skripsi ini menggunakan dokumentasi dan wawancara.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Manajemen

Mary Parker Follet mendifinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.definisi ini mengandung arti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efesien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal.

Pembahasan akan dimulai dengan definisi yang lebih kompleks dan mencakup aspek-aspek penting pengelolaan, seperti yang dikemukakan oleh *Stoner* sebagai berikut : manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahandan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.[10]

2. Kepemimpinan.

Menurut *Stoner*, kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.[11]

Pendekatan-pendekatan studi kepemimpinan ada tiga :

1. Memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi *sifat-sifat* (*traits*) yang tampak.

[10] T. Hani Handoko, 1997, "*Manajemen*", BPFE-Yogyakarta: Yogyakarta, hal. 8.
[11] Ibid., halaman 294.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Mengidentifikasikan *perilaku-perilaku* (*behaviors*) pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan efektif.

   Kedua pendekatan ini mempunyai anggapan bahwa seorang individu yang memiliki sifat-sifat tertentu atau memperagakan perilaku-perilaku tertentu akan muncul sebagai pemimpin dalam situasi kelompok apapun di mana dia berada.

3. Pandangan *situasional* tentang kepemimpinan.[12]

Fungsi-fungsi kepemimpinan : seseorang harus melaksanakan dua fungsi uatam: (1) Fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas ("task-related") atau pemecahan masalah, dan (2) Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok ("group-maintenance") atau social. Fungsi pertama menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat.Fungsi kedua mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar – persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat, dan sebagainya.[13]

3. Pengambilan keputusan.

   Oleh karena itu pimpinan kiranya perlu menyadari benar bahwa setelah sesuatu masalah didefinisikan dengan baik, maka usaha-usaha serius harus segera dilakukan untuk mencari dan menemukan berbagai alternative yang kiranya mungkin ditempuh untuk memecahkan permasalahab yang dihadapi itu.Situasi yang ideal ialah apabila pencaharian dan penemuan alternative itu dilakukan secara *exhaustif.*

   Akan tetapi sebaiknya perlu diperhatikan pula agar supaya masalah jangan dibuat lebih rumit daripada sebenarnya.Apabila berbagai alternative pemecahan

[12]. Ibid., halaman 295.
[13]. Ibid., halaman 299.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

telah diketemukan, langkah berikutnya adalah melakukan analisa yang mendalam terhadap setiap alternative.[14]

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan merupakan urutan sekaligus kerangka berfikir dalam penulisan skripsi, untuk lebih mudah memahami penulisan skripsi ini. Maka disusunlah sistematika pembahasan, antara lain:

Dalam bab I Pendahuluan, ini berisikan tentang gambaran umum terdiri dari enam sub-bab antara lain latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konsep dan sistematika pembahasan.

Pada bab II Kajian Teoretik berisi tentang penelitian terdahulu yang relevan, kerangka teori yang meliputi: teori manajemen, teori kepemimpinan, dan teori pengambilan keputusan.

Pada bab III Metode Penelitian berisikan pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, jenis dan sumber data, tahap-tahap penelitian, teknik pengumpulan data, teknik validitas data, teknik analisis data.

Pada bab IV Hasil Penelitian berisi mengenai gambaran umum obyek penelitian, penyajian data, dan pembahasan hasil penelitian (analisis data).

Pada bab V Penutup berisikan kesimpulan, saran dan rekomendasi, dan keterbatasan penelitian.

---

[14]. Prof. Dr.Sondang P. Siagian, 1993, *"Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku administrasi"*, CV. Haji Masagung: Jakarta, hal. 27.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id