

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.



## BAB IV

### PENGERTIAN KEPEMIMPINAN DAN TUGAS KEPEMIMPINAN, TINGKATAN MANAJER DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

#### Tujuan Pembelajaran

##### Tujuan Umum.

Setelah mengikuti materi ini, mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan pengertian kepemimpinan, tugas kepemimpinan, tingkatan manajer dan pengambilan keputusan.

##### Tujuan Khusus

Setelah mempelajari pembahasan ini, diharapkan mahasiswa dapat:

1. Menjelaskan pengertian kepemimpinan.
2. Menjelaskan tugas kepemimpinan.
3. Menjelaskan tingkatan manajer.
4. Menjelaskan pengambilan keputusan.
5. Menjelaskan arti pentingnya keputusan

#### PENGERTIAN DAN TUGAS PEMIMPIN

Pemimpin merupakan salah satu intisari manajemen, sumber daya pokok, dan titiksentral dan setiap aktivitas yang terjadi dalam suatu perusahaan. Bagaimana kreativitas dan dinamikanya seorang pemimpin dalam menjalankan kewenang kepemimpinannya akan sangat menentukan apakah tujuan perusahaan dapat dicapai atau tidak. Pemimpin yang dinamis dan kreatif maka organisasi yang dipimpinnya juga akan semakin dinamis dan aktivitas-aktivitas yang akan dilakukan akan semakin banyak.

Pemimpin harus mengutamakan tugas, tanggung jawab, dan membina hubungan yang harmonis, baik dengan atasannya maupun dengan para bawahannya. Jadi, pemimpin harus mengadakan komunikasi ke atas dan ke bawah, baik komunikasi formal maupun komunikasi informal.

*Apakah yang disebut pemimpin itu?*

Istilah pemimpin adalah terjemahan *leader/head/manager*, yang juga disebut "manajer/kepala/ketua/direktur/presiden, dan lain sebagainya, tegasnya

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.



setiap orang yang mempunyai bawahan. Pemakaian istilah ini tergantung kepada kebiasaan atau kesenangan setiap organisasi, jadi tidak perlu diperdebatkan.

### 3. TINGKATAN MANAJER

Tingkatan dan tugas-tugas manajer.

Luas pekerjaan manajer.

Sifat kerja manajer.

Sifat-sifat seorang manajer.

#### Tingkatan dan Tugas-Tugas Manajer

Tingkat-tingkat manajer yang terdapat dalam suatu perusahaan dikelompokkan atas tiga kelompok, yaitu:

*Top manager* (manajer puncak) adalah pimpinan tertinggi dari suatu perusahaan. Corak kegiatan *top manager* adalah memimpin organisasi, menentukan tujuan dan kebijaksanaan pokok (*basic policy*).

*Middle manager* (manajer menengah) adalah pimpinan menengah dan suatu perusahaan. Corak kegiatan *middle manager* ini adalah memimpin lower manager, dan menguraikan kebijaksanaan pokok yang dikeluarkan *top manager*.

*Lower manager* (manajer terendah) adalah pimpinan terendah yang secara langsung memimpin, mengarahkan, dan mengawasi para karyawan pelaksana (operasional) dalam mengerjakan tugas-tugasnya, supaya tujuan-tujuan perusahaan tercapai.

Tugas-tugas manajer meliputi hal-hal sebagai berikut:

*Managerial cycle* adalah siklus “pengambilan keputusan, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, penilaian, dan pelaporan”.

Memotivasi, artinya seorang manajer harus dapat mendorong para bawahannya untuk bekerja giat dan membina bawahan dengan baik, sehingga tercipta suasana kerja yang baik dan harmonis.

Manajer harus berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan para bawahannya, supaya loyalitas dan partisipasinya meningkat.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak atau seluruh atau sebagian dari karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.

4. Manajer harus dapat menciptakan kondisi yang akan membantu bawahannya mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya.
5. Manajer harus berusaha agar para bawahannya bersedia memikul tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik.
6. Manajer harus berusaha membina bawahannya, agar dapat bekerja secara efektif dan efisien.
7. Manajer harus membenahi fungsi-fungsi fundamental manajemen secara baik.
8. Manajer harus mewakili dan membina hubungan yang harmonis dengan pihak-pihak luar.
9. Manajer harus bertanggung jawab atas keselamatan kerja para bawahannya selama melakukan pekerjaan.
10. Manajer harus mengadakan pembagian pekerjaan dan mengkoordinasi tugas-tugas supaya terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.
11. Manajer harus bersedia menjadi penanggung jawab terakhir mengenai hasil yang dicapai dan proses manajemen itu.

### Luas Pekerjaan Manajer

Luas pekerjaan manajer meliputi masalah “internal dan eksternal” perusahaan yang dipimpinnya. Masalah internal perusahaan harus dibenahi dengan baik, supaya semua potensi perusahaan lebih berdaya guna dan hasil guna dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Masalah eksternal perusahaan harus diperhitungkan, diamati, dan diimplikasikan mengenai kondisi-kondisi yang mendukung dan menghambat tercapainya tujuan perusahaan, seperti tingkat persaingan, peraturan pemerintah, situasi perekonomian nasional dan internasional.

Manajer adalah intisari manajemen dan titik sentral dan semua aktivitas yang akan dikerjakan dalam mencapai tujuan.

Luas pekerjaan manajer itu adalah:

1. Manajer harus mengambil keputusan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan serta memerintah bawahan untuk mengerjakan dan memberikan laporan-laporan dari hasil pelaksanaannya.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.

2. Manajer harus mengevaluasi laporan-laporan yang diberikan bawahan apa baik atau tidak.
- Manajer harus mempelajari situasi dan kondisi eksternal perusahaan mengenai hal-hal yang mendukung dan menghambat kemajuan perusahaan.
- Manajer harus mengarahkan dan memotivasi bawahan supaya produktivitas kerjanya tinggi.
- Manajer harus menciptakan kerja sama yang baik dan hubungan-hubungan yang harmonis antara semua karyawan.
- Manajer harus berusaha meningkatkan kecakapan dan keterampilan bawahan, sehingga dapat bekerja lebih efektif dan efisien.
- Manajer harus berusaha meningkatkan kesejahteraan bawahannya.
- Manajer harus terbuka memberi dan menerima informasi demi tujuan yang diinginkan.

### **Sifat Kerja Manajer**

Kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan pikiran yang dilakukan seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan. Dalam melakukan pekerjaan seseorang harus mengorbankan daya fisik dan daya pikirnya supaya ia dapat mengerjakan tugas-tugasnya. Kerja daya fisik hasilnya konkret, sedangkan kerja daya pikir (mental) hasilnya abstrak. Sifat kerja manajer dibedakan atas “kerja fisik dan kerja daya pikir”. Manajer dalam suatu perusahaan dikelompokkan atas tiga tingkatan yaitu *top manager, middler manager, lower manager*.

### **Sifat-Sifat Seorang Manajer**

Pada dasarnya seorang manajer yang sukses dalam kepemimpinannya mempunyai sifat-sifat/kualifikasi-kualifikasi tertentu. Tentang sifat-sifat manajer yang baik dan berhasil dalam tugas-tugasnya diantara para penulis belum ada kesepakatan bulat. Masing-masing penulis mengemukakan pendapatnya.

Pada penulis hanya berpendapat bahwa untuk menentukan sifat-sifat manajer/pemimpin yang akan berhasil dalam tugasnya ditentukan dengan dua cara:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.



### 1) *Cara deduktif*

Menurut cara ini sifat-sifat dan ciri-ciri manajer ditentukan berdasarkan hasil analisis jabatan (*job analysis*). Karena dengan analisis jabatan akan diketahui tugas-tugas dan tanggung jawab (*job specification*) dari manajer yang akan menjabat jabatan tersebut. Cara ini disebut cara deduktif, karena dengan menganalisis jabatan itu dapat direduksi faktor-faktor yang secara logis dapat memudahkan fungsi-fungsi manajer dengan hasil baik.

### 2) *Cara Induktif*

Menurut cara ini sifat dan ciri-ciri manajer ditentukan dengan mencari sifat dan ciri-ciri khusus sejumlah manajer yang telah sukses. Sifat dan ciri-ciri khusus para manajer yang sukses inilah yang kemudian dijadikan sifat dan ciri-ciri seorang manajer. Cara induktif ini akan memungkinkan manajer berhasil dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Penentuan sifat dan kualifikasi-kualifikasi manajer sangat membantu untuk memilih manajer/pemimpin yang baik.

## C. PENGAMBILAN KEPUTUSAN

### Pengertian Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan sangat penting dalam manajemen dan merupakan tugas utama dan seorang pemimpin (manajer). Pengambilan keputusan (*decision making*) diproses oleh pengambilan keputusan (*decision maker*) yang hasilnya keputusan (*decision*). Keputusan-keputusan akan menimbulkan aktivitas dan atau mengakhiri aktivitas.

*Kenapa pengambilan keputusan merupakan hal yang sangat penting dalam manajemen?*

1. Keputusan merupakan permulaan dan semua kegiatan manusia yang sadar dan terarah, baik secara individual, kelompok, maupun secara institusional.
2. Keputusan ditujukan untuk masa yang akan datang, efek (hasil)-nya akan berlangsung atau berguna pada hari-hari yang akan datang, sementara hari yang akan datang itu tidak menentu serta penuh dengan beraneka macam resiko.
3. Keputusan akan menciptakan (aktivitas), tetapi keputusan juga akan menyelesaikan masalah.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengutip dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.



## Macam-macam Keputusan

### a. *Keputusan Auto Generated*

Keputusan semacam ini diambil dengan cepat dan kurang memperhatikan, mempertimbangkan data, informasi, fakta, dan lapangan keputusannya. Keputusan *auto generated* ini kurang baik, sebab risikonya besar. Tetapi jika seorang *decision maker* dapat melakukannya dan berhasil baik maka pemimpin tersebut akan cepat maju. Keputusan *auto generated* ini biasanya diambil dalam keadaan gawat, misalnya sekompri tentara telah dikepung musuh, pimpinannya harus secepatnya mengambil keputusan sebelum terlamat dan hancur.

### *Keputusan induced*

Keputusan *induced* diambil berdasarkan *scientific management* atau manajemen ilmiah, sehingga keputusan itu logis, ideal, rasional untuk dilaksanakan dan resikonya relative kecil, Cuma proses pengambilan keputusan lebih lambat.

## Basis Pengambilan Keputusan

Basis pengambilan keputusan (*decision making*) yang dilakukan oleh manajer (*decision maker*) biasanya didasarkan atas :

- Keyakinan;
- Intuisi (suara hati);
- Fakta-fakta;
- Pengalaman (*experience*);
- Kekuasaan (*authority*)

### *Keyakinan*

Manajer (*decision maker*) dalam pengambilan keputusan (*decision making*)-nya didasarkan atas keyakinan bahwa “keputusan” (*decision*) ini lah yang terbaik setelah diperhitungkan dan dianalisis faktor-faktor internal dan eksternal serta dampak positif dan negatif dari keputusan tersebut.

### *Intuisi*

Manajer dalam pengambilan keputusan didasarkan atas suara hati (intuisi)-nya, bersifat ilham dan perasaan-perasaan (*good feeling*)-nya. Sasaran-sasaran,

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.



pengaruh, preferensi-preferensi, dan psikologis individu pengambilan keputusan memegang peran penting. Disini ilmu subjektif sangat vital.

Pengambilan keputusan berdasarkan intuisi biasanya mengandalkan naluri, perasaan pribadi, kemampuan mental, tetapi setiap situasi dihadapinya dengan sikap realistis dan memutuskan menurut perasaan saja.

### **Fakta-fakta**

Pengambilan keputusan didasarkan atas hasil analisis data, informasi, dan fakta-fakta, serta didukung oleh kemampuan imajinasi, pengalaman, perspektif yang tepat, dan daya pikir untuk mengimplementasikan situasi dan kondisi masa depan.

Dalam hal ini manajer jangan menjadi robot analisis data, informasi, dan fakta saja, sebab tidak mungkin kita mendapatkan data, informasi, dan fakta yang lengkap.

Keputusan (decision) yang ditetapkan berdasarkan fakta-fakta ini relative baik, logis, dan dapat dipertanggung jawabkan serta bisa diterapkan pada setiap situasi dan kondisi.

### **Pengalaman**

Manajer dalam pengambilan keputusannya didasarkan kepada pengalamannya dan pengalaman pihak-pihak lain. Pengalaman sangat berharga, memberikan petunjuk-petunjuk dan memberikan jawaban atas pertanyaan “apa yang harus dilakukan dalam situasi dan kondisi ini?”

### **Kekuasaan**

*Decision maker* dalam pengambilan keputusan (*decision making*) harus berpedoman atas kekuasaan (*authority*) yang dimilikinya, supaya keputusan (*decision*) itu sah dan legal untuk diberlakukan. Hal ini disebabkan *authority* merupakan dasar hukum untuk bertindak dan berbuat sesuatu.

### **Teknik-Teknik Pengambilan Keputusan**

Manajer dalam pengambilan keputusan dapat melakukannya dengan teknik-teknik:



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.

- 1) *Operation Research* yaitu dengan metode-metode *scientific* (yang meliputi teknik-teknik matematis) dalam analisis dan pemecahan suatu masalah tertentu; penerapan teknik ini adalah usaha inventarisasi.
- 2) *Linear Programming* yaitu dengan menggunakan rumus-rumus matematik yang disebut juga *vector analysis*
- 3) *Gaming War Games* yaitu dengan teori yang biasanya digunakan untuk menemukan strategi.
- 4) *Probability* yaitu dengan teori kemungkinan yang dapat diterapkan pada kalkulasi rasional atas hal-hal yang tidak normal. Mengenai sebuah keputusan yang dipertimbangkan dan diperhitungkan.
- 5) *Ranking and Statistical Weighting* yaitu dengan cara:
  - (1) Melokalisasi berbagai faktor yang akan mempengaruhi keputusan terakhir,
  - (2) Menimbang faktor-faktor yang dapat dibandingkan dan yang tercakup di dalam setiap alternatif.

## 9. RANGKUMAN

1. Pemimpin merupakan salah satu intisari manajemen, sumber daya pokok dan titik sentral bagi setiap aktivitas yang terjadi dalam suatu organisasi. Pemimpin yang dinamis dan kreatif menjadikan organisasi yang dipimpinnya juga akan dinamis, aktivitas yang dilakukan semakin banyak, tujuan organisasi akan berhasil secara efisien dan efektif.
2. Tugas pimpinan/manajer adalah: pengambilan keputusan, memotivasi, memenuhi kebutuhan kepada bawahannya, memikul tanggung jawab, membina hubungan harmonis baik secara intern maupun ekstern, bertanggung jawab atas keselamatan kerja bawahannya selama melakukan pekerjaan.
3. Pengambilan keputusan adalah merupakan kewajiban bagi seorang pimpinan dalam suatu organisasi dalam penyelesaian suatu masalah dalam organisasi.
4. Arti pentingnya pengambilan keputusan adalah merupakan tugas bagi seorang pimpinan untuk menyelesaikan permasalahan dalam organisasi yang dipimpinnya, untuk aktivitas masa yang akan datang.

## SOAL LATIHAN

1. Menjelaskan pengertian kepemimpinan!
2. Jelaskan tugas-tugas kepemimpinan!
3. Jelaskan maksud pengambilan keputusan!
4. Jelaskan arti pentingnya pengambilan keputusan!
5. Jelaskan pengambilan keputusan itu meliputi apa saja!