

# PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM KEPEMIMPINAN MANAJEMEN DAKWAH

**Raihan**

Dosen Tetap pada Prodi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah Dan  
Komunikasi, UIN Ar-Raniry  
raihan@gmail.com

## ABSTRAK

*Keputusan berarti hasil akhir dalam mempertimbangkan sesuatu yang akan dilaksanakan secara nyata. Keputusan dapat diartikan sebagai hasil terbaik dalam memilih satu dari lebih alternatif pilihan. Pengambilan keputusan merupakan proses rangkaian kegiatan menganalisis berbagai fakta, informasi, data dan teori/pendapat yang akhirnya sampai pada satu kesimpulan yang dinilai paling baik dan tepat. Secara umum, proses pengambilan keputusan kepemimpinan dapat melalui tiga tahap yaitu tahap penelitian, desain dan pemilihan. Sedangkan bila ditinjau dari tingkatan kepemimpinan manajemen dakwah, terdapat tiga tingkatan keputusan yang terdapat dalam suatu kepemimpinan organisasi, yaitu keputusan strategis, keputusan teknis dan keputusan operasional. Kepemimpinan manajemen dakwah memiliki hubungan erat dengan proses pengambilan keputusan.*

**Kata Kunci :** Pengambilan Keputusan, Kepemimpinan Manajemen Dakwah

## ABSTRACT

*The decision essentially means the end result in consider something that will be implemented in practice. Decisions can also be interpreted as the best results in selecting one of two or more of the alternative. Meanwhile, decision-making is a process or series of activities to analyze a variety of facts, information, data and theory/opinion finally came to the conclusion that is considered the most good and proper. In general, the leadership decision-making process can go through three phases: research, design and selection. Meanwhile, when viewed from the level of management leadership da'wah, there are three levels of decision contained in a leadership within the organization, the strategic decisions, technical decisions and operational decisions. Leadership da'wah management has a close relationship with the decision-making process.*

**Key Words:** Decision Making, Leadership da'wah management

## A. Pendahuluan

Pengambilan keputusan merupakan kegiatan pemimpin yang dapat dijumpai pada semua tingkatan dan semua bidang manajemen, termasuk dalam bidang manajemen dakwah. Pada umumnya suatu keputusan dibuat dalam rangka menyelesaikan/memecahkan permasalahan atau persoalan (*problem solving*).<sup>1</sup> Sebagian besar kegiatan analisis masalah dan hasil pemecahan masalah dianalisis melalui teknik-teknik kuantitatif. Namun di sisi lain, khususnya di bidang sosial dan dakwah, pengambilan keputusan pada umumnya didasarkan pada pendapat dan pertimbangan.

Secara umum, yang dimaksud dengan masalah adalah tidak adanya keseimbangan/kesesuaian antara yang harus dilakukan (*should*) dengan kondisi sekarang (*is*).<sup>2</sup> Masalah juga dapat dilihat dari perbedaan antara standar pelaksanaan (yang ingin dilaksanakan) dengan pelaksanaan yang dilakukan, perbedaan antara teori dengan praktek, perbedaan antara yang diinginkan dengan yang terjadi, perbedaan antara 'yang seharusnya' dengan 'pada kenyataannya,' perbedaan antara teori dengan teori, dan perbedaan antara program/rencana kerja dengan hasil kerja.

Kesukaran yang pokok yang dihadapi pemimpin manajemen dakwah dari pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas pokoknya ialah menentukan mana yang menjadi masalah utama (*core problem*) dan mana yang menjadi masalah kedua (*secondary problem*).<sup>3</sup> Karena itulah dituntut kepiawaian pemimpin manajemen dakwah untuk membedakan mana masalah yang harus lebih dahulu diidentifikasi dibandingkan yang lainnya agar tidak terjadi tumpang tindih dalam mengambil keputusan.

## B. Pembahasan

### 1. Pengertian Pengambilan Keputusan

Hadari Nawawi mendefinisikan bahwa keputusan pada dasarnya berarti hasil akhir dalam mempertimbangkan sesuatu yang akan dilaksanakan secara nyata. Keputusan juga dapat diartikan sebagai hasil terbaik dalam memilih satu diantara dua atau beberapa alternatif yang dihadapi. Sementara itu, pengambilan keputusan merupakan proses atau rangkaian kegiatan menganalisis berbagai fakta, informasi, data dan teori/pendapat yang akhirnya sampai pada satu kesimpulan yang dinilai paling baik dan tepat. Proses pengambilan keputusan ini dapat dilakukan sendiri dan dapat pula dilaksanakan dengan bantuan atau pengikutsertaan orang lain.<sup>4</sup>

Gatot Suradji dan Engelbetus Martono mendefinisikan bahwa keputusan merupakan proses pemikiran yang menetapkan satu pilihan diantara alternatif pilihan guna memecahkan suatu masalah. Sementara itu, pengambilan keputusan merupakan proses analisis informasi

---

1J. Supranto, *Teknik Pengambilan Keputusan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hal. 2.

2 Maringan Masry Simbolon, *Dasar-Dasar Administrasi Dan Manajemen*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), hal. 82.

3 *Ibid.*

4Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1993),hal. 152

masalah sampai penetapan suatu keputusan.<sup>5</sup>

Irham Fahmi mendefinisikan keputusan sebagai proses penelusuran masalah yang berawal dari latar belakang masalah, identifikasi masalah hingga pada terbentuknya kesimpulan atau rekomendasi.<sup>6</sup>

Dari beberapa defenisi para ahli sebagaimana yang telah dipaparkan di atas dapat dipahami bahwa pengambilan keputusan adalah proses memilih salah satu alternatif terbaik di antara sekian banyak alternatif yang ada yang dilakukan dalam rangka menyelesaikan masalah.

## **2. Pengertian Kepemimpinan Manajemen Dakwah Serta Hubungan Antara Kepemimpinan, Manajemen Dakwah Dan Pengambilan Keputusan**

Manajemen adalah aktivitas untuk mengatur kegunaan sumber daya bagi terciptanya tujuan organisasi secara efektif. Pemimpin yang mengatur aktivitas tersebut disebut *manager* (manajer) dan anggota yang terlibat dalam pelaksanaan disebut *management staff* (staf manajemen). Pencapaian tujuan organisasi ditempuh melalui pemanfaatan sumber daya dan sarana serta kerjasama sejumlah orang sebagai pelaksana. Dalam manajemen, manusia merupakan faktor terpenting karena pada dasarnya manajemen dilakukan oleh, untuk dan dengan manusia. Dengan motivasi yang tinggi manajer dapat mengerahkan sumber daya manusia dengan kapasitas penuh untuk mencapai hasil maksimal yang diinginkan. Demikian pula dengan organisasi dakwah yang dilaksanakan menurut prinsip-prinsip manajemen akan menjamin tercapainya tujuan dan menumbuhkan citra profesionalisme di kalangan masyarakat, khususnya para pengguna jasa dari profesi da'i.<sup>7</sup> Kepemimpinan manajemen dakwah adalah suatu kepemimpinan yang fungsi dan peranannya sebagai manajer suatu organisasi atau lembaga dakwah yang bertanggung jawab atas jalannya semua fungsi manajemen mulai dari *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan) dan *controlling* (pengawasan).<sup>8</sup>

Hubungan antara kepemimpinan dan manajemen dakwah merupakan hubungan yang sinergis. Hubungan yang terjalin dengan erat antara kedua elemen ini karena keduanya merupakan suatu proses yang melibatkan usaha kerjasama antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam setiap kegiatan organisasi dakwah dalam tingkat dan jenis apapun peranan manajemen dan kepemimpinan akan saling terkait di dalamnya.<sup>9</sup>

Dalam pencapaian tujuan organisasi dakwah, manajemen merupakan sarana utama dari dakwah itu sendiri. Karena pada intinya, manajemen merupakan serangkaian

---

5 Gatot Suradji dan Engelbetus Martono, *Ilmu Dan Seni Kepemimpinan*, (Bandung: Pustaka Reka Cipta, 2013), hal. 152

6 Irham Fahmi, *Manajemen Pengambilan Keputusan*, (Bandung: Alfabeta), hal. 2

7 Zaini Muhtarom, *Dasar-Dasar Manajemen Dakwah* (Jakarta: Al- Amin dan IKFA, 1996), hal. 37

8 Ibid, hal.73.

9 M. Munir dan Wahyu Ilaihi, *Manajemen Dakwah*, ( Jakarta: Kencana, 2006), hal. 227.

kegiatan yang dilaksanakan oleh pemimpin manajemen dakwah (manajer dakwah) untuk mengarahkan dan menggerakkan segala sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.<sup>10</sup> Dengan kata lain, manajemen merupakan inti dari kegiatan organisasi dakwah itu sendiri, sedangkan pemimpin manajemen dakwah (manajer dakwah) merupakan orang yang bertanggung jawab terhadap semua proses manajemen yang terjadi di dalam organisasi dakwah tersebut, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan penilaian dalam rangka mencapai tujuan.

Kepemimpinan manajemen dakwah juga memiliki hubungan yang erat dengan dengan proses pengambilan keputusan. Hal tersebut didasarkan dari berbagai macam pendapat umum bahwa inti dari manajemen (termasuk manajemen dakwah) adalah kepemimpinan.<sup>11</sup> Sementara itu seorang pemimpin harus membuat keputusan untuk menyelesaikan masalah, karena suatu masalah harus diselesaikan dan atas dasar penyelesaian masalah itu maka pemimpin dapat merumuskan suatu perencanaan lebih lanjut guna memajukan organisasi yang dipimpinnya.<sup>12</sup> Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses pemikiran yang menetapkan satu pilihan di antara berbagai alternatif-alternatif yang ada guna memecahkan suatu masalah merupakan aspek terpenting di dalam kepemimpinan manajemen dakwah.

### 3. Landasan Pengambilan Keputusan Dalam Al-Qur'an

Berbicara tentang landasan pengambilan keputusan pada dasarnya bersumber dari Allah SWT sebagai Zat Yang Maha Memutuskan. Allah SWT berfirman dalam Surah Shaad ayat 26 yang berbunyi:

يٰۤاٰدُوۤدُ اِنَّا جَعَلٰنَكَ خَلِيۡفَةً فِى الْاَرْضِ فَاَحْكُمۡ بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوٰى  
فَيُضِلَّكَ عَنۡ سَبِيۡلِ اللّٰهِ اِنَّ الَّذِيۡنَ يَظۡلُوۡنَ عَنۡ سَبِيۡلِ اللّٰهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيۡدٌۢ بِمَا ذُۢوۡا  
يَوْمَ الْحِسَابِ ﴿٢٦﴾

*“Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.”*

Senada dengan ayat di atas, Allah juga berfirman dalam Surah Al Maidah ayat 44-45 yaitu:

10 M. Munir dan Wahyu Ilaihi, *Manajemen ...*, hal. 227.

11 *Ibid.*

12 Gatot Suradji dan Engelbetus Martono, *Ilmu...*, 152.

إِنَّا أَنْزَلْنَا التَّوْرَةَ فِيهَا هُدًى وَنُورٌ تَحْكُمُ بِهَا النَّبِيُّونَ الَّذِينَ أَسْلَمُوا لِلَّذِينَ هَادُوا  
 وَالرَّبَّانِيُّونَ وَالْأَحْبَارُ بِمَا اسْتُحْفِظُوا مِنْ كِتَابِ اللَّهِ وَكَانُوا عَلَيْهِ شُهَدَاءَ فَلَا تَخْشَوُا  
 النَّاسَ وَاحْشَوْنِي وَلَا تَشْتَرُوا بِعَاقِبَتِي ثَمَنًا قَلِيلًا وَمَنْ لَمْ يَحْكَمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ فَأُولَئِكَ  
 هُمُ الْكَافِرُونَ ﴿٤٤﴾ وَكَتَبْنَا عَلَيْهِمْ فِيهَا أَنَّ النَّفْسَ بِالنَّفْسِ وَالْعَيْنَ بِالْعَيْنِ وَالْأَنْفَ  
 بِالْأَنْفِ وَالْأُذُنَ بِالْأُذُنِ وَالسِّنَّ بِالسِّنِّ وَالْجُرُوحَ قِصَاصٌ فَمَنْ تَصَدَّقَ بِهِ فَهُوَ  
 كَفَّارَةٌ لَهُ وَمَنْ لَمْ يَحْكَمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ فَأُولَئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ ﴿٤٥﴾

*“Sesungguhnya Kami telah menurunkan kitab Taurat di dalamnya (ada) petunjuk dan cahaya (yang menerangi), yang dengan kitab itu diputuskan perkara orang-orang Yahudi oleh nabi-nabi yang menyerah diri kepada Allah, oleh orang-orang alim mereka dan pendeta-pendeta mereka, disebabkan mereka diperintahkan memelihara Kitab-Kitab Allah dan mereka menjadi saksi terhadapnya. karena itu janganlah kamu takut kepada manusia, (tetapi) takutlah kepada-Ku. dan janganlah kamu menukar ayat-ayat-Ku dengan harga yang sedikit. Barangsiapa yang tidak memutuskan menurut apa yang diturunkan Allah, Maka mereka itu adalah orang-orang yang kafir. (44) Dan Kami telah tetapkan terhadap mereka di dalamnya (At Taurat) bahwasanya jiwa (dibalas) dengan jiwa, mata dengan mata, hidung dengan hidung, telinga dengan telinga, gigi dengan gigi, dan luka luka (pun) ada kisasnya. Barangsiapa yang melepaskan (hak kisas) nya, Maka melepaskan hak itu (menjadi) penebus dosa baginya. Barangsiapa tidak memutuskan perkara menurut apa yang diturunkan Allah, Maka mereka itu adalah orang-orang yang zalim.”(45)*

Lebih lanjut, Allah juga berfirman dalam Surah Al-Maidah ayat 47 yang berbunyi:

وَلِيَحْكُمَ أَهْلُ الْإِنجِيلِ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ فِيهِ وَمَنْ لَمْ يَحْكَمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ فَأُولَئِكَ هُمُ  
 الْفَاسِقُونَ ﴿٤٧﴾

*“Dan hendaklah orang-orang pengikut Injil, memutuskan perkara menurut apa yang diturunkan Allah didalamnya. Barangsiapa tidak memutuskan perkara menurut apa yang diturunkan Allah, Maka mereka itu adalah orang-orang yang fasik.”*

Dari ayat-ayat di atas dapat dipahami bahwa secara umum, umat Islam diperintahkan agar dalam memutuskan suatu perkara harus berdasarkan hukum Allah, yaitu dilakukan

dengan adil dan tidak mengikuti hawa nafsu. Di sisi lain, ayat-ayat di atas juga menegaskan bahwa orang yang tidak memutuskan perkara menurut hukum Allah, dapat dibagi pada tiga golongan: *pertama* karena mereka benci dan ingkar kepada hukum Allah, orang yang semacam ini kafir (surat Al Maa-idah ayat 44). *Kedua*, karena menurut hawa nafsu dan merugikan orang lain dinamakan zalim (surat Al Maa-idah ayat 45). *Ketiga*, karena fasik sebagaimana ditunjuk oleh ayat 47 surat Al-Maidah.

### 3. Dasar-dasar munculnya Pengambilan Keputusan Dalam Kepemimpinan Manajemen Dakwah

Gatot Suradji dan Engelbetus Martono mengemukakan bahwa secara umum pengambilan keputusan dapat muncul atas dasar beberapa sebab, yaitu sebagai berikut:

- a. Berdasarkan perasaan.
- b. Berdasarkan rasio.
- c. Berdasarkan pengalaman.
- d. Berdasarkan fakta, data dan keterangan.
- e. Berdasarkan wewenang.<sup>13</sup>

Semua dasar-dasar munculnya pengambilan keputusan di atas dapat pula muncul di dalam ranah kepemimpinan manajemen dakwah. Namun demikian harus dapat dipahami bahwa setiap dasar-dasar munculnya pengambilan keputusan di atas tentu memiliki sisi kelebihan, dan tidak dapat dipungkiri bahwa setiap dasar-dasar pengambilan keputusan tersebut juga memiliki sisi kekurangan. Di dalam kepemimpinan manajemen dakwah, pengambilan keputusan yang muncul berdasarkan perasaan memiliki kelebihan karena cocok untuk dipergunakan dalam persoalan yang berkaitan dengan harkat martabat kemanusiaan, namun di sisi lain juga memiliki kekurangan karena kadang-kadang dilaksanakan tanpa memiliki bukti-bukti dan prosedur yang resmi. Demikian pula dengan pengambilan keputusan yang muncul berdasarkan rasio memiliki kelebihan karena setiap keputusan dibuat dengan cermat dan menggunakan pertimbangan logis dari berbagai faktor, namun memiliki kelemahan karena dasar munculnya pengambilan keputusan ini umumnya terikat pada target yang sudah digariskan sehingga dinilai kaku dalam pelaksanaannya.

Pengambilan keputusan yang muncul berdasarkan pengalaman, memiliki kelebihan dimana ketika pemimpin manajemen dakwah menganalisis suatu kasus yang terjadi, ia dapat membandingkan kasus yang terjadi saat ini dengan kasus yang mirip dan pernah terjadi pada masa yang lampau. Pengalaman lama berguna sebagai pemandu pengambilan keputusan pada masa mendatang. Dasar keputusan ini juga memiliki kelemahan bila pemimpin manajemen dakwah tidak mampu menyesuaikan pengambilan keputusan dengan kondisi dan situasi yang dihadapi sekarang. Karena meskipun kasusnya sama, namun situasi dan kondisi yang terjadi pada saat lampau tentu berbeda dengan situasi dan kondisi yang terjadi pada saat ini dan saat mendatang.

Keputusan yang diambil karena berdasarkan fakta, data dan keterangan memiliki

---

<sup>13</sup> Gatot Suradji dan Engelbetus Martono, Ilmu Dan Seni...,hal. 162.

kelebihan karena selalu bernilai akurat dan bersifat objektif. Namun pengambilan keputusan dengan dasar ini cukup sulit dilakukan karena untuk memperoleh data, fakta dan keterangan yang akurat tidak mungkin diperoleh dalam waktu singkat.

Sedangkan pengambilan keputusan karena sebab wewenang memiliki kelebihan karena wewenang dan otoritas dalam memutuskan memang merupakan hak bagi setiap pemimpin, termasuk dalam kepemimpinan manajemen dakwah. Sebaliknya, bila pemimpin manajemen dakwah terlalu dominan dalam ketika memutuskan tanpa adanya proses musyawarah dengan bawahan maka akan menimbulkan keputusan yang bersifat otokratis/diktator.

#### **4. Jenis-Jenis Dan Tingkat Pengambilan Keputusan dalam Kepemimpinan Manajemen Dakwah**

J. Supranto mengemukakan bahwa secara umum pengambilan keputusan dapat dibagi kepada empat kategori, yaitu:

- a. Pengambilan keputusan dalam keadaan ada kepastian
- b. Pengambilan keputusan dalam keadaan ada resiko
- c. Pengambilan keputusan dalam keadaan ketidakpastian
- d. Pengambilan keputusan dalam keadaan ada konflik.<sup>14</sup>

Apabila semua informasi yang diperlukan untuk mengambil keputusan lengkap dan hasil dari tindakan dapat diprediksi secara tepat, maka pengambilan keputusan dikatakan dalam keadaan atau situasi ada kepastian. Di dalam kehidupan sehari-hari banyak ditemukan keputusan jenis ini. Misalnya seseorang mengetahui secara persis ke ulama mana ia harus berkonsultasi bila ia mengalami persoalan di bidang keagamaan; ke pesantren terbaik mana yang akan dipilih setelah selesai jenjang SMP; atau ke bank syariah mana yang akan dipilih untuk menyetorkan dana ibadah haji.

Apabila semua informasi tidak dapat diketahui secara pasti namun dapat diketahui masih ada nilai kemungkinan dalam memprediksi secara tepat, maka pengambilan keputusan dikatakan dalam keadaan ada resiko. Misalnya ketika seseorang ingin membeli barang, namun setiap barang dibungkus rapi sehingga tidak diketahui mana barang yang bagus dan mana barang yang rusak/cacat. Bila penjual barang tersebut jujur dan memberitahukan bahwa barang dagangannya ada 100 buah, dimana 99 di antaranya dalam keadaan rusak dan hanya sebuah barang yang dalam kondisi bagus. Maka bila si pembeli harus memutuskan untuk membeli atau tidak, kemungkinan ia tidak jadi membeli karena kemungkinan memperoleh barang yang rusak sebesar 99 % dan resiko untuk mendapatkan barang yang rusak terlalu besar. Akan tetapi sebaliknya bila diberitahu bahwa barang yang rusak hanya ada sebuah dan barang yang bagus ada 99 buah, maka kemungkinan besar pembeli memutuskan untuk membeli, sebab kemungkinan mendapatkan barang yang rusak hanya sebesar 1 % dan resiko untuk mendapat barang yang rusak kecil. Kondisi tersebut diatas menggambarkan keputusan

---

<sup>14</sup> J. Supranto, *Teknik .....*, hal. 9-12.

dalam keadaan ada resiko.

Pengambilan keputusan dalam keadaan ketidakpastian akan terjadi bila hasil keputusan sama sekali tidak diketahui karena hal yang akan diputuskan belum pernah terjadi sebelumnya. Sebagai contoh adalah bila ada seseorang yang baru dikenal tiba-tiba mendadak meminta tolong agar dapat mewaafkan uang senilai Rp 200 juta untuk mendirikan pesantren, padahal tidak dapat dipastikan apakah ia akan mempergunakan uang tersebut untuk pendirian pesantren atau tidak.

Pengambilan keputusan dalam situasi konflik terjadi bila kepentingan dua pengambil keputusan atau lebih saling bertentangan dalam situasi yang kompetitif. Sebagai contoh bila ada dua orang yang sejak dahulu sering berselisih pendapat karena adanya perbedaan ideologi/paham, kemudian pada waktu yang bersamaan keduanya sama-sama mengajukan diri untuk menjadi kandidat pemimpin pada sebuah organisasi dakwah, maka keputusan yang diambil dalam kondisi ini termasuk kedalam situasi konflik.

Sementara itu Herbert A Simon sebagaimana yang dikutip oleh H.B Siswanto mengemukakan jenis pengambilan keputusan kepada dua kategori, yaitu:

a. Pengambilan keputusan yang diprogram

Pengambilan keputusan yang diprogram adalah pengambilan keputusan yang telah diprogramkan karena terus berjalan secara rutin dan berulang sehingga dapat dikembangkan prosedur tertentu untuk menanganinya.

b. Pengambilan keputusan tidak terprogram

Pengambilan keputusan tidak terprogram adalah pengambilan keputusan yang baru dan tidak tersusun. Oleh karena pengambilan keputusan tersebut memiliki karakteristik demikian maka tidak ada prosedur yang pasti untuk menangani permasalahan.<sup>15</sup>

Jenis-jenis keputusan di atas dapat diaplikasikan pada segala bidang, baik pada tataran individu maupun kelompok. Di samping jenis-jenis pengambilan keputusan sebagaimana yang telah dikemukakan di atas, khusus pada tataran kepemimpinan manajemen, Sondang P Siagian mengemukakan bahwa pada umumnya terdapat tiga tingkatan keputusan yang terdapat dalam suatu kepemimpinan dalam organisasi/manajemen, yaitu keputusan strategik, keputusan teknis dan keputusan operasional. Semakin tinggi kedudukan kepemimpinan manajemen (manajerial) seseorang, maka ia semakin banyak terlibat dalam pengambilan keputusan strategik. Pada tingkat kepemimpinan manajemen menengah sifat keputusan yang diambilnya lebih banyak bersifat teknis. Sedangkan pada jenjang kepemimpinan manajemen yang terendah, maka keputusan yang diambilnya adalah keputusan operasional.<sup>16</sup>

Berdasarkan uraian tersebut dapatlah dipahami bahwa setiap da'i yang menduduki jabatan kepemimpinan manajemen dakwah selalu terlibat dalam pengambilan keputusan.

---

15 H.B. Siswanto, *Pengantar...*, hal., 172.

16 Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hal.,51.

Keputusan itu selalu terjadi dalam setiap saat, hanya saja berbeda dalam bentuk dan sifatnya tergantung pada tingkat jabatan kepemimpinan yang bersangkutan. Dalam ranah kepemimpinan majemen dakwah, tingkatan keputusan pada tingkat manajerial tertinggi, menengah dan terendah dapat diuraikan sebagaimana berikut:

- a. Pengambilan Keputusan pada tingkat kepemimpinan manajemen dakwah tertinggi (strategik)

Pengambilan keputusan pada tingkat kepemimpinan manajemen dakwah tertinggi dilaksanakan untuk menyelesaikan masalah strategik yang bersifat umum (global). Di antara contoh tingkat keputusan strategik dalam kepemimpinan manajemen dakwah seperti keputusan mengenai metode dakwah, keputusan mengenai peraturan dan kebijakan dakwah, keputusan mengenai pelaku/subjek dakwah, keputusan mengenai objek/sasaran dakwah, keputusan mengenai analisis kekuatan dan kelemahan dakwah, keputusan mengenai analisis tantangan dan peluang dakwah, keputusan mengenai media dakwah, keputusan mengenai materi dakwah dan keputusan mengenai penganggaran (*budget*) dakwah.

- b. Pengambilan Keputusan pada tingkat kepemimpinan manajemen dakwah menengah (teknis)

Pengambilan keputusan pada tingkat kepemimpinan manajemen dakwah menengah dilaksanakan untuk menyelesaikan masalah yang bersifat teknis dan merupakan pengaturan penjabaran keputusan yang telah dirumuskan oleh pemimpin tingkat tinggi dalam bentuk yang lebih parsial. Di antara contoh tingkat keputusan teknis dalam kepemimpinan manajemen dakwah seperti keputusan mengenai interpretasi dakwah, keputusan mengenai koordinasi dakwah, keputusan mengenai komunikasi dakwah, keputusan mengenai program-program dakwah dan keputusan mengenai pengawasan eksekutif dakwah.

- c. Pengambilan Keputusan pada tingkat kepemimpinan manajemen dakwah terendah (operasional)

Pengambilan keputusan pada tingkat kepemimpinan manajemen dakwah terendah dilaksanakan untuk menyelesaikan masalah yang bersifat operasional, dengan rumusan yang lebih mendetail dan spesifik. Di antara contoh tingkat keputusan operasional dalam kepemimpinan manajemen dakwah seperti keputusan mengenai rencana pelaksanaan dakwah, keputusan mengenai prosedur kerja dakwah, keputusan mengenai pembagian tugas dakwah, keputusan mengenai penjadwalan dakwah, keputusan mengenai penggiliran kerja (*shift*) dakwah, keputusan mengenai perubahan metode kerja dakwah, keputusan mengenai pelatihan dakwah, keputusan mengenai disiplin kerja dakwah yang menyangkut penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) dalam organisasi dakwah.

## 5. Kriteria Pengambilan Keputusan Dalam Kepemimpinan Manajemen Dakwah

Secara umum, proses pengambilan keputusan dalam kepemimpinan dapat dibagi kepada beberapa kriteria yaitu sebagai berikut:

a. Pengambilan keputusan otokratis

Keputusan yang berkriteria otokratis merupakan proses pengambilan keputusan berdasarkan informasi atas suatu masalah yang dihadapi pemimpin, kemudian pemimpin mengambil keputusan tanpa terjadi tukar pendapat dengan siapapun.

b. Pengambilan Keputusan semi otokratis

Keputusan yang berkriteria semi otokratis hampir mirip dengan keputusan otokratis. Bedanya, dalam keputusan ini pemimpin memperoleh keterangan kebenaran informasi tentang masalah kepada bawahan. Selanjutnya, atas dasar informasi yang diperoleh dari bawahan, pemimpin menetapkan keputusan dan bertanggung jawab sendiri dengan keputusan itu.

c. Hasil keputusan yang berkriteria konsultatif

Keputusan yang berkriteria konsultatif merupakan hasil proses pengambilan keputusan berdasarkan interaksi konsultatif antara pemimpin dan bawahannya, dimana bawahan memberikan masukan atau tanggapan terhadap keputusan itu, selanjutnya pemimpin menetapkan keputusan atas dasar tanggapan bawahan, tetapi pengaruh pandangan pribadi pemimpin tetap dominan dalam keputusan yang dihasilkan itu.

d. Hasil keputusan yang berkriteria semi konsultatif

Keputusan ini terjadi bila informasi suatu masalah dikonsultasikan oleh pemimpin kepada bawahan. Selanjutnya, pemimpin meminta tanggapan atas informasi masalah itu dari bawahan. Kemudian pemimpin mengambil dan menetapkan keputusan. Meskipun bawahan juga mempunyai kontribusi terhadap keputusan tersebut namun keputusan yang dihasilkan tidak semata-mata merupakan hasil tanggapan bawahan.

e. Hasil Keputusan yang berkriteria demokratis

Keputusan demokratis dihasilkan berdasarkan musyawarah antara pemimpin dan bawahan guna menyelesaikan informasi masalah yang dihadapi organisasi, pemimpin atau bawahan. Dengan demikian, kebulatan hasil musyawarah antara pemimpin dan bawahan ini menjadi dasar penetapan keputusan.<sup>17</sup>

Bila diaplikasikan pada kepemimpinan manajemen dakwah, masing-masing kriteria pengambilan keputusan di atas tentu memiliki sisi kekuatan dan kelemahan dalam implementasinya. Seperti hasil pengambilan keputusan yang berkriteria otokratis dan semi otokratis, dimana pemimpin menetapkan keputusan dan bertanggung jawab sendiri dengan keputusan itu dinilai cocok dilakukan untuk keputusan-keputusan yang berkenaan dengan peraturan atau intruksi yang bersifat kaku dan mengikat. Namun disisi lain cenderung bersifat otoriter dalam pelaksanaannya, dikarenakan seluruh aktifitas, kebijakan, tindak-tanduk

---

<sup>17</sup> Gatot Suradji dan Engelbetus Martono, *Ilmu Dan Seni...*, hal.155.

pekerjaan serta pengambilan keputusan yang ditetapkan merupakan wewenang penuh dari pemimpin itu sendiri. Di sisi lain, bawahan akan merasa dijadikan sebagai 'mesin' yang harus menuruti setiap peraturan tanpa merasa dilibatkan dalam keputusan itu.

Sebaliknya hasil pengambilan keputusan yang berkriteria konsultatif dan demokratis, yang dianggap sebagai hasil yang paling ideal dan paling didambakan, karena bawahan dianggap sebagai 'partner' yang selalu dilibatkan di dalam pengambilan keputusan. Namun demikian, kriteria pengambilan keputusan tipe ini tidak selalu efektif untuk dipraktekkan dalam kehidupan organisasi yang memiliki anggota yang saling bertentangan ide /berselisih paham antara satu dengan lainnya karena sebagai konsekuensi keterlibatan bawahan dalam setiap aktifitas dapat menimbulkan kesimpangsiuran, kontroversi dan cenderung mengutamakan kepentingan masing-masing kubu yang bersangkutan. Keputusan yang berkriteria konsultatif dan demokratis ini justru berpotensi memperlebar jurang konflik bila keputusan yang dihasilkan dinilai lebih berpihak pada kubu lawan.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa untuk proses pengambilan keputusan dalam kepemimpinan manajemen dakwah tentunya tidak hanya terfokus pada satu kriteria saja, namun dapat menggabungkan hal-hal yang positif dari kriteria-kriteria tersebut serta dapat menyesuaikan dengan kondisi dan situasi yang dihadapinya (*mix theory*).

## **7. Tahap-Tahap Pengambilan Keputusan Dalam Kepemimpinan**

Keputusan yang telah ditetapkan pemimpin bukanlah merupakan tujuan organisasi, namun sebagai cara yang tepat untuk merealisasikan tujuan. Keputusan sebenarnya merupakan suatu tanggapan keorganisasian terhadap suatu permasalahan. Secara umum, pengambilan keputusan dilaksanakan dengan melalui tiga tahap pokok, yaitu:

- a. Penelitian, yaitu mempelajari lingkungan atas kondisi yang memerlukan keputusan. Data mentah diperoleh, diolah, dan diuji untuk dijadikan arah tindakan yang dapat mengidentifikasi permasalahan.
- b. Desain, yaitu mendaftar, mengembangkan dan menganalisis arah tindakan yang mungkin dilakukan. Aktivitas ini meliputi proses untuk memahami permasalahan, menghasilkan pemecahan dan menguji kelayakan pemecahan tersebut.
- c. Pemilihan, yaitu menetapkan arah tindakan tertentu dari keseluruhan yang ada. Pilihan ditentukan dan dilaksanakan.<sup>18</sup>

Sementara itu, Sondang P. Siagian memaparkan bahwa pengambilan keputusan pada dasarnya mempunyai tujuh langkah secara berurut. Langkah-langkah itu adalah:

- a. Mendefinisikan hakikat permasalahan yang harus dipecahkan
- b. Mengumpulkan data dan menganalisisnya
- c. Mengidentifikasi dan menentukan berbagai alternatif
- d. Menganalisis berbagai alternatif

---

<sup>18</sup> A. Simon dalam H.B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hal. 173.

- e. Memilih salah satu alternatif
- f. Melaksanakan alternatif terpilih
- g. Menilai hasil yang dicapai.<sup>19</sup>

Adapun tahapan pengambilan keputusan diawali dengan *mendefinisikan masalah* secara tepat yang memiliki arti yang sangat penting dalam pengambilan keputusan itu sendiri. Definisi masalah berarti mengidentifikasi, mengenali, mengetahui, mendiagnosa hakikat dari masalah yang dihadapi. Dari pendefinisian masalah ini dapat diketahui secara rinci mengenai faktor-faktor yang berkaitan dengan masalah tersebut, sehingga dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut: apa masalahnya, siapa yang menyebabkannya, mengapa masalah itu terjadi, kapan masalah terjadi dan dimana masalah terjadi. Selanjutnya dilakukan *pengumpulan data dan analisisnya*. Pertanyaan-pertanyaan yang terkait dengan masalah di atas tidak dapat dijawab dengan asumsi semata, namun perlu dilakukan penelitian lebih lanjut terkait informasi masalah tersebut. Inilah yang dimaksudkan dengan pengumpulan data. Pengumpulan data dapat dilakukan melalui teknik observasi, wawancara, angket, studi dokumen dan sebagainya.

*Penentuan alternatif* dilakukan dengan menentukan berbagai alternatif-alternatif yang berkaitan dengan masalah yang dihadapi. Dalam penentuan alternatif ini dapat ditawarkan beberapa pendekatan, strategi, atau teknik-teknik yang dapat dipertimbangkan dalam pemecahan masalah. *Menganalisis berbagai alternatif* dilakukan dengan menganalisa masing-masing pendekatan, strategi, atau teknik-teknik yang telah ditawarkan dari segi kelebihan dan kekurangannya, karena tidak dapat dipungkiri bahwa setiap solusi pemecahan masalah yang ditawarkan tentu memiliki kelebihan dan kekurangan dalam implementasinya.

*Pemilihan salah satu alternatif* artinya memutuskan alternatif yang dirasa terbaik untuk dilaksanakan dalam rangka pemecahan masalah. *Pelaksanaan alternatif* terpilih berarti menjalankan keputusan yang telah dihasilkan dalam tindakan nyata. Proses pengambilan keputusan diakhiri dengan *menilai hasil yang dicapai*, dimana setelah keputusan dilaksanakan pemimpin melihat hasil dari keputusan tersebut, ditinjau dari segi kelebihan dan kekurangannya. Hasil dari keputusan itu diharapkan dapat menjadi referensi bagi pengambilan keputusan di masa yang akan datang.

Sedangkan Hadari Nawawi mengemukakan bahwa proses pengambilan keputusan dapat dijalankan melalui tahap-tahap sebagai berikut:

- a. Menghimpun dan melakukan pencatatan serta pengembangan data, yang jika perlu dilakukan melalui kegiatan penelitian, sesuai dengan bidang yang akan ditetapkan keputusannya.
- b. Menghimpun firman Allah dan hadits Nabi SAW sebagai acuan utama, sesuai dengan bidang yang akan ditetapkan keputusannya.
- c. Melakukan analisis data dengan merujuk pada firman-firman Allah SWT dan hadits Nabi SAW untuk memisahkan dan memilih data yang relevan dan tidak relevan. Kemudian dilakukan sintesis dengan menghubungkan serta mengkombinasikan semua data yang relevan untuk dirangkai menjadi suatu kebulatan.

---

<sup>19</sup> Sondang P. Siagian, *Fungsi...*, hal., 53.

- d. Memantapkan keputusan yang ditetapkan, setelah meyakini tidak bertentangan dengan kehendak Allah SWT berdasarkan firman-firmanNya dan hadits Nabi SAW.
- e. Melaksanakan keputusan secara operasional dalam bentuk kegiatan-kegiatan kongkrit oleh para pelaksana.
- f. Menghimpun data operasional sebagai data baru, baik yang mendukung maupun menolak keputusan yang telah ditetapkan. Data tersebut dapat dipergunakan langsung untuk memperbaiki keputusan sebagai umpan balik (*feed back*) apabila ternyata terdapat kekeliruan.
- g. Menghimpun dan mencatat data baru dari kegiatan operasional dalam mewujudkan keputusan yang dapat dipergunakan dalam usaha menetapkan keputusan-keputusan lain.<sup>20</sup>

Tahap-tahap pengambilan keputusan sebagaimana yang telah dipaparkan oleh Hadari Nawawi di atas seyogyanya dapat diaplikasikan oleh seluruh pemimpin Islam dalam berbagai lini, termasuk didalamnya dalam ruang lingkup kepemimpinan manajemen dakwah. Karena dalam kepemimpinan Islam, proses pengambilan keputusan yang melibatkan campur tangan manusia tersebut hanya berlaku untuk hal-hal yang berada dalam ruang lingkup muamalah saja namun tidak dibenarkan untuk dipergunakan dalam bidang syariat, karena segala keputusan syariat telah diatur secara jelas dan terperinci oleh firman-firman Allah yang dilengkapi oleh hadits Nabi SAW. Dengan kata lain, keputusan Allah SWT di bidang syariat bersifat mutlak, tidak boleh ditambah atau dikurangi.

### C. Penutup

Pengambilan keputusan merupakan bahagian yang tidak dapat dipisahkan dari proses kepemimpinan manajemen dakwah, karena tanpa keputusan yang tepat maka kepemimpinan manajemen tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya. Keputusan yang telah ditetapkan pemimpin manajemen dakwah bukanlah tujuan organisasi, namun sebagai cara yang tepat untuk merealisasikan tujuan dakwah itu sendiri, yaitu amar ma'ruf nahi munkar dalam rangka menggapai ridha Allah. Pada dasarnya, pengambilan keputusan merupakan suatu tanggapan pemimpin manajemen dakwah terhadap suatu permasalahan. Keputusan dapat ditemui pada setiap tingkatan kepemimpinan manajemen dakwah, mulai dari level tertinggi (*top leader*), level menengah (*middle leader*) sampai pada level kepemimpinan terendah (*low leader*). Di dalam ruang lingkup kepemimpinan manajemen dakwah, pemimpin seyogyanya selalu berhati-hati dalam memutuskan suatu perkara. Dalam hal ini diperintahkan agar dalam memutuskan suatu perkara harus berdasarkan hukum Allah, yaitu dilakukan dengan adil dan tidak mengikuti hawa nafsu. Di sisi lain, pengambilan keputusan juga membutuhkan ketelitian dari pemimpin untuk menimbang dan memeriksa kebenaran data/masukan yang didapatkan sebelum ia menetapkan keputusan. Dengan kata lain, ia tidak boleh langsung mempercayai masukan atau laporan dari orang lain sebelum mengecek kebenarannya.

---

<sup>20</sup> Hadari Nawawi, *Kepemimpinan...*, hal. 64.

## DAFTAR BACAAN

- A. Simon dalam H.B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005).
- Gatot Suradji dan Engelbetus Martono, *Ilmu Dan Seni Kepemimpinan*, (Bandung: Pustaka Reka Cipta, 2013).
- Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1993).
- H.B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005).
- Irham Fahmi, *Manajemen Pengambilan Keputusan*, (Bandung: Alfabeta).
- J. Supranto, *Teknik Pengambilan Keputusan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009).
- Maringan Masry Simbolon, *Dasar-Dasar Administrasi dan Manajemen*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004).
- M. Munir dan Wahyu Ilaihi, *Manajemen Dakwah*, ( Jakarta: Kencana, 2006).
- Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005).
- Zaini Muhtarom, *Dasar-Dasar Manajemen Dakwah* (Jakarta: Al- Amin dan IKFA, 1996).