

# **Kepemimpinan dan Karakteristik Pekerjaan Manajerial**

*Pola Kegiatan dalam Pekerjaan  
Peran manajerial Mintzberg*

Aditya Rizki Pradana Putra	135030201111026
Muhammad Mufli	135030207111125
Muhammad Ridho	135030200111002
Yogie Armanda	135030200111112

## **PEMBAHASAN**

### **2.1 Pola Kegiatan dalam Pekerjaan Manajerial**

Para peneliti menggunakan metode deskriptif seperti observasi langsung, laporan dan wawancara. Para peneliti berusaha untuk menemukan jawaban atas pertanyaan seperti berapa banyak waktu yang digunakan manajer bagi dirinya sendiri atau berinteraksi dengan berbagai macam orang (seperti bawahan, rekan sejawat, atasan dan orang luar), seberapa sering manajer menggunakan bentuk interaksi itu berlangsung dan siapa yang memulainya.

#### **1. Langkah Pekerjaan Adalah Cepat dan Selalu Meningkat**

Penelitian tentang aktivitas manajerial ternyata berlawanan dengan konsepsi umum manajer sebagai orang yang secara cermat membuat perencanaan dan menyusun kegiatan kemudian duduk dikantornya sambil menunggu terjadinya pengecualian atas operasi normal yang membutuhkan perhatian mereka.

#### **2. Isi Pekerjaan Bervariasi dan Terfragmentasi**

Kegiatan manajer cenderung terfragmentasi disamping juga bervariasi. Interupsi seringkali terjadi, pembicaraan terputah-putah, dan kegiatan penting diselingi dengan yang tidak penting, yang membutuhkan perubahan perasaan secara cepat. Manajer dapat melakukan aktivitas yang berkisar dari pertemuan mengenai anggaran yang menyangkut keputusan tentang penggunaan berjuta-juta dolar sampai diskusi mengenai cara memperbaiki kran ledeng (Sales, 1979).

#### **3. Banyak Aktivitas Bersifat Reaktif**

Aktivitas manajerial yang bersifat terfragmentasi mencerminkan fakta bahwa banyak interaksi diprakarsai oleh orang lain dan banyak perilaku manajer yang sifatnya reaktif bukannya proaktif. Stereotipe umum para manajer adalah bahwa mereka menggunakan sebagian besar waktunya untuk melakukan analisis cermat terhadap masalah bisnis dan mengembangkan rencana-rencana yang rumit

untuk menanganinya. Aktivitas - aktivitas yang terfragmentasi dan tuntutan hebat yang terus menerus yang mencirikan pekerjaan manajerial membuat para manajer sukar untuk mempunyai waktu yang panjang, tanpa interupsi, yang dibutuhkan untuk jenis kegiatan yang demikian. Perencanaan reflektif serta aktivitas lainnya yang membutuhkan waktu yang lama, sepertimisalnya membangun tim dan melatih keterampilan kompleks kepada para bawahan, biasanya didahului oleh kegiatan.

Disamping itu, para manajer itu sendiri biasanya menekankan aspek aktif pekerjaan mereka, dan bahkan selama interaksi lisan, mereka cenderung berfokus pada masalah yang spesifik yang harus segera ditangani bukannya persoalan umum atau strategi jangka panjang. Masalah terjadi secara sangat tidak teratur, dan manajer memilih memberikan reaksi terhadap masalah ketika berhadapan dengannya, sementara yang lain akan diabaikan atau ditunda. Pentingnya sebuah masalah menjadi penentu apakah masalah itu akan dipahami dan ditangani, tetapi sering tidak jelas hingga sejauh mana sebenarnya suatu masalah dianggap penting.

Manajer akan cenderung untuk mengabaikan atau menunda penyelesaian suatu masalah bila tidak ada tekanan eksternal untuk menyelesaikannya, masalah yang dihadapi tidak jelas dan sulit untuk didiagnosa, masalah yang menjadi tanggung jawab manager lain atau sub unit lainnya, dan masalah yang tidak dapat diselesaikan tanpa tambahan sumber daya atau dukungan yang sulit atau tidak mungkin diperoleh.

#### **4. Interaksi Sering Melibatkan Rekan Sejawat dan Orang Luar**

Timbulnya interaksi lateral dan eksternal yang tinggi dapat dijelaskan berdasarkan kebutuhan manajer akan informasi mengenai peristiwa-peristiwa yang kompleks dan tidak pasti yang mempengaruhi operasi subunit organisasinya, dan ketergantungan manajer terhadap kerja sama dan bantuan dari banyak orang di luar rantai komando yang langsung (Kotter, 1982). Hubungan yang telah lama dibangun harus dijaga dan yang baru dibangun dengan orang-orang yang kemudian menduduki posisi kunci, saat terjadi perubahan dalam organisasi, dan saat lingkungan eksternal berubah.

#### **5. Banyak Interaksi Melibatkan Komunikasi Lisan**

Para manajer memperlihatkan pilihan yang kuat terhadap penggunaan media komunikasi lisan seperti telepon dan pertemuan. Penelitian mengenai kegiatan manajerial menemukan bahwa para manajer tingkat rendah dan menengah menggunakan 27 hingga 82 persen waktu mereka dalam bentuk komunikasi lisan, dan angka tersebut sebesar 65 hingga 75 persen bagi para manajer tingkat tinggi. Penelitian tersebut memperlihatkan bahwa kebanyakan dari komunikasi lisan oleh manajer tersebut menyangkut pertukaran informasi dan usaha-usaha untuk mempengaruhi orang.

Para manajer cenderung lebih menyukai informasi terkini daripada informasi yang sudah lama, dan informasi terkini tersebut biasanya diperoleh dari kontak6kontak tatap muka dengan mereka yang mempunyai akses terhadap informasi tersebut, termasuk banyak orang yang berada diluar subunit organisasi manajer itu. Komunikasi lisan memungkinkan efek kata-kata diperkuat oleh intonasi, gerakan, dan komunikasi non-verbal lainnya. Interaksi tatap muka membantu usaha mempengaruhi dan memberikan kesempatan untuk memperoleh umpan balik yang segera tentang efektivitasnya. Penelitian deskriptif menemukan bahwa interaksi lisan dari seorang manajer secara mengherankan cenderung mencakup sejumlah kata untuk memperolok, membuat lelucon, dan mendiskusikan subyek yang tidak berhubungan dengan pekerjaan. Aktivitas sosialisasi dan bisik-bisik tersebut memungkinkan membantu para manajer membangun dan mempertahankan

hubungan yang efektif dalam jaringan kerja yang luas dengan orang-orang dibutuhkan bantuan dan dukungannya.

## **6. Proses Pengambilan Keputusan Adalah Tidak Teratur dan Bersifat Politis**

Banyak dari keputusan tentang manajemen menjelaskan pengambilan keputusan sebagai peristiwa khusus yang dibuat oleh manajer atau sebuah kelompok saja, dengan suatu cara yang teratur dan rasional. Seringkali mereka tidak mampu mengingat kembali kapan sebuah keputusan akhirnya dicapai. Beberapa keputusan penting berupa hasil dari banyak tindakan kecil atau pilihan sedikit demi sedikit yang diambil tanpa memperhatikan persoalan strategis yang lebih luas.

Proses-proses pengambilan keputusan kemungkinan akan dicirikan oleh lebih banyak kebingungan, kekacauan, dan emosi daripada rasionalitas. Bukannya analisis yang hati-hati mengenai hasil yang mungkin terjadi dalam hubungannya dengan tujuan yang ditentukan lebih dahulu, informasi sering diubah atau ditekan dengan tujuan supaya sesuai dengan konsep semula (pre-conception) tentang tindakan yang terbaik atau yang dapat memenuhi kepentingan pribadi atas pilihan tertentu. Keputusan penting dalam organisasi secara umum membutuhkan dukungan dan kewenangan dari berbagai orang yang berada pada tingkat manajemen yang berbeda di berbagai subunit organisasi tersebut. Orang yang memprakarsai proses pengambilan keputusan dapat saja bukan orang yang membuat pilihan terakhir di antara alternatif-alternatif tindakan. Berbagai orang yang tersangkut dalam pengambilan keputusan sering tidak sependapat mengenai sifat masalah yang sebenarnya dan kemungkinan hasil dari berbagai solusi, yang disebabkan oleh perspektif, asumsi, serta nilai yang berbeda-beda, dari para manajer yang berasal dari spesialisasi fungsional dan latar belakang yang berbeda pula.

Proses pengambilan keputusan yang sangat politis yang bertele-tele kemungkinan akan terjadi bila keputusan tersebut menyangkut masalah yang penting dan kompleks yang tidak langsung tersedia pemecahan yang baik, terdapat banyak kelompok yang terkena dengan kepentingan yang saling bertentangan, dan tersebarinya kekuasaan ke kelompok-kelompok tersebut. Proses pengambilan keputusan tersebut dapat bertele tele sampai beberapa bulan atau beberapa tahun

lamanya akibat penundaan serta interupsi karena saran diblokkan oleh para penentang, didahului oleh krisis, atau dikembalikan kepada para pemrakarsa untuk diperbaiki, yaitu perlu disesuaikan dengan keinginan para manajer yang dibutuhkan bantuan. Keputusan yang menyangkut perubahan besar pada strategi organisasi atau politik, kebanyakan hasilnya akan tergantung pada keterampilan mempengaruhi dan ketekunan para individu manajer yang ingin memprakarsai perubahan dan pada kekuasaan relatif dari berbagai koalisi yang tersangkut dalam membuat atau memberi wewenang untuk membuat keputusan tersebut. Tidak semua keputusan memerlukan perubahan besar atau proses politis yang bertele-tele.

Meskipun para manajer jarang terlihat mampu membuat keputusan penting pada suatu saat tertentu, mereka sebenarnya membuat banyak keputusan yang kurang penting dalam proses pemecahan masalah operasional, membuat rencana kerja, memberi kewenangan menggunakan dana untuk pembelian alat tulis kantor atau peralatan, dan menyetujui kenaikan upah. Keputusan tersebut seringkali menyangkut masalah yang telah tersedia solusinya yang dibuat dengan resiko rendah, manajer tersebut mempunyai kewenangan untuk membuat keputusan, dengan hanya sedikit orang penting yang akan terpengaruh oleh keputusan tersebut, hanya terdapat sedikit konflik mengenai tujuan atau solusi, dan ada tekanan untuk membuat keputusan yang cepat karena adanya tenggat waktu atau krisis.

## **7. Kebanyakan Perencanaan Adalah Tidak Formal dan Adaptif.**

Perencanaan seringkali dijelaskan dalam kepustakaan manajerial utama sebagai proses formal penulisan tujuan, strategi, kebijakan dan anggaran, yang menurut kebawah dari manajemen puncak mengikuti hirarki, dengan versi yang makin terinci pada tiap tingkatan manajemen yang lebih rendah. Studi-studi deskriptif menemukan bahwa beberapa perencanaan memang terjadi, namun biasanya tidak formal dan implisit. Para manajer menggunakan sejumlah teknik mempengaruhi selama interaksi sehari-hari mereka dengan orang-orang lain untuk memobilisasi dukungan dan menciptakan peristiwa-peristiwa.

Dalam studi mengenai eksekutif tingkat tinggi, Quinn (1980), menemukan bahwa kebanyakan dari keputusan strategis penting dibuat diluar proses perencanaan formal dan strategi dirumuskan dengan cara sedikit demi sedikit, fleksibel dan intuitif. Strategi diperhalus dan di implementasikan secara simultan dengan cara yang hati-hati sedikit demi sedikit yang mencerminkan kebutuhan untuk mengembangkan koalisi politis guna mendukung strategi dan juga untuk menghindari resiko dari komitmen awal terhadap tindakan tertentu yang tidak dapat ditarik kembali.

## **2.2 Peran Manajerial Mintzberg**

Peranan manajer menurut Henry Mintzberg ada 10 macam. Peranan – peranan tersebut merupakan himpunan dari sejumlah aktivitas para manajer yang diperoleh melalui suatu studi yang mendalam. Kesepuluh peranan yang dimaksud adalah :

1. Figurehead role (peran sebagai kepala); peranan untuk mewakili organisasi yang dipimpinya dalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal.
2. Leader role (peran pemimpin); peranan untuk menjadikan unit organisasinya berfungsi sebagai suatu kesatuan dalam mencapai tujuan dimana manajer perlu mengarahkan, memotivasi, dan menciptakan kondisi yang memungkinkan untuk bekerja bagi pengikutnya.
3. Liaison role (peran penghubung); peranan yang mengharuskan manajer melakukan interaksi dengan teman sejawat, staf, dan orang – orang lain yang berada di luar organisasinya untuk mendapatkan informasi.
4. Monitor role (peran pemantau); peranan yang mengharuskan seorang manajer untuk menjadi pencari, penerima dan pengumpul informasi agar supaya mampu mengembangkan pengertian yang baik dari organisasi yang dipimpinya.
5. Disseminator role (peran penyebar); peran yang menempatkan manajer sebagai penyebar informasi ke seluruh jajaran organisasi yang menjadi tanggung jawabnya.

Ini dimungkinkan karena ia memiliki akses pada semua informasi melalui peran monitornya.

6. Spokesman role (peran juru bicara); peran manajer untuk mewakili organisasi untuk menyampaikan informasi ke luar lingkungan organisasinya.

7. Entrepreneur role (peran wirausaha); peran sebagai pemrakarsa dan perancang bagi sejumlah perubahan yang terkendali dalam organisasinya.

8. Disturbance-handler role (peran penghalau gangguan) yaitu peran yang membawa manajer untuk bertanggung jawab ketika organisasinya mengalami krisis yang seringkali tidak direncanakan sebelumnya.

9. Resource allocator of role (peran pembagi sumber-daya); peran manajer sebagai penentu di dalam mengalokasikan sumber daya, seperti keuangan/dana untuk kegiatan tertentu di dalam organisasi.

10. Negotiator role (peran perunding); peran yang menempatkan manajer sebagai perunding (negotiator) baik dengan pihak – pihak dalam lingkungan organisasi maupun pihak luar guna pemecahan bagi masalah – masalah yang dihadapi organisasi. Peran di atas selanjutnya dapat dikelompokkan ke dalam 3 kelompok perilaku manajer, yaitu :

1. perilaku antar-pribadi (interpersonal behavior) yang terdiri dari: peran pemimpin, kepala dan perantara;

2. perilaku pemrosesan informasi ( information processing behavior) yang terdiri: monitor, penyebar, dan juru bicara, dan

3. perilaku pengambilan keputusan (decision making behavior) yang meliputi : wirausaha, penghalau gangguan, pembagi sumber daya, dan perunding. Bagaimana intensitas dari setiap peran di atas dimiliki oleh masing- masing manajer tentu saja berbeda – beda menurut tingkatannya.

Semakin tinggi posisi seseorang dalam struktur organisasi semakin tinggi intensitas peran tersebut diharapkan dari padanya. Seorang manajer adalah seorang yang mengelola sesuatu, entah manusia, waktu, mesin, dana atau informasi serta network. Jadi ukuran keberhasilan seorang manajer adalah seberapa baiknya



ia mengelola apa yang dipercayakan kepadanya. Semakin rapih, teratur, dan indah apa yang ditanganinya semakin dianggap baik dirinya. Bagi seorang manajer, ia harus melakukan apa yang ditanganinya dengan benar.

Seorang pemimpin adalah seorang yang melakukan sesuatu demi organisasi, kelompok, atau komunitasnya. Ia diukur berdasarkan gerak apa yang dihasilkannya bersama mereka yang mengikutinya atau yang terkait dengannya. Ia juga diukur dengan transformasi yang dilakukannya, serta adanya kelanjutan dari pekerjaannya. Seorang pemimpin tidak harus selalu rapih, teratur, atau indah dalam proses memimpin organisasinya. Namun yang terpenting adalah bahwa ia melakukan hal-hal yang benar untuk kepentingan bersama. Jadi seorang manajer adalah orang yang melakukan hal yang dipercayakannya dengan benar, sedangkan seorang pemimpin melakukan hal yang benar. (Managers do things right while leaders do the right thing).

## Daftar Pustaka

Argun. <http://argun-s1.blogspot.com/2010/11/hakikat-pekerjaan-manajerial.html>.  
Diakses pada 17 November 2015.

Candra.Suhardiman.<http://chandrasuhardiman.blog.binusian.org/2012/11/22/mintzbergpara-manajer-memiliki-sepuluh-peran/> Diakses pada 17 November 2015.

Rande [http://artikelrande.blogspot.com/2010/07/manajemen-kepemimpinan\\_6811.html](http://artikelrande.blogspot.com/2010/07/manajemen-kepemimpinan_6811.html) Diakses pada 17 November 2015.

Yukl ,Gary. 2010. Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Kelima. Jakarta Barat :  
Indeks