

# **KEPEMIMPINAN DAN KARAKTERISTIK PEKERJAAN MANAJERIAL**

Makalah disusun untuk memenuhi tugas terstruktur mata kuliah kepemimpinan yang diampuh oleh  
bapak

Heru Susilo

Disusun Oleh:

VENNA TRILOLITA PUTRI A 135030200111012

RAFIDA ZATA YUMNI L 135030200111015

DINA NUR HASHIFAH 135030200111024

AMALIA GHAIZANI A 135030200111029

PUTRI BOOGI ROMADONI 135030207111061

**ILMU ADMINISTRASI BISNIS**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**MALANG**

**2015**

Kepemimpinan adalah tuntutan peranan yang penting bagi para manager dan alasan utama akan adanya pekerjaan manajerial.

## **Karakter Manajer dan Karakter Pemimpin**

### KARAKTERISTIK PEMIMPIN

Semua pekerjaan baik itu besar maupun kecil harus dilakukan oleh orang yang tepat, istilah populernya "the right man in the right place". Rasulullah SAW beberapa abad yang lampau telah mengingatkan "Jika suatu urusan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya (tidak memiliki kapasitas untuk mengembannya), maka tunggulah saat kehancurannya" (H.R. Bukhari bab Ilmu).

Terlebih lagi urusan pemimpin yang memegang kendali terhadap apa yang dipimpinnya. Dalam hal ini pemimpin perusahaan yang ditangannya terletak masa depan perusahaan dan seluruh pihak yang merupakan stake holders perusahaan tersebut. Kepemimpinan sebagai salah satu penentu arah dan tujuan organisasi harus mampu menyikapi perkembangan zaman. Pemimpin yang tidak dapat mengantisipasi dunia yang sedang berubah ini, atau setidaknya tidak memberikan respon, besar kemungkinan akan memasukkan organisasinya dalam situasi stagnasi dan akhirnya mengalami keruntuhan.

Seorang pemimpin perusahaan yang ideal haruslah seorang yang mempunyai kapabilitas dan profesionalitas agar dapat memimpin dengan manajemen dan sistem yang baik. Sudah begitu banyak buku manajemen dan psikologi yang ditulis oleh para ahli yang mencoba merumuskan karakteristik dari pemimpin perusahaan yang tangguh dan efektif. Dua buku yang paling populer membahas tentang ini adalah *The 7 Habits of Highly Effective Person* (Stephen R Covey : 1989) dan *Managing People is like Herding Cats* (Warren Bennis : 1997)

Dalam bukunya Stephen R Covey menguraikan bahwa beberapa kriteria pemimpin organisasi yang efektif adalah :

- ***Mau terus belajar***

Pemimpin harus menganggap seluruh hidupnya sebagai rangkaian dari proses belajar yang tiada henti untuk mengembangkan pengetahuan dan wawasannya

- ***Berorientasi pada pelayanan***

Seorang pemimpin yang baik akan melihat kehidupan ini sebagai misi bukan karir, dimana ukuran keberhasilan mereka adalah bagaimana mereka bisa menolong dan melayani orang lain, karena dasar yang melandasinya kepemimpinan adalah kesediaan untuk memikul beban orang lain.

- **Memberikan energi positif**

Energi positif yang dipancarkan akan dapat mempengaruhi orang-orang di sekitarnya, sehingga

dapat tampil sebagai juru damai dan penengah untuk menghadapi dan membalikkan energi destruktif menjadi positif.

- **Mempercayai orang lain**  
Dengan mempercayai orang lain maka seorang pemimpin dapat menggali dan menemukan kemampuan tersembunyi dari pekerjanya.
- **Memiliki keseimbangan hidup**  
Pemimpin efektif merupakan pribadi seimbang, tidak berlebihan, mampu menguasai diri, bijak, tidak gila kerja dan menjadi budak rencana-rencana sendiri.
- **Jujur pada diri sendiri**  
Sikap ini ditunjukkan dengan sikap mau mengakui kesalahan dan melihat keberhasilan sebagai hal yang berjalan berdampingan dengan kegagalan.
- **Mau melihat hidup sebagai sesuatu yang baru**  
Pemimpin yang mampu dan mau melihat hidup sebagai sesuatu yang baru akan memiliki kehendak, inisiatif, kreatif, dinamis dan cerdas.
- **Memegang teguh prinsip**  
Mampu memegang teguh prinsip dan tidak mudah dipengaruhi, namun untuk hal harus dikompromikan dapat bersifat luwes.
- **Sinergistik**  
Pemimpin harus bersikap sinergistik dan menjadi katalis perubahan, sehingga setiap situasi yang dimasukinya selalu diupayakan menjadi lebih baik karena selalu produktif dalam cara-cara baru dan kreatif.
- **Selalu memperbaharui diri**  
Pemimpin harus bersedia secara teratur melatih empat dimensi kepribadian manusia, yaitu fisik, mental, emosi, dan spiritual untuk memperbarui diri secara bertahap.

Sedangkan Warren Bennis (1997) sebagaimana dirangkum oleh Cahyo Pramono dalam tulisannya di Waspada Online (26 Juli 2004) menulis dalam bukunya *Managing People is like Herding Cats* yang juga telah diterbitkan dalam versi bahasa Indonesia, mensyaratkan bahwa seorang pemimpin perusahaan yang tangguh haruslah mempunyai karakteristi-karakteristik berikut :

**a) Pengenalan diri**

Secara pasti mereka mengenal kelebihan dan kekurangan yang mereka miliki. Bahkan mereka sering menggunakan jasa pihak lain untuk memberikan masukan dan pemahaman atas

kepribadiannya. Dengan bekal pemahaman atas dirinya, mereka bergerak maju memperbaiki kekurangan dan melesat jauh bersama kelebihannya.

***b) Terbuka terhadap umpan balik***

Pemimpin yang efektif mengembangkan sumber-sumber umpan balik yang bervariasi dan berharga mengenai perilaku dan kinerja mereka. Pemimpin yang efektif cenderung memiliki gaya yang terbuka. Dalam proses pembelajaran tersebut kadang pemimpin yang efektif dan dinamis menjadi sangat reflektif terhadap apa yang dikerjakan, kendati hal tersebut membuat mereka menjadi terbuka dan rawan terhadap kritik.

***c) Pengambil resiko yang selalu ingin tahu***

Kebanyakan pemimpin adalah petualang, pengambil risiko dan selalu ingin tahu bahkan sangat ingin tahu. Mereka tampak mampu mengambil risiko sangat besar dan membiasakan dirinya selalu terlibat dalam situasi berbahaya yang mereka sadari sebelumnya. Hampir selalu terjadi, para pemimpin besar mengalami kemunduran, krisis, atau kegagalan dalam kehidupan mereka.

***d) Konsentrasi pada pekerjaan***

Mereka adalah orang-orang yang walaupun berkemampuan kecil dalam hubungan antar pribadi, tetapi memiliki tingkat konsentrasi yang luar biasa. Mata tajam mereka terfokus pada pekerjaan, perusahaan, sasaran-sasaran, dan misi misi mereka.

***e) Menyeimbangkan tradisi dengan perubahan***

Alfred North Whitehead pernah mengatakan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin efektif, anda harus memiliki keterikatan, baik dengan budaya maupun dengan kebutuhan akan revisi dan perubahan. Anda mesti waspada dengan tradisi, tetapi tak terjerat olehnya.

***f) Bertindak sebagai model dan mentor***

Pemimpin bangga menjadi seorang mentor dan merasakan kemenangan ketika mereka pada akhirnya berhasil melahirkan pemimpin-pemimpin baru. Pemimpin menghargai kemenangan itu dengan menjadikan seluruh periode kehidupan sebagai proses belajar, dan memanfaatkan semua pengalaman secara didaktik.

Selain 2 diatas, masih banyak lagi rumusan ciri dan karakteristik pemimpin perusahaan yang tangguh dan efektif, diantaranya adalah dari Enterprising Nation (1995), yang mensyaratkan untuk menjadi pemimpin perusahaan yang tangguh haruslah memiliki delapan kompetensi, yaitu: (a) people skills, (b) strategic thinker, (c) visionary, (d) flexible and adaptable to change, (e) self-management, (f) team player, (g) ability to solve complex problem and make decisions, dan (h) ethical/high personal standards.

Sedang American Management Association (1998) dalam buku *Eighteen Manager Competencies* yang mereka terbitkan sendiri, menuliskan 18 kompetensi yang harus dimiliki manajer tangguh, yaitu: (a) efficiency orientation, (b) proactivity, (c) concern with impact, (d) diagnostic use of concepts, (e) use of unilateral power, (f) developing others, (g) spontaneity, (h) accurate self-assessment, (i) self-control, (j) stamina and adaptability, (k) perceptual objectivity, (l) positive regard, (m) managing group process, (n) use of socialized power, (o) self-confidence, (p) conceptualization, (q) logical thought, dan (r) use of oral presentation.

Rumusan-rumusan diatas sudah mencukupi dan dapat mewakili yang lain dalam merumuskan karakteristik pemimpin perusahaan yang tangguh dari perspektif psikologi dan manajemen. Namun berbeda dengan konsep modern yang melihat target hanyalah untuk mendapatkan keuntungan dunia, sebaliknya Islam lebih dari itu telah memberikan solusi agar yang kita kerjakan juga dapat menghasilkan keuntungan akhirat disamping dunia. Oleh karena itu konsep rumusan karakteristik pemimpin tangguh yang telah ada harus diintegrasikan dengan prinsip-prinsip yang sangat indah dari prinsip kepemimpinan Islam, sehingga yang didapatkan bukan hanya pemimpin perusahaan yang tangguh tetapi betul-betul seorang pemimpin perusahaan yang ideal.

#### KARAKTERISTIK DARI MANAGER

Di dalam manajemen suatu organisasi tentunya dijalankan oleh banyak manajer berdasarkan tingkatannya. Oleh sebab itu manajemen dibedakan ke dalam tiga tingkat atau jenjang (level) kedudukannya:

1. Manajer tingkat atas (top level manager). Pada tingkatan ini lebih banyak tekanannya pada keahlian “konseptual”, sedikit saja tentang keahlian teknis, dan cukup tentang keahlian kemanusiaan.
2. Manajer tingkat menengah (middle level manager); dengan tekanan yang seimbang antara keahlian konseptual, teknis dan kemanusiaan.
3. Manajer tingkat bawah (Low level manager/Supervisory manager); dengan tekanan lebih banyak keahlian teknis, sedikit keahlian konseptual, dan cukup dalam keahlian kemanusiaan.

Dengan demikian apa yang dikerjakan manajer selain melaksanakan fungsi-fungsi manajemen menurut bidangnya, Stoner (1978) mengatakan , bahwa manajer juga melakukan kegiatan-kegiatan lain ialah (dalam Sigit, 1984 : 34) :

1. Mengambil tanggung jawab atas kegiatan-kegiatan yang ia lakukan dan yang dilakukan oleh bawahannya.
2. Membuat keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bersaing.
3. Membuat konsep-konsep pemikiran.
4. Bekerja melalui dan bersama orang lain

5. Menjadi mediator jika terjadi perselisihan.
6. Melakukan kegiatan seperti seorang politikus dan diplomat.
7. Mengambil keputusan

Selanjutnya, berdasarkan kegiatan-kegiatan manajer di atas, maka peran manajer dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis peran manajer, yaitu:

1. Peran antar pribadi (interpersonal). Peran manajer sebagai :

- a) “tokoh” yang melakukan tugas seremonial seperti menerima tamu, menggunting pita, potong tumpeng dll.,
- b) peran pemimpin, misalnya mengangkat pegawai, memotivasinya dan melatihnya,
- c) peran penghubung (laison officer), yaitu menjalin hubungan dengan orang lain yang bukan bawahannya atau atasannya, misalnya pemasok dan langganan.

2. Peran informasional. Pengupulan dan penyebaran informasi terutama untuk pengambilan keputusan. Peran ini meliputi peran pemantau, penyebar, dan jurubicara

3. Peran pengambilan keputusan. Peran ini meliputi: kewiraswastaan, pereda gangguan yang timbul, pengalokasi sumberdaya, dan sebagai negosiator.

Dengan demikian dapat disimpulkan, semua tingkatan manajer dituntut memiliki tiga keterampilan-ketrampilan yang untuk tiap tingkat. Di samping itu untuk menggerakkan organisasi mencapai tujuan, manajer di tiap tingkat melakukan berbagai peran yaitu peranantar pribadi, informasional, dan pengambilan keputusan.

Keterampilan-keterampilan manajerial yang dibutuhkan oleh seorang manajer yang efektif adalah sebagai berikut:

- 1) Keterampilan konseptual (Conceptual skill), adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi. Mencakup kemampuan melihat organisasi secara menyeluruh sebagai suatu sistem, dan menginterpretasikan serta menganalisis segala informasi yang berkaitan dari berbagai macam sumber.
- 2) Keterampilan lemanusiaan (Human skill), kemampuan untuk bekerja dengan memahami, dan memotivasi orang lain baik sebagai individu maupun kelompok. Dengan kemampuan ini manajer akan memperoleh partisipasi dan mengarahkankelompoknya dalam mencapai tujuan.
- 3) Keterampilan administratif (Administrative skill), keterampilan yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganiosasian, penyusunan pegawai dan pengendalian. Mencakup mengikuti maupun menyusun prosedur, mengelola anggaran terbatas. Manajer melaksanakan keputusan-keputusan melalui penggunaan keterampilan adminstratif dan kemanusiaan.
- 4) Keterampilan teknik (Technical skill), kemampuan untuk menggunakan peralatan-peralatan, prosedur-prosedur, atau teknik-teknik dari suatu bidang tertentu, seperti akuntansi, produksi, permesinan, advertensi dsb.

Keterampilan mana yang relatif lebih penting tergantung pada tipe organisasi, tingkatan manajerial dan fungsi yang sedang dilaksanakan. Setiap keterampilan harus dimiliki oleh setiap manajer, namun untuk tingkatan manajemen yang berbeda akan berbeda pula proporsi masing-masing kebutuhan akan keterampilan-keterampilan tersebut (lihat gambar sebelumnya). Manajer puncak lebih membutuhkan keterampilan konseptual ketimbang manajer lini-pertama yang membutuhkan keterampilan teknis.

### **Pola-pola Aktivitas Khas 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 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, seperti misalnya 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 kontak-kontak 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 tersebarnya 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 dibelokkan 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.

### Peran Manajerial Mintzberg

Peran Manajemen Mintzberg adalah seperangkat lengkap perilaku atau peran dalam lingkungan bisnis. Peran masing-masing berbeda, sehingga mencakup berbagai semua perilaku manajemen yang teridentifikasi. Ketika dikumpulkan bersama-sama sebagai suatu keseluruhan yang utuh (gestalt), kemampuan dan kompetensi seorang manajer dapat dievaluasi lebih lanjut dengan cara peran khusus.

Kategori	Peran	Aktivitas	Contoh
Informational	Memantau	Mencari	dan Memindai / membaca pers

		memperoleh informasi pekerjaan	terkait	perdagangan, majalah, laporan, menghadiri seminar dan pelatihan; menjaga kontak pribadi
	<i>Penyebarnya</i>	Berkomunikasi menyebarkan informasi kepada orang lain dalam organisasi	/	Kirim memo dan laporan; menginformasikan staf dan bawahan keputusan
	<i>Juru Bicara</i>	Berkomunikasi menyampaikan informasi kepada orang luar	/	Lulus pada memo, laporan dan bahan informasi; berpartisipasi dalam konferensi / pertemuan dan laporan kemajuan
<b>Interpersonal</b>	<i>Boneka</i>	Lakukan tugas-tugas sosial dan bertindak sebagai pemimpin simbolis	Menyapa	pengunjung, menandatangani dokumen hukum, menghadiri upacara pemotongan pita, tuan rumah resepsi, dll
	<i>Pemimpin</i>	Langsung memotivasi bawahan, dan karyawan	dan	Termasuk hampir semua interaksi dengan bawahan memilih dan melatih
	<i>Hubungan</i>	Membangun mempertahankan hubungan di luar organisasi	dan	Bisnis korespondensi, partisipasi dalam pertemuan dengan perwakilan dari divisi lain atau organisasi.

<b>Putusan</b>	<i>Pengusaha</i>	Mengidentifikasi ide-ide baru dan memulai proyek perbaikan	Melaksanakan ide-ide baru dan masa depan	inovasi;	Rencana
	<i>Gangguan Handler</i>	Penawaran perselisihan masalah dan mengambil tindakan korektif	Menyelesaikan konflik atau bawahan; dan Mengatasi situasi krisis	Pilih alternatif	strategis;
	<i>Sumber Daya Allocator</i>	Tentukan untuk sumber daya	Draft dan menerapkan jadwal, anggaran; prioritas	dan menyetujui	rencana, Set

### **Penerapan dan Petunjuk Praktis untuk Tindakan yang Efektif**

Ada beberapa cara untuk berkontribusi dalam efektivitas kelompok, seperti dengan mempertahankan hubungan kerja yang kooperatif, menyatakan perbedaan pendapat yang membangun, berbagi fungsi kepemimpinan, dan mendukung pengembangan kepemimpinan. (Yukl, 2010 : 156)

Beberapa ciri kepribadian yang ditemukan menjadi sangat relevan bagi efektivitas meliputi tingkat energi dan toleransi terhadap tekanan, keyakinan diri, dan orientasi terhadap kendali internal, kematangan emosional serta integritas. Motivasi manajerial juga penting bagi kepemimpinan yang efektif. (Yukl, 2010 : 245)

Perilaku kepemimpinan yang efektif: tidak menggunakan waktu dan usahanya dengan melakukan pekerjaan yang sama seperti bawahannya, dan berkonsentrasi pada fungsi-fungsi yang berorientasi pada tugas seperti merencanakan dan mengatur pekerjaan, mengkoordinasikan kegiatan para bawahan. Dan menyediakan keperluan, peralatan dan bantuan teknis yang di butuhkan. (Yukl,2010:66)

Manajer yang efektif berperilaku yang berorientasi tugas tidak terjadi dengan mengorbankan perhatian terhadap antar manusia. Lebih penuh perhatian, mendukung, dan membantu para bawahan. Serta lebih banyak menggunakan supervise kelompok dari pada mengendalikan tiap bawahan sendiri-sendiri. (Yukl,2010:66)

Leader yang efektif dan sukses mampu mengadaptasikan gaya leadership mereka pada persyaratan kondisi yang tepat, maka itu harus melihat sudut pandang teori leadership. Meskipun penelitian tidak berhasil menemukan ilmu teori perilaku yang cocok, tidak membuat teori menjadi tidak dapat digunakan. Alasan utama mengapa tidak ada satu gaya leadership yang cocok adalah karena kepemimpinan pada dasarnya adalah bergantung pada situasi (situasional) dan berkesinambungan. Manajer yang efektif tidak hanya harus mengetahui gaya leadership mana yang cocok, tetapi juga harus melaksanakannya dengan benar.

### **Taksonomi Perilaku Manajerial Secara Integratif**

Ada tiga kategori klasifikasi menurut Ricky W. Griffin dalam bukunya yang berjudul Business

#### 1. Perilaku terhadap karyawan

Kategori ini meliputi aspek perekrutan, pemecatan, kondisi upah dan kerja, serta ruang pribadi dan penghormatan. Pedoman etis dan hukum mengemukakan bahwa keputusan perekrutan dan pemecatan harus didasarkan hanya pada kemampuan untuk melakukan pekerjaan. Perilaku yang secara umum dianggap tidak etis dalam kategori ini misalnya mengurangi upah pekerja karena tahu pekerja itu tidak bisa mengeluh lantaran takut kehilangan pekerjaannya.

#### 2. Perilaku terhadap organisasi

Permasalahan etika juga terjadi dalam hubungan pekerja dengan organisasinya. Masalah yang terjadi terutama menyangkut tentang kejujuran, konflik kepentingan, dan kerahasiaan. Masalah kejujuran yang sering terjadi di antaranya menggelembungkan anggaran atau mencuri barang milik perusahaan. Konflik kepentingan terjadi ketika seorang individu melakukan tindakan untuk menguntungkan diri sendiri, namun merugikan atasannya. Misalnya, menerima suap Sementara itu, masalah pelanggaran etika yang berhubungan dengan kerahasiaan di antaranya menjual atau membocorkan rahasia perusahaan kepada pihak lain.

### 3. Perilaku terhadap agen ekonomi lainnya

Seorang manajer juga harus menjalankan etika ketika berhubungan dengan agen-agen ekonomi lain, seperti pelanggan, pesaing, pemegang saham, pemasok, distributor, dan serikat buruh.

## DAFTAR PUSTAKA

Thoha, Miftah.2013.*kepemimpinan dalam manajemen*.Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

<http://argun-s1.blogspot.co.id/2010/11/hakikat-pekerjaan-manajerial.html>