



ETIKA PROFESI MANAJER

Oleh:

Mulia Sosiady
Ermansyah
Suhertina

Dicetak & Diterbitkan oleh :
CV. MIFAN KARYA SEKAWAN

Perpustakaan Nasional RI: Data Katalog Dalam Penerbitan (KDT)
Etika Profesi Manajer

Penulis :

Mulia Sosiady
Ermansyah
Suhertina

Perwajahan/ Cover

Dinul Haq Ichsan, S.Psi

Diterbitkan Oleh :

CV. Mifan karya Sekawan

JL. Sultan Syarif Kasim, No. 14,8

Kecamatan Dumai Kota

Kota Dumai

Kode Pos 28811

HP : 08126829977

Email : cvmifankaryasekawan@Yahoo.co.id

Penyunting : Dinul Haq Ichsan, S.Psi

Desain Cover : Dinul Haq Ichsan, S.Psi

Cetakan Pertama Agustus 2018

ISBN : 978-602-52130-0-7

Undang-Undang Dasar Nomor 19 Tahun 2012, Tentang Hak Cipta

PASAL 2

- (1) Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi pencipta atau pemegang hak cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut perundang-undangan yang berlaku.

PASAL 72

- (1) Barang siapa dengan sengaja tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima milyar rupiah).
- (2) Barang siapa sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau HakTerkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dengan mengucapkan syukur alhamdulillah kehadiran Allah SWT yang memberikan rahmat dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan buku yang berjudul Etika Profesi Manajer.

Sholawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan suri tauladan kita Nabi Muhammad SAW yang selalu kita nantikan syafaatnya di yaumul kiamah

Sungguh banyak tantangan dan hambatan yang dihadapi penulis dalam menyelesaikan Buku ini, namun itu menjadi sebuah tantangan tersendiri untuk dapat menyelesaikannya dengan baik, Penulis yakin bahwa dimana ada usaha maka disitu pasti akan ada jalan keluar yang akan dimudahkan oleh ALLAH SWT.

Semoga Buku yang Berjudul Etika Profesi Manajer ini dapat bermanfaat bagi mahasiswa Diploma Tiga maupun Strata Satu serta sebagai Referensi dalam pengembangan ilmu pengetahuan kedepannya Amin Ya Robbalalamin.

Pekanbaru, 1 Desember 2015

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	v
BAB I : Konsep Etika, Profesi dan Manajer	1
A. Konsep Etika	1
B. Konsep Profesi	6
C. Konsep Manajer	11
D. Manajer Bukan Bos	22
E. Manajer Dalam Pandangan Islam	25
BAB II : Teori Kepemimpinan	29
A. Sejarah Kepemimpinan	29
B. Defenisi Kepemimpinan	31
C. Teori-teori Kepemimpinan	32
D. Kepemimpinan Dalam Pandangan Islam	47
BAB III : Perilaku Manajer Bisnis	53
A. Sikap dan Perilaku Manajer	53
B. Perilaku Manager Terhadap Bawahan	54
C. Manajer Cerdas dan Bekerja Keras	55
D. Strategi Kerja Manajer	61
E. Ciri Perilaku Manajer Yang Tidak Kompeten	69
BAB IV : Pengambilan Keputusan	77
A. Defenisi Pengambilan Keputusan	77
B. Jenis-Jenis Pengambilan Keputusan Seorang Manajer	82
C. Proses Pengambilan Keputusan	89

D. Fungsi dan Tujuan Pengambilan Keputusan	91
BAB V : Motivasi Kerja Manajer	93
A. Teori-Teori Motivasi	93
B. Motivasi Oleh Manajer	97
BAB VI : Komunikasi Manajer	105
A. Komunikasi Manajer Dengan Karyawan	107
B. Manajer Menjadi Pendengar	110

DAFTAR PUSTAKA

BAB I

KONSEP ETIKA, PROFESI DAN MANAJER

A. Konsep Etika

Bahasa Etika dalam literatur (Yunani Kuno: "ethikos", berarti "timbul dari kebiasaan") adalah sebuah sesuatu dimana dan bagaimana cabang utama filsafat yang mempelajari nilai atau kualitas yang menjadi studi mengenai standar dan penilaian moral. Etika mencakup analisis dan penerapan konsep seperti benar, salah, baik, buruk, dan tanggung jawab.

St. John of Damascus (abad ke-7 Masehi) menempatkan etika di dalam kajian filsafat praktis (practical philosophy). Etika dimulai bila manusia merefleksikan unsur-unsur etis dalam pendapat-pendapat spontan kita. Kebutuhan akan refleksi itu akan kita rasakan, antara lain karena pendapat etis kita tidak jarang berbeda dengan pendapat orang lain. Untuk itulah diperlukan etika, yaitu untuk mencari tahu apa yang seharusnya dilakukan oleh manusia.

Secara metodologis, tidak setiap hal menilai perbuatan dapat dikatakan sebagai etika. Etika memerlukan sikap kritis, metodis, dan sistematis dalam melakukan refleksi. Karena itulah etika merupakan suatu ilmu. Sebagai suatu ilmu, objek dari etika adalah tingkah laku manusia. Akan tetapi berbeda dengan ilmu-ilmu lain yang meneliti juga tingkah laku manusia, etika memiliki sudut pandang normatif. Maksudnya etika melihat dari sudut baik dan buruk terhadap perbuatan manusia.

Etika terbagi menjadi tiga bagian utama: meta-etika (studi konsep etika), etika normatif (studi penentuan nilai etika), dan etika terapan (studi penggunaan nilai-nilai etika).

1. Definisi Etika

Menurut Bertens: Nilai-nilai atau norma-norma yang menjadi pegangan seseorang atau suatu kelompok dalam mengatur tingkah lakunya.

Menurut KBBI: Etika dirumuskan dalam 3 arti yaitu tentang apa yang baik dan apa yang buruk, nilai yang berkenaan dengan akhlak, dan nilai mengenai benar dan salah yang dianut suatu golongan atau masyarakat.

Menurut Sumaryono (1995): Etika berkembang menjadi studi tentang manusia berdasarkan kesepakatan menurut ruang dan waktu yang berbeda, yang menggambarkan perangai manusia dalam kehidupan manusia pada umumnya. Selain itu etika juga berkembang menjadi studi tentang kebenaran dan ketidakbenaran berdasarkan kodrat manusia yang diwujudkan melalui kehendak manusia.

2. Macam-macam Etika

Ada dua macam etika yang harus kita pahami bersama dalam menentukan baik dan buruknya perilaku manusia :

Etika Deskriptif, yaitu etika yang berusaha meneropong secara kritis dan rasional sikap dan perilaku manusia dan apa yang dikejar oleh manusia dalam hidup ini sebagai sesuatu yang bernilai. Etika deskriptif memberikan fakta sebagai dasar untuk mengambil keputusan tentang perilaku atau sikap yang mau diambil.

Etika Normatif, yaitu etika yang berusaha menetapkan berbagai sikap dan pola perilaku ideal yang seharusnya dimiliki oleh manusia dalam hidup ini sebagai sesuatu yang

bernilai. Etika normatif memberi penilaian sekaligus memberi norma sebagai dasar dan kerangka tindakan yang akan diputuskan.

Etika Umum, berbicara mengenai kondisi-kondisi dasar bagaimana manusia bertindak secara etis, bagaimana manusia mengambil keputusan etis, teori-teori etika dan prinsip-prinsip moral dasar yang menjadi pegangan bagi manusia dalam bertindak serta tolak ukur dalam menilai baik atau buruknya suatu tindakan. Etika umum dapat di analogkan dengan ilmu pengetahuan, yang membahas mengenai pengertian umum dan teori-teori.

Etika Khusus, merupakan penerapan prinsip-prinsip moral dasar dalam bidang kehidupan yang khusus. Penerapan ini bisa berwujud : Bagaimana saya mengambil keputusan dan bertindak dalam bidang kehidupan dan kegiatan khusus yang saya lakukan, yang didasari oleh cara, teori dan prinsip-prinsip moral dasar. Namun, penerapan itu dapat juga berwujud : Bagaimana saya menilai perilaku saya dan orang lain dalam bidang kegiatan dan kehidupan khusus yang dilatarbelakangi oleh kondisi yang memungkinkan manusia bertindak etis : cara bagaimana

manusia mengambil suatu keputusan atau tidanahn, dan teori serta prinsip moral dasar yang ada dibaliknya.

Etika Khusus dibagi lagi menjadi dua bagian :

- a. Etika individual, yaitu menyangkut kewajiban dan sikap manusia terhadap dirinya sendiri.
- b. Etika sosial, yaitu berbicara mengenai kewajiban, sikap dan pola perilaku manusia sebagai anggota umat manusia. Perlu diperhatikan bahwa etika individual dan etika sosial tidak dapat dipisahkan satu sama lain dengan tajam, karena kewajiban manusia terhadap diri sendiri dan sebagai anggota umat manusia saling berkaitan.

Etika sosial menyangkut hubungan manusia dengan manusia baik secara langsung maupun secara kelembagaan (keluarga, masyarakat, negara), sikap kritis terhadap pandangan-pandangana dunia dan idiologi-idiologi maupun tanggung jawab umat manusia terhadap lingkungan hidup.

B. Konsep Profesi

1. Pengertian Profesi

Profesi adalah kata serapan dari sebuah kata dalam bahasa Inggris "Profess", yang dalam bahasa Yunani adalah "Επαγγελια", yang bermakna: "Janji untuk memenuhi kewajiban melakukan suatu tugas khusus secara tetap/permanen".

Profesi adalah pekerjaan yang membutuhkan pelatihan dan penguasaan terhadap suatu pengetahuan khusus. Suatu profesi biasanya memiliki asosiasi profesi, kode etik, serta proses sertifikasi dan lisensi yang khusus untuk bidang profesi tersebut. Contoh profesi adalah pada bidang hukum, kedokteran, keuangan, militer, teknik dan desainer.

Pekerjaan tidak sama dengan profesi. Istilah yang mudah dimengerti oleh masyarakat awam adalah: sebuah profesi sudah pasti menjadi sebuah pekerjaan, namun sebuah pekerjaan belum tentu menjadi sebuah profesi. Profesi memiliki mekanisme serta aturan yang harus dipenuhi sebagai suatu ketentuan, sedangkan kebalikannya, pekerjaan tidak memiliki aturan yang rumit seperti itu. Hal inilah yang harus diluruskan di masyarakat, karena hampir semua orang menganggap bahwa pekerjaan dan profesi adalah sama.

2. Karakteristik Profesi

- a. Keterampilan yang berdasarkan pada pengetahuan teoritis: Professional dapat diasumsikan mempunyai pengetahuan teoritis yang ekstensif dan memiliki keterampilan yang berdasarkan pada pengetahuan tersebut dan bisa diterapkan dalam praktik.
- b. Asosiasi profesional: Profesi biasanya memiliki badan yang diorganisasi oleh para anggotanya, yang dimaksudkan untuk meningkatkan status para anggotanya.
- c. Pendidikan yang ekstensif: Profesi yang prestisius biasanya memerlukan pendidikan yang lama dalam jenjang pendidikan tinggi.
- d. Ujian kompetensi: Sebelum memasuki organisasi profesional, biasanya ada persyaratan untuk lulus dari suatu tes yang menguji terutama pengetahuan teoritis.
- e. Pelatihan institusional: Selain ujian, biasanya dipersyaratkan untuk mengikuti pelatihan institusional dimana calon profesional mendapatkan pengalaman praktis sebelum menjadi anggota penuh organisasi.

- f. Lisensi: Profesi menetapkan syarat pendaftaran dan proses sertifikasi sehingga hanya mereka yang memiliki lisensi bisa dianggap bisa dipercaya.

3. Pengertian Etika Profesi

Etika profesi menurut keiser dalam (Suhrawardi Lubis, 1994:6-7) adalah sikap hidup berupa keadilan untuk memberikan pelayanan professional terhadap masyarakat dengan penuh ketertiban dan keahlian sebagai pelayanan dalam rangka melaksanakan tugas berupa kewajiban terhadap masyarakat.

Prinsip-Prinsip Etika Profesi :

- a. Tanggung jawab terhadap pelaksanaan pekerjaan itu dan terhadap hasilnya, Terhadap dampak dari profesi itu untuk kehidupan orang lain atau masyarakat pada umumnya
- b. Keadilan, Prinsip ini menuntut kita untuk memberikan kepada siapa saja apa yang menjadikannya.
- c. Otonomi, Prinsip ini menuntut agar setiap kaum profesional memiliki dan di beri kebebasandalam menjalankan profesinya.

4. Peranan Etika Dalam Profesi

Nilai-nilai etika itu tidak hanya milik satu atau dua orang, atau segolongan orang saja, tetapi milik setiap kelompok masyarakat, bahkan kelompok yang paling kecil yaitu keluarga sampai satu bangsa. Dengan nilai-nilai etika tersebut, suatu kelompok diharapkan akan mempunyai tata nilai untuk mengatur kehidupan bersama.

Salah satu golongan masyarakat yang mempunyai nilai-nilai yang menjadi landasan dalam pergaulan baik dengan kelompok atau masyarakat umumnya maupun dengan sesama anggotanya, yaitu masyarakat profesional. Golongan ini sering menjadi pusat perhatian karena adanya tata nilai yang mengatur dan tertuang secara tertulis (yaitu kode etik profesi) dan diharapkan menjadi pegangan para anggotanya. Sorotan masyarakat menjadi semakin tajam manakala perilaku-perilaku sebagian para anggota profesi yang tidak didasarkan pada nilai-nilai pergaulan yang telah disepakati bersama (tertuang dalam kode etik profesi), sehingga terjadi kemerosotan etik pada masyarakat profesi tersebut. Sebagai contohnya adalah pada profesi hukum dikenal adanya maia peradilan, demikian juga pada profesi

dokter dengan pendirian klinik super spesialis di daerah mewah, sehingga masyarakat miskin tidak mungkin menjamahnya.

Kode Etik Profesi adalah sistem norma, nilai dan aturan professional tertulis yang secara tegas menyatakan apa yang benar dan baik, dan apa yang tidak benar dan tidak baik bagi professional. Kode etik menyatakan perbuatan apa yang benar atau salah, perbuatan apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dihindari.

Tujuan kode etik yaitu agar professional memberikan jasa sebaik-baiknya kepada pemakai atau nasabahnya. Dengan adanya kode etik akan melindungi perbuatan yang tidak professional, kode etik profesi memberikan pedoman bagi setiap anggota profesi tentang prinsip profesionalitas yang digariskan, Kode etik profesi merupakan sarana kontrol sosial bagi masyarakat atas profesi yang bersangkutan. Kode etik profesi mencegah campur tangan pihak diluar organisasi profesi tentang hubungan etika dalam keanggotaan profesi.

C. Konsep Manajer

1. Defenisi Manajer

Manager adalah seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengoordinasikan kegiatan-kegiatan mereka guna mencapai sasaran organisasi, seorang yang karena pengalaman, pengetahuan, dan keterampilannya diakui oleh organisasi utk memimpin, mengatur, mengelola, mengendalikan dan mengembangkan kegiatan organisasi dalam rangka mencapai tujuan.

Manager terbagi menjadi dua bagian yaitu manager fungsional (functional manager) dan manager umum (general manager)

a. Manager fungsional/Functional Manager

Manager fungsional adalah manager yang memiliki tanggung jawab pada satu bagian fungsional perusahaan atau organisasi saja dan tidak ikut campur pekerjaan fungsional pada bagian lain. contohnya adalah seperti manager keuangan, manager pemasaran, manager akuntansi, manager operasional, manager hrd, dan banyak lagi contoh lainnya.

b. Manager umum/General Manager

Manager umum adalah manager yang memiliki tanggung jawab seluruh bagian/fungsional pada suatu perusahaan atau organisasi. Manager umum memimpin beberapa unit bidang fungsi pekerjaan yang mengepalari beberapa atau seluruh manager fungsional. pada perusahaan yang berskala kecil mungkin cukup diperlukan satu orang manager umum, sedangkan pada perusahaan atau organisasi yang berkaliber besar biasanya memiliki beberapa orang manager umum yang bertanggung-jawab pada area tugas yang berbeda-beda.

2. Tingkatan Manager

Pada organisasi berstruktur tradisional, manager sering dikelompokkan menjadi manager puncak, manager tingkat menengah, dan manager lini pertama

a. Manajemen lini pertama (first-line management)

Dikenal pula dengan istilah manajemen operasional, merupakan manajemen tingkatan paling rendah yang bertugas memimpin dan mengawasi karyawan

non-managerial yang terlibat dalam proses produksi. mereka sering disebut penyelia (supervisor), manager shift, manager area, manager kantor, manager departemen, atau mandor (foreman).

b. Manajemen tingkat menengah (middle management)

Mencakup semua manajemen yang berada di antara manager lini pertama dan manajemen puncak dan bertugas sebagai penghubung antara keduanya. jabatan yang termasuk manager menengah di antaranya kepala bagian, pemimpin proyek, manager pabrik, atau manager divisi.

c. Manajemen puncak (top management)

Dikenal pula dengan istilah executive officer, bertugas merencanakan kegiatan dan strategi perusahaan secara umum dan mengarahkan jalannya perusahaan. contoh top manajemen adalah ceo (chief executive officer), cio (chief information officer), dan cfo (chief financial officer).

Meskipun demikian, tidak semua organisasi dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan menggunakan bentuk piramida tradisional ini. misalnya pada organisasi yang lebih fleksibel dan sederhana, dengan pekerjaan yang dilakukan oleh tim karyawan yang selalu berubah, berpindah dari satu proyek ke proyek lainnya sesuai dengan permintaan pekerjaan.

3. Peran Manager dan Keterampilan Manajer

Henry Mintzberg, seorang ahli riset ilmu manajemen, mengemukakan bahwa ada sepuluh peran yang dimainkan oleh manager di tempat kerjanya. ia kemudian mengelompokkan kesepuluh peran itu ke dalam tiga kelompok yang pertama adalah peran antar pribadi, yaitu melibatkan orang dan kewajiban lain, yang bersifat seremonial dan simbolis. peran ini meliputi peran sebagai figur untuk anak buah, pemimpin, dan penghubung. yang kedua adalah peran informasional, meliputi peran manager sebagai pemantau dan penyebar informasi, serta peran sebagai juru bicara. yang ketiga adalah peran pengambilan keputusan, meliputi peran sebagai seorang wirausahawan, pemecah masalah, pembagi sumber daya, dan perunding.

Robert I. Katz pada tahun 1970-an mengemukakan bahwa setiap manager membutuhkan minimal tiga keterampilan dasar. ketiga keterampilan tersebut adalah:

a. Keterampilan Konseptual (Conceptual Skill)

Manager tingkat atas (top manager) harus memiliki keterampilan untuk membuat konsep, ide, dan gagasan demi kemajuan organisasi. gagasan atau ide serta konsep tersebut kemudian haruslah dijabarkan menjadi suatu rencana kegiatan untuk mewujudkan gagasan atau konsepnya itu. proses penjabaran ide menjadi suatu rencana kerja yang kongkret itu biasanya disebut sebagai proses perencanaan atau planning. oleh karena itu, keterampilan konseptual juga merupakan keterampilan untuk membuat rencana kerja.

b. Keterampilan Berhubungan dengan Orang Lain (Humanity Skill)

Selain kemampuan konseptual, manager juga perlu dilengkapi dengan keterampilan berkomunikasi atau keterampilan berhubungan dengan orang lain, yang disebut juga keterampilan

kemanusiaan. komunikasi yang persuasif harus selalu diciptakan oleh manager terhadap bawahan yang dipimpinnya. dengan komunikasi yang persuasif, bersahabat, dan kebabakan akan membuat karyawan merasa dihargai dan kemudian mereka akan bersikap terbuka kepada atasan. keterampilan berkomunikasi diperlukan, baik pada tingkatan manajemen atas, menengah, maupun bawah.

c. Keterampilan Teknis (Technical Skill)

Keterampilan ini pada umumnya merupakan bekal bagi manager pada tingkat yang lebih rendah. keterampilan teknis ini merupakan kemampuan untuk menjalankan suatu pekerjaan tertentu, misalnya menggunakan program komputer, memperbaiki mesin, membuat kursi, akuntansi dan lain-lain.

Selain tiga keterampilan dasar di atas, ricky w. griffin menambahkan dua keterampilan dasar yang perlu dimiliki manager, yaitu:

a. Keterampilan manajemen waktu.

Merupakan keterampilan yang merujuk pada kemampuan seorang manager untuk menggunakan waktu yang dimilikinya secara bijaksana. griffin mengajukan contoh kasus lew frankfort dari coach. pada tahun 2004, sebagai manager, frankfort digaji \$2.000.000 per tahun. jika diasumsikan bahwa ia bekerja selama 50 jam per minggu dengan waktu cuti 2 minggu, maka gaji frankfort setiap jamnya adalah \$800 per jam—sekitar \$13 per menit. dari sana dapat kita lihat bahwa setiap menit yang terbuang akan sangat merugikan perusahaan. kebanyakan manager, tentu saja, memiliki gaji yang jauh lebih kecil dari frankfort. Namun demikian, waktu yang mereka miliki tetap merupakan aset berharga, dan menyianyikannya berarti membuang-buang uang dan mengurangi produktivitas perusahaan.

b. Keterampilan membuat keputusan

Merupakan kemampuan untuk mendefinisikan masalah dan menentukan cara terbaik dalam

memecahkannya. kemampuan membuat keputusan adalah yang paling utama bagi seorang manager, terutama bagi kelompok manager atas (top manager). griffin mengajukan tiga langkah dalam pembuatan keputusan. Pertama, seorang manager harus mendefinisikan masalah dan mencari berbagai alternatif yang dapat diambil untuk menyelesaikannya. kedua, manager harus mengevaluasi setiap alternatif yang ada dan memilih sebuah alternatif yang dianggap paling baik. dan terakhir, manager harus mengimplementasikan alternatif yang telah ia pilih serta mengawasi dan mengevaluasinya agar tetap berada di jalur yang benar.

Ricky w. griffin dalam bukunya yang berjudul business mengklasifikasikan etika managerial ke dalam tiga kategori:

a. 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

b. 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.

c. Perilaku terhadap agen ekonomi lainnya

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

4. Peran Manager dan Tugas Manajer

Henry Mintzberg, seorang ahli riset ilmu manajemen, mengemukakan bahwa ada sepuluh peran yang dimainkan oleh manager di tempat kerjanya. Ia kemudian mengelompokkan kesepuluh peran itu ke dalam tiga kelompok, yaitu:

- a. Peran antarpribadi merupakan peran yang melibatkan orang dan kewajiban lain, yang bersifat seremonial dan simbolis. Peran ini meliputi peran sebagai figur untuk anak buah, pemimpin, dan penghubung.
- d. Peran informasional meliputi peran manager sebagai pemantau dan penyebar informasi, serta peran sebagai juru bicara.

- e. Peran pengambilan keputusan yang termasuk dalam kelompok ini adalah peran sebagai seorang wirausahawan, pemecah masalah, pembagi sumber daya, dan perunding.

Tugas menejer adalah sebagai pemegang tampuk kepemimpinan dalam suatu perusahaan yang mampu menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan usaha dan iklim yang kondusif di dalam kehidupan organisasional. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan/pegawai dengan memberikan contoh ataupun sebuah arahan yg baik serta mempunyai gaya yg produktif seperti gaya yang efektif terdiri atas empat jenis, yaitu :

- a. Eksekutif. Gaya ini mempunyai perhatian yang banyak terhadap tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. Manager seperti ini berfungsi sebagai motivator yang baik dan mau menetapkan produktivitas yang tinggi.
- b. Pencinta pengembangan (developer). Pada gaya ini lebih mempunyai perhatian yang penuh terhadap hubungan kerja, sedangkan perhatian terhadap tugas-tugas pekerjaan adalah minim.

- c. Otokratis yang baik. Gaya kepemimpinan ini menekankan perhatian yang maksimum terhadap pekerjaan (tugas-tugas) dan perhatian terhadap hubungan kerja yang minimum sekali, tetapi tetap berusaha agar menjaga perasaan bawahannya

D. Manajer bukan Bos

Dalam sebuah organisasi, kita mengenal tiga gaya orang dalam memimpin. Saya mengategorikannya pada tiga level, yaitu level bos (orang yang suka memberi perintah), level manager (suka mengeksekusi perintah) dan level leader (orang yang menginspirasi suatu perintah). Henry Ford, pendiri Ford pernah berujar, "Organisasi cukup memiliki satu leader, selain itu para managerlah yang menggerakkan organisasi itu." Leader tanpa manager itu buntung, manager tanpa leader juga buta. Jadi leader dan manager itu adalah satu paket.

Satu kali, seorang karyawan toko curhat pada saya. Bos kepala toko kami, ulahnya menyebalkan. Tiap pagi kalau inspeksi, ada saja yang salah. Kalau sudah menemukan kesalahan, ia suka bicara dengan menunjuk-

nunjukkan jari atau berkacak pinggang sambil memaki. Kadang, itu jadi lelucon di toko. Persis seminggu lalu ada satpam, salah membiarkan parkirannya yang semestinya untuk area drop barang dipakai orang lain. Habislah ia dimaki habis-habisan oleh kepala toko kami itu. "Otak udang, bego, dan lainnya." Karayawan itu berkata lagi, "Tiap makan siang, kita selalu curhat mengenai sikap boss itu, tapi kayaknya dia cuek tuh." Orang kini bersikap sinis pada pemimpin yang bergaya bos. Gaya memimpin seorang bos tidak lagi populer.

Perbedaan ini terutama pada tataran mental dan perilaku bukan pada soal posisi atau kedudukan. Seorang bos selalu merasa ada di atas bawahan, berusaha tampil di depan, sedangkan manager berada di bawah menopang dan mendukung bawahan. Seorang bos senang dipuji, sedangkan manager senang memuji yang berprestasi. Bos datang terakhir ke ruang meeting agar kelihatan penting. Manager datang pada awal untuk mengatur jalannya meeting. Bos ditakuti, sebaliknya manager dihormati.

Bos dijilati oleh bawahan sehingga merasa punya banyak pengikut, tetapi manager berteman dengan

bawahan. Bos cenderung moody, "Hari ini jangan ganggu Gua, Gua lagi marah..", tetapi manager selalu siap untuk bawahannya, kapan pun. Bos tak dapat menganalisis masalah tapi hanya bisa menyalahkan. Sebaliknya manager mengerti masalah dan berusaha menyelesaikannya. Kebanyakan bos menghindari masalah, tapi manager menyelesaikannya.

Bos selalu berkata, "gaji Lu segini, take it or leave it!", maka bawahan will take it, but keep ready to leave. Manager berkata, "Gaji Lu segini dengan pertimbangan ini itu dan sebagainya sehingga bawah an pun mengerti." Ujungujungnya, bos diperguncingkan oleh bawahannya, tapi manager diingat dan dikenang. Secara ringkas dapat dikatakan dalam dunia manajemen, bos bergaya telling (menyuruh kerja), sedangkan manager lebih inspiring (mengilhami orang untuk kerja). Seorang bos menciptakan aura ketakutan (management by fear) sedangkan, manager menciptakan aura kasih (management by love).

Bahasa bos sangat individualistik , "aku" atau "kamu, tetapi manager bicara soal "kita" (teamwork). Bos lebih suka menunjuk siapa yang salah (people pointing),

sedangkan manager menunjuk apa nya yang salah (problem pointing). Bos selalu “pergi” (forcing), tapi manager berkata, “mari kita pergi” (persuading). So, pilihan ada di tangan Anda, manager atau bos?

Ada kisah-kisah manager sukses di sekitar kita. Ingat dengan kisah Sir Alex Ferguson, pelatih MU sukses yang mengundurkan diri beberapa waktu lalu. Ia salah satu pelatih terbaik dunia dengan 10 kali juara liga Inggris. Ia menangani MU di usia 26 tahun 5 bulan pada MU dalam masa sulit-sulitnya. Ia seorang manager yang dekat dan tegas pada anak buahnya. Tak segan ia memarahi anak buahnya di depannya langsung. Sir Alex benar-benar seorang mentor dan motivator bagi timnya. Ia seorang manager yang bagus. Lain lagi dengan Bono pimpinan group musik U2.

E. Manajer Dalam Pandangan Islam

Manajer Yang Diperlukan Dalam Manajemen Islami menurut Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung dalam bukunya Manajemen Syariah antara lain :

1. Ketegasan, Jika seseorang manajer mengatakan sesuatu itu A dengan argumentasi yang jelas, maka harus disepakati bahwa itu adalah A. manajer yang sangat dibutuhkan saat ini adalah manajer yang menyukai ketegasan dalam menentukan sikap.
2. Musyawarah. Manajer yang baik adalah manajer yang selalu bermusyawarah yang esensinya saling tukar pendapat, yang merespon pendapat-pendapat bawahan dan keluhan mereka.
3. Keterbukaan. Seperti yang dicontohkan oleh Umar Bin Khattab. Beliau merupakan seorang manajer sekaligus pemimpin yang baik. Sejarah telah mencatat, ketika Umar mengumpulkan wanita-wanita karena pada saat itu banyak laki-laki bujangan yang sudah tua dan belum beristeri. Ternyata sebabnya adalah pada saat itu mahar untuk menikahkan seotang wanita terlalu mahal. Umar mengatakan, "wahai para wanita, kalian jangan membuat mahar yang mahal-mahal". Mendengar hal ini, seorang wanita langsung protes sambil membacakan surah an-nisa:20, yang artinya :

"..... sedang kamu telah memberikan kepada seseorang di antara mereka harta yang banyak..."(An-Nisa:20)

***"Saya tidak setuju kepada kebijakan anda".
Langsung Umar mengatakan, "Umar salah dan wanita itu yang benar."***

Kisah ini menunjukkan bahwa manajer yang baik itu adalah manajer yang transparan dan terbuka dalam segala hal menyangkut pekerjaan dan kebijakan, bahkan juga menyangkut keuangan dan gizi serta penghasilan lainnya.

BAB II

TEORI KEPEMIMPINAN

A. Sejarah Kepemimpinan

Dahulu banyak orang berpendirian bahwa kepemimpinan itu tidak dapat dipelajari. Sebab kepemimpinan merupakan suatu bakat yang diperoleh orang sebagai kemampuan istimewa yang dibawa sejak lahir. Jadi, orang menyatakan bahwa tidak diperlukan teori dan ilmu kepemimpinan disebabkan oleh keberuntungan seorang pemimpin yang memiliki bakat alam yang luar biasa, sehingga dia memiliki kharisma dan kewibawaan untuk memimpin massa yang ada disekitarnya.

Tegasnya seorang pemimpin yang sukses itu menjalankan kepemimpinannya tanpa didasari teori, tanpa menjalani pelatihan dan pendidikan sebelumnya. Kepemimpinan adalah jenis pemimpin yang tidak ilmiah. Dia melakukan kepemimpinannya oleh karena dia memiliki bakat menguasai seni memimpin (seni kepemimpinan) yang khas menjadi miliknya sendiri.

Dalam perkembangan zaman, kepemimpinan adalah secara ilmiah kemudian berkembang, bersamaan dengan pertumbuhan manajemen ilmiah (*scientific management*), yang dipelopori oleh ilmuwan Frederick W. Taylor pada awal abad ke 20 dan kemudian hari berkembang menjadi satu ilmu kepemimpinan.

Kemudian tidak lagi didasarkan pada bakat dan pengalaman saja, tetapi mempersiapkan secara berencana, melatih calon-calon pemimpin baru. Semuanya dilakukan lewat perencanaan, percobaan, penelitian, analisis, supervisi dan pengemblengan secara sistematis untuk membangkitkan sifat-sifat pemimpin yang unggul, agar mereka berhasil dalam tugas-tugasnya.

Nilai kepemimpinan tidak lagi ditentukan oleh bakat alamnya, akan tetapi oleh kemampuannya menggerakkan banyak orang melakukan suatu karya bersama, berkat pengaruh kepemimpinannya yang diperoleh melalui pelatihan dan pendidikan.

Sekian mengenai pengertian kepemimpinan, fungsi kepemimpinan dan sejarah kepemimpinan, semoga tulisan saya mengenai pengertian kepemimpinan, fungsi kepemimpinan dan sejarah kepemimpinan dapat bermanfaat.

B. Defenisi Kepemimpinan

Pengertian Kepemimpinan menurut S.P. Siagian adalah kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan dalam suatu pekerjaan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya supaya berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku positif ini memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Prof. Kimbal Young, Pengertian Kepemimpinan ialah bentuk dominasi didasari kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk melakukan sesuatu, berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus.

Ordway Tead di dalam bukunya *The Art of Leadership*, menyatakan sebagai berikut: Pengertian Kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Pengertian Kepemimpinan menurut George R. Terry adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.

Menurut Howard H. Hoyt, Pengertian Kepemimpinan ialah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang.

Dari pengertian kepemimpinan diatas, dapat dikemukakan bahwa pada kepemimpinan itu terdapat unsur-unsur, sebagai berikut :

1. Kemampuan mempengaruhi orang lain, dalam hal ini bawahan atau kelompok.
2. Kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain.
3. Untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

C. Teori-Teori Kepemimpinan

1. Teori Path-Goal

Mengutip dari mindtools.com, dimana ada sebuah teori yang disebut Path-Goal Theory mengajarkan Anda untuk menemukan bagaimana menjadi pemimpin yang baik dan benar serta memenuhi berbagai kriteria yang

selaras dengan pribadi Anda dan orang-orang yang dipimpin. Bayangkan bahwa Anda mendapatkan sebuah proyek besar untuk tim baru Anda dan ada beberapa orang yang sangat berbakat dalam tim, namun Anda pernah bekerja dengan mereka di masa lalu, dan itu bukan pengalaman yang menyenangkan. Anda merasa bahwa cara terbaik mengelola tim ahli adalah dengan menetapkan tujuan, dan kemudian membiarkan anggota tim mengetahui bagaimana cara mereka berhasil. Anda tidak ingin mengganggu apa dilakukan, sehingga jarang terjadi komunikasi individu atau kelompok.

Ketika berpikir tentang cara terbaik untuk memimpin sebuah tim, Anda harus mempertimbangkan beberapa faktor yang berbeda, dan tentunya akan sangat mudah memilih pendekatan yang salah. Ketika hal ini terjadi, maka Moral, Efektivitas, dan Produktivitas akan memburuk. Teori Path-Goal membantu Anda mengidentifikasi pendekatan yang efektif dalam kepemimpinan, berdasarkan apa yang orang-orang Anda inginkan dan situasi Anda saat ini.

Seorang Psikolog, Robert House, mengutarakan mengenai Teori Path-Goal pada tahun 1971. Dimana

kemudian diperbaharui pada artikel tahun 1996 di Leadership Quarterly. Teori ini berbicara mengenai kepuasan, motivasi dan performa subordinat tim. Menurut Path-Goal Theory, bahwa setiap kepemimpinan mempunyai tanggung jawab, yakni membantu anggotanya mencapai tujuan (goal), mendukung dan memotivasi mereka. Sebagai seorang pemimpin Anda dapat melakukannya dengan cara berikut :

Dengan tanggungjawab tersebut maka Anda dapat memilih dan menyesuaikan kriteria kepemimpinan yang dipergunakan dalam mengelola tim.

a. Supportive Leadership

Kepemimpinan Supportif-Anda berfokus pada hubungan personal dengan tim. Anda menunjukkan kepekaan terhadap kebutuhan anggota tim individu, dan Anda mempertimbangkan ketertarikan terbesar anggota tim Anda. Gaya kepemimpinan seperti ini adalah yang terbaik manakala diperuntukkan bagi tugas-tugas yang berulang atau penuh tekanan.

b. Directive Leadership

Kepemimpinan Direktif – Anda berkomunikasi pada subordinat langsung berbicara mengenai tujuan dan harapan, dan Anda memberikan tugas yang jelas. Gaya ini bekerja paling baik bila tugas atau proyek yang tidak terstruktur, atau ketika tugas yang kompleks dan anggota tim yang kurang berpengalaman.

c. Participative Leadership

Kepemimpinan Partisipatif – Kepemimpinan dimana Anda fokus pada partisipasi bersama setiap anggota. Anda berkonsultasi dengan kelompok Anda, dan Anda mempertimbangkan ide-ide dan keahlian mereka sebelum membuat keputusan. Pendekatan ini bekerja paling baik bila anggota tim Anda berpengalaman, ketika tugas yang kompleks dan menantang, dan ketika anggota tim Anda ingin memberikan masukan mereka.

d. Achievement-Oriented Leadership

Kepemimpinan Berorientasi Prestasi – Di sini, Anda menetapkan tujuan yang menantang untuk tim

Anda. Anda memiliki keyakinan pada kemampuan tim, sehingga Anda mengharapkan tim Anda untuk melakukan dengan baik, dan Anda mempertahankan standar yang tinggi untuk semua orang. Gaya ini bekerja paling baik bila anggota tim kurang termotivasi atau kurang tertantang dalam pekerjaan mereka.

2. Teori Kepemimpinan Robert K. Blake dan Jane S. Mouton

Kepemimpinan dikemukakan oleh Robert K. Blake dan Jane S. Mouton di University of Michigan dan Ohio State University. Mereka memilah dua dimensi yaitu orientasi pada orang (concern for people) dan orientasi pada tugas (concern for production) sebagai dua dimensi independen dalam teori kepemimpinan. Hal ini merupakan langkah besar dalam studi kepemimpinan yang dilakukan pada tahun 1950an.

Penekanan kepada bagaimana para manajer memikirkan mengenai dimensi perilaku pemimpin yang concern dengan aspek produksi dan hubungan kerja dengan manusianya kemudian diurai oleh Robert Blake dan

Jane Mouton dalam gambaran grafis dari gaya kepemimpinan melalui kisi-kisi (grid) manajerial (orang-orang yang akomodatif, kebutuhan dan memberi mereka prioritas) Berbagai kombinasi pada garis X dan Y kemudian diidentifikasi oleh Blake dan Mouton dalam 5 gaya kepemimpinan.

a. Impoverished Management

Manajer dengan pendekatan ini sifatnya rendah perhatiannya pada dimensi orang (concern for people) dan orientasi pada tugas (concern for production). Pemimpin memiliki kepedulian yang rendah terhadap kepuasan karyawan dan produksi yang seharusnya dihasilkan oleh organisasi dan menggambarkan adanya ketidakharmonisan dan disorganisasi. Para pemimpin di titik ini bisa dikatakan tidak efektif dimana tindakan mereka hanya ditujukan untuk melestarikan jabatan dan senioritas.

b. Task management

Juga disebut gaya diktator atau membinasakan. Berikut pemimpin lebih peduli tentang produksi dan

memiliki kepedulian yang minim bagi orang-orang. Gaya ini didasarkan pada teori X dari McGregor. Kebutuhan karyawan tidak diperhatikan dan mereka hanyalah sebuah sarana untuk mencapai tujuan. Pemimpin percaya efisiensi dapat dihasilkan hanya melalui organisasi yang tepat dari sistem kerja dan mengeliminir keterlibatan orang sedapat mungkin. Gaya ini dengan sendirinya meningkatkan output dari organisasi dalam jangka pendek namun karena kebijakan dan prosedur yang ketat, maka perputaran tenaga kerja yang tinggi tidak bisa dihindari.

c. Middle-of-the-Road

Ini pada dasarnya adalah gaya mengorbankan dimana pemimpin mencoba untuk menjaga keseimbangan antara tujuan perusahaan dan kebutuhan manusianya. Pemimpin tidak mendorong batas-batas pencapaian menghasilkan kinerja rata-rata untuk organisasi. Pada titik ini kebutuhan karyawan dan produksi sepenuhnya tidak terpenuhi.

d. Country Club

Ini adalah gaya kolejial ditandai perhatian terhadap tugas yang rendah dan tinggi terhadap orientasi orang dimana pemimpin berusaha menciptakan suasana lingkungan yang semua orang bekerja dengan rileks, bersahabat, dan bahagia bekerja dalam organisasinya. Dalam suasana seperti ini tidak ada satu orang pun yang mau memikirkan tentang usaha-usaha koordinasi guna mencapai tujuan organisasi. Namun, fokus pada tugas-tugas yang rendah dapat menghambat produksi dan menyebabkan hasil dipertanyakan.

e. Team Management

Ditandai oleh perhatian yang tinggi terhadap orang-orang dan fokus pada tugas, gaya ini didasarkan pada teori Y McGregor yang berasumsi bahwa orang akan menghasilkan sesuatu apabila mereka memperoleh kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang berarti. Selain itu, dalam gaya kepemimpinan team management terdapat kesempatan untuk melibatkan anggota organisasi

dalam pengambilan keputusan dengan maksud mempergunakan kemampuan mereka untuk memperoleh hasil yang terbaik yang mungkin dapat dicapai dan gaya ini yang paling efektif menurut Blake dan Mouton. Pemimpin merasa bahwa pemberdayaan, komitmen, kepercayaan, dan rasa hormat merupakan elemen kunci dalam menciptakan suasana tim yang secara otomatis akan menghasilkan kepuasan karyawan dan produksi yang tinggi.

Kisi-kisi manjerial Black dan Mouton digunakan untuk membantu manajer menganalisis gaya kepemimpinan mereka sendiri melalui teknik yang dikenal sebagai pelatihan grid. Hal ini dilakukan dengan pemberian kuesioner yang membantu para manajer mengidentifikasi bagaimana menempatkan diri sehubungan dengan concern mereka terhadap dimensi produksi dan manusia.

3. Teori Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard
Paul Hersey dan Kenneth Blanchard (1977) menyimpulkan bahwa kebanyakan dari aktifitas pemimpin

ke dalam 2 dimensi perilaku, Inisiasi struktur (task actions) dan Hubungan aksi maintenance (relationship of maintenance actions)

Teori situasional-kepemimpinan yang mereka ajukan, mengasumsikan bahwa salah satu dari keempat kombinasi dari perilaku kepemimpinan bisa saja menjadi efektif ataupun tidak efektif, tergantung kepada situasi yang ada. Hal ini tergantung dari tingkat kedewasaan kelompok tersebut.

Teori kepemimpinan situasional, teori ini dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard. Kepemimpinan situasional menurut Harsey dan Blanchard adalah didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal-hal berikut: Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan dan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tiugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Model ini didasarkan pada pemikiran bahwa kemampuan diagnosis bagi seorang manajer tidak bisa diabaikan, seperti terlihat pada "Manajer yang berhasil

harus seorang pendagnosis yang baik dan dapat menghargai semangat mencari tahu". Apabila kemampuan motif serta kebutuhan bawahan sangat bervariasi, seorang pemimpin harus mempunyai kepekaan dan kemampuan mendiagnosis agar mampu membaca dan menerima perbedaan-perbedaan itu.

Manajer harus mampu mengidentifikasi isyarat-isyarat yang terjadi di lingkungannya tetapi kemampuan mendiagnosis belum cukup untuk berperilaku yang efektif. Manajer harus mampu untuk melakukan adaptasi kepemimpinan terhadap tuntutan lingkungan dimana dia memperagakan kepemimpinannya. Dimana seorang manajer harus mempunyai fleksibilitas yang bervariasi. Kebutuhan yang berbeda pada anak buah membuat dia harus diberlakukan berbeda pula, walaupun banyak praktisi yang menganggap tidak praktis kalau dalam setiap kali mengambil keputusan harus terlebih dahulu mempertimbangkan setiap variabel situasi.

Dasar model kepemimpinan situasional, adalah:

- a. Kadar bimbingan dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin (perilaku tugas).

- b. Kadar dukungan sosio emosional yang disediakan oleh pemimpin (perilaku hubungan).
- c. Tingkat kesiapan atau kematangan yang diperlihatkan oleh anggota dalam melaksanakan tugas dan fungsi mereka dalam mencapai tujuan tertentu.

Konsep ini menjelaskan hubungan antara perilaku kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kematangan anggota kelompok atau pengikutnya. Teori ini menekankan hubungan pemimpin dengan anggota hingga tercipta kepemimpinan yang efektif, karena anggota dapat menentukan keanggotaan pribadi yang dimiliki pemimpin.

Kematangan atau maturity adalah bukan kematangan secara psikologis melainkan menggambarkan kemauan dan kemampuan anggota dalam melaksanakan tugas masing-masing termasuk tanggung jawan dalam melaksanakan tugas tersebut juga kemauan dan kemampuan mengarahkan diri sendiri. Jadi, variable kematangan yang dimaksud adalah kematangan dalam melaksanakan tugas masing- masing tidak berarti kematangan dalam segala hal.

Kematangan anak buah adalah kemampuan yang dimiliki oleh anak buah dalam menyelesaikan tugas dari pimpinan, termasuk didalamnya adalah keinginan atau motivasi mereka dalam menyelesaikan suatu tugas. Kematangan individu dalam teori kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard dibedakan dalam 4 kategori kematangan yang masing- masing punya perbedaan tingkat kematangan sebagai berikut:

1. Tingkat kematangan anggota rendah

Ciri-cirinya : adalah anggota tidak mampu dan tidak mau melaksanakan tugas, maksudnya:

Kemampuan anggota dalam melaksanakan tugas rendah dan anggota tersebut juga tidak mau bertanggung jawab. Penyebabnya: tugas dan jabatan yang dijabat memang jauh dari kemampuan, kurang mengerti apa kaitan antara tugas dan tujuan organisasi, mempunyai sesuatu yang diharapkan tetapi tidak sesuai dengan ketersediaan dalam organisasi.

2. Tingkat kematangan anggota rendah ke Sedang atau Moderat Rendah

Ciri-cirinya: anggota tidak mampu melaksanakan tapi mau bertanggung jawab, yaitu walaupun kemampuan dalam melaksanakan tugasnya rendah tetapi memiliki rasa tanggung jawab sehingga ada upaya untuk berprestasi. Mereka yakin akan pentingnya tugas dan tahu pasti tujuan yang ingin dicapai.

Penyebabnya: anggota belum berpengalaman atau belum mengikuti pelatihan dan pendidikan tetapi memiliki motivasi tinggi, menduduki jabatan baru dimana semangat tinggi tetapi bidangnya baru dan selalu berupaya mencapai prestasi, punya harapan yang sesuai dengan ketersediaan yang ada dalam organisasi.

3. Tingkat kematangan anggota sedang ke tinggi atau moderat tinggi.

Ciri- cirinya: anggota mampu melaksanakan tetapi tidak mau. Yaitu mereka yang mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas tetapi

karena suatu hal tidak yakin akan keberhasilan sehingga tugas tersebut tidak dilaksanakan.

Penyebabnya : anggota merasa kecewa atau prustasi misalnya: baru saja mengalami alih tugas dan tidak puas dengan penempatan yang baru.

4. Tingkat Kematangan Anggota Tinggi

Ciri-cirinya: anggota mau dan mampu, yaitu : mempunyai kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan tugas ataupun memecahkan masalah dan punya motivasi tinggi serta besar tanggungjawabnya. Mereka adalah yang berpengalaman dan punya kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan tugas. Mereka mendapat kepuasan atas prestasinya dan yakin akan selalu berhasil.

Merujuk pada tingkat kematangan masing- masing kelompok atau anggota kelompok, maka perilaku kepemimpinan harus disesuaikan demi tercapainya efektifitas kepemimpinan berdasarkan analisis pemimpin terhadap tingkat kematangan anggota, digunakan kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan.

D. Kepemimpin Dalam Pandangan Islam

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan persoalan keseharian dalam kehidupan bermasyarakat, berorganisasi, berusaha, berbangsa dan bernegara. Kemajuan dan kemunduran masyarakat, organisasi, usaha, bangsa dan negara antara lain dipengaruhi oleh para pemimpinnya. Oleh karena itu sejumlah teori tentang pemimpin dan kepemimpinanpun bermunculan dan kian berkembang. Islam sebagai rahmat bagi seluruh manusia, telah meletakkan persoalan pemimpin dan kepemimpinan sebagai salah satu persoalan pokok dalam ajarannya.

Beberapa pedoman atau panduan telah digariskan untuk melahirkan kepemimpinan yang diridai Allah SWT, yang membawa kemaslahatan, menyelamatkan manusia di dunia dan akhirat kelak. Sejarah Islam telah membuktikan pentingnya masalah kepemimpinan ini setelah wafatnya Baginda Rasul. Para sahabat telah memberi penekanan dan keutamaan dalam melantik pengganti beliau dalam memimpin umat Islam. Umat Islam tidak seharusnya dibiarkan tanpa pemimpin. Sayyidina Umar R.A pernah

berkata, "Tiada Islam tanpa jamaah, tiada jamaah tanpa kepemimpinan dan tiada kepemimpinan tanpa taat".

Pentingnya pemimpin dan kepemimpinan ini perlu dipahami dan dihayati oleh setiap umat Islam di negeri yang mayoritas warganya beragama Islam ini, meskipun Indonesia bukanlah negara Islam. Allah SWT telah memberi tahu kepada manusia, tentang pentingnya kepemimpinan dalam islam, sebagaimana dalam Al-Quran kita menemukan banyak ayat yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan.

"Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: *"Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi"*. Mereka berkata: *"Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?"* Tuhan berfirman: *"Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui"*.
(Al Baqarah: 30)

"Hai orang-orang yang beriman, ta'atilah Allah SWT dan ta'atilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah SWT (Al Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah SWT dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya."(QS An-Nisa: 59)

Ayat ini menunjukkan ketaatan kepada ulil amri (pemimpin) harus dalam rangka ketaatan kepada Allah SWT dan rasulnya.

Pada prinsipnya menurut Islam setiap orang adalah pemimpin. Ini sejalan dengan fungsi dan peran manusia di muka bumi sebagai khalifahtullah, yang diberi tugas untuk senantiasa mengabdikan dan beribadah kepada-Nya *"Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada Kamilah mereka selalu menyembah". (Al-Anbiya': 73)*

"Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami". (As-Sajdah: 24)

"Wahai orang-orang yang beriman, jadilah kamu orang yang benar-benar menegakkan keadilan, menjadi saksi karena Allah biarpun terhadap dirimu sendiri atau bapak ibu dan kaum kerabatmu. Jika ia kaya atau miskin, Allah lebih mengetahui kemaslahatan keduanya". (Qs. An-Nisa; 4: 135)

"Hai orang-orang yang beriman! Tegakkanlah keadilan sebagai saksi karena Allah. Dan janganlah rasa benci mendorong kamu berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena itu lebih dekat dengan taqwa..." (Q.s. Al-Maidah 5: 8)

"Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat". (An-Nisa' : 58)

Dalam sebuah kesempatan, ketika seorang perempuan dari suku Makhzun dipotong tangannya lantaran mencuri, kemudian keluarga perempuan itu meminta Usama bin Zaid supaya memohon kepada Rasulullah untuk membebaskannya, Rasulullah pun marah. Beliau bahkan mengingatkan bahwa, kehancuran masyarakat sebelum kita disebabkan oleh ketidakadilan dalam supremasi hukum seperti itu.

Dari Aisyah ra. bahwasanya Rasulullah saw. bersabda: adakah patut engkau memintakan kebebasan dari satu hukuman dari beberapa hukuman (yang diwajibkan) oleh Allah? Kemudian ia berdiri lalu berkhotbah, dan berkata: 'Hai para manusia! Sesungguhnya orang-orang sebelum kamu itu rusak/binasa dikarenakan apabila orang-orang yang mulia diantara mereka mencuri, mereka bebaskan. Tetapi, apabila orang yang lemah mencuri, mereka berikan kepadanya hukum'. (HR. Bukhari, Muslim, Tirmidzi, Nasa'i, Abu Daud, Ahmad, Dariini, dan Ibnu Majah)

BAB III

PERILAKU MANAJER BISNIS

A. Sikap dan Perilaku Manager

Berdasarkan sikap dan perilaku para manager internasional dapat dibedakan menjadi beberapa macam, yaitu :

1. Ethnocentric manager/manager etnosentris
ethnocentric manager adalah manager yang memiliki anggapan atau persepsi bahwa budaya dan perilaku kerja di negara tempat asalnya jauh lebih baik daripada tempat lain. Contohnya adalah di mana para manager asing lebih suka memberikan kesempatan jenjang karir pada pekerja asing saja sehingga menimbulkan diskriminasi.
2. Polycentric manager/manager polisentris
polycentric manager adalah manager yang menganggap bahwa pekerja asing dan pekerja lokal memiliki perbedaan yang cukup jauh dan tenaga kerja dalam negeri lebih memiliki daya saing dan skill di lapangan.

3. Geocentric manager/manager geosentris geocentric manager memiliki suatu anggapan yang lebih realistik dibanding kedua jenis manager di atas. Manager geosentris memahami bahwa terdapat kekurangan dan kelebihan pada budaya yang ada sehingga perlu dibuat adanya penyesuaian budaya dengan menggabungkan keduanya untuk membentuk budaya yang baru yang lebih kuat dan efektif.

B. Perilaku Manager Terhadap Bawahan

Ada 5 (lima) perilaku manager terhadap bawahan yang harus diperhatikan, yaitu :

1. Kalau seorang bawahan tidak tahu apa yang harus dikerjakan, beri dia penjelasan
2. Kalau seorang bawahan tidak tahu bagaimana cara mengerjakannya, beri dia pelatihan
3. Kalau seorang bawahan tidak ingin mengerjakannya, beri dia motivasi
4. Kalau seorang bawahan tahu apa yang harus dikerjakan, berkompetensi dan memiliki motivasi untuk mengerjakannya, beri dia kesempatan

5. kalau seorang bawahan sudah mengerjakannya dan memenuhi standar (bahkan melebihi), beri dia penghargaan

C. Manajer Cerdas dan Bekerja Keras

Manajer adalah pemimpin yang dipercaya oleh manajemen untuk mengurus pekerjaannya melalui karyawan. Kualitas seorang manajer dalam memotivasi dan memberdayakan potensi karyawan sangatlah menentukan keberhasilan manajemen. Semakin mampu seorang manajer untuk merasakan dan memanfaatkan energi positif karyawan, semakin sukseslah dia sebagai manajer yang berkinerja tinggi.

Kinerja seorang manajer bersumber dari akumulasi kinerja para stafnya. Bila manajer tidak mampu memaksimalkan kinerja para stafnya, maka secara otomatis kinerja manajer menjadi tidak maksimal. Jadi, seorang manajer yang cerdas pasti memfokuskan pekerjaan para stafnya secara detail, dan mengoptimalkan semua potensi stafnya secara detail agar dirinya bisa mendapatkan akumulasi kinerja terbaik. Intinya, sukses

seorang manajer sangat ditentukan oleh gairah kerja dan kontribusi berkualitas dari para stafnya. Juga, sukses seorang manajer adalah hasil kerja keras dan tanggung jawab penuh dari setiap stafnya, yang ikhlas untuk melayani pekerjaan dengan sepenuh hati dan totalitas.

Manajer yang ambisius dan sangat percaya diri untuk memanfaatkan orang-orang buat kehebatan dirinya sendiri, pastilah mengalami kegagalan. Sebaliknya, manajer yang rendah hati dan sangat memotivasi para stafnya untuk meningkatkan kinerja individu dan tim, pastilah menikmati sukses. Sukses seorang manajer tercipta saat dirinya cerdas membangun tim kerja yang hebat dan yang berkontribusi untuk menang.

Manajer menjalankan fungsi koordinasi dari seluruh proses kerja. Dalam hal ini, diperlukan energi positif manajer untuk melibatkan dan memaksimalkan energi positif setiap individu karyawan di dalam seluruh proses kerja. Untuk dapat melakukan hal ini, manajer harus menjadikan dirinya sebagai sebuah pintu terbuka yang siap untuk mendengarkan suara hati dari setiap karyawannya. Bila manajer sudah bisa merasakan suara hati karyawan

dengan empati, maka dengan mudah dia mampu memperbaiki kekurangan yang ada, serta benar-benar menyiapkan potensi stafnya untuk berkinerja lebih baik.

Manajer yang memisahkan dirinya dari karyawan pastilah mengalami kesulitan yang luar biasa untuk meraih kinerja. Sebab, karyawan pasti tidak mengerti apa maunya manajer, dan karyawan pasti tidak mau melakukan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh, sehingga manajer pasti tidak mampu mengoptimalkan potensi dan kemampuan karyawan.

Manajer yang hebat adalah tempat menemukan solusi dan jalan keluar. Seorang manajer yang hebat selalu memiliki jiwa yang terbuka lebar untuk menerima realitas apapun. Dia selalu membuka hati dan pikirannya untuk setiap karyawan yang ia pimpin. Dia seorang pendengar yang santun, yang selalu mendengar dengan empati, sehingga dengan mudah dapat menemukan jalan keluar terbaik.

Seorang manajer yang hebat adalah dia yang peduli dan ingin tahu tentang segala sesuatu yang sedang terjadi di dalam organisasinya. Dia akan turun ke level paling dasar

untuk memahami akar masalah, lalu menghubungkannya ke level yang lebih tinggi, sehingga dia tahu apa yang harus dia lakukan untuk kebaikan dan kemajuan organisasinya.

Akuntabilitas adalah sebuah nilai dan perilaku bersama yang wajib dimiliki setiap individu. Tugas seorang manajer adalah memotivasi dan memberikan pencerahan kepada setiap individu karyawan untuk bertanggung jawab; untuk mempertanggung jawabkan kepada manajer dan organisasi tentang apapun yang dilakukan ataupun yang tidak dilakukan. Intinya, organisasi yang hebat adalah organisasi yang energi akuntabilitasnya kuat dan unggul. Dan, manajer yang hebat adalah manajer yang meningkatkan kualitas akuntabilitas secara terus-menerus. Jadi, integritas dan loyalitas setiap orang di dalam organisasi ditentukan oleh kualitas akuntabilitas pribadi. Semakin tinggi kualitas akuntabilitas seseorang, semakin jujur dan setia dirinya untuk meningkatkan kinerja organisasi. Akuntabilitas bukanlah sebatas kata-kata, tetapi sebuah perilaku dan sikap yang harus melancarkan seluruh proses kerja organisasi.

Manajer yang hebat haruslah memiliki kreativitas yang tinggi agar cerdas memecahkan masalah. Organisasi pasti selalu harus menghadapi tantangan dan juga kesulitan. Oleh karena itu, diperlukan manajer-manajer yang cerdas menjalankan organisasi dengan keputusan-keputusan yang hebat. Kualitas kompetensi untuk memecahkan masalah sangatlah menentukan kredibilitas dan reputasi organisasi. Semakin cepat, tepat, dan melayani sebuah keputusan manajer; maka semakin kecil potensi kerusakan atau hilangnya kredibilitas organisasi. Manajer yang hebat adalah tiang dan pondasi yang menguatkan reputasi organisasi.

Energi tenang manajer sangatlah dibutuhkan oleh para karyawan. Manajer tidak boleh terjebak dalam kesibukan yang luar biasa, sehingga tidak memiliki waktu untuk mengamati realitas karyawannya dengan kekuatan energi tenangnya. Manajer harus menjadi pengamat yang adil dan jujur dengan penuh empati dan cinta, sehingga mampu merasakan suasana batin para karyawan. Kemampuan manajer untuk selalu berada di sekitar orang-orang yang dipimpinnya dengan penuh empati, akan menjadikan dirinya sebagai energi yang meningkatkan kinerja timnya.

Manajer yang hebat tidak pernah mengeluh tentang stafnya, tetapi selalu merasakan potensi dan kontribusi hebat dari staf-stafnya dengan rasa syukur dan terima kasih. Bila menemukan manajer atau eksekutif puncak yang mengeluhkan kekurangan dan kelemahan para stafnya, maka mereka sesungguhnya tidak pantas menjadi pemimpin, dan seharusnya merasa malu dengan posisinya tersebut. Sebab, bukankah jabatan dan kekuasaan yang diberikan kepada mereka untuk memimpin dan memberdayakan para stafnya. Jadi, mengapa harus mengeluh, bukankah sebaiknya bekerja daripada mengeluh?

Sikap manajer dan eksekutif puncak yang suka mengeluh menunjukkan mereka malas untuk mengelola, melatih, dan menggunakan hati untuk menjadikan karyawan mereka seperti yang mereka inginkan. Kualitas karyawan dihasilkan dari kualitas kepemimpinan. Bila kepemimpinan yang memimpin karyawan berkualitas rendah, maka karyawan-karyawan hebatpun akan berkualitas rendah dan berkinerja apa adanya.

Manajer yang hebat adalah dia yang bertanggung jawab penuh dan membuat seluruh stafnya bahagia bersama pekerjaannya. Tidak akan ada sikap mengeluh di dalam organisasi bila manajer cerdas memotivasi stafnya, untuk melakukan pekerjaan dengan sepenuh hati dan mampu berkinerja dengan hati yang bahagia.

Manajer yang hebat selalu memulai pekerjaannya dengan menemukan orang-orang yang tepat dan hebat; sehingga dia mampu melatih, memberdayakan, memotivasi, dan meningkatkan kualitas kerja mereka untuk menghadapi segala kemungkinan di tempat kerja.

D. Strategi Kerja Manajer

Dalam setiap organisasi yang besar, ada hirarki manajemen yang menjaga seluruh proses agar berjalan dengan baik. Manajer yang baik bertindak sebagai fasilitator saat berada di lingkungannya, menyesuaikan hal-hal kecil di sana sini untuk menghasilkan efek yang luar biasa. Menjadi manajer yang baik berarti memimpin dengan kepala dingin dan memberikan contoh. Ini adalah salah satu pekerjaan paling sulit dan juga salah satu yang

paling jarang diterima, karena di satu sisi Anda harus mengatur ego dan ekspektasi Anda. Meskipun begitu, ada beberapa trik yang akan membantu Anda agar berhasil mengatur semua tanggung jawab dengan semangat.

1. Berikan motivasi pada karyawan.

Mengapa karyawan ada di perusahaan ini? Apa yang membuat mereka tetap bersama organisasi Anda dan apa yang membuat mereka tidak beralih ke perusahaan lain? Apa yang membuat hari-hari yang baik menjadi baik? Apa yang membuat mereka tetap bersama perusahaan setelah mengalami hari yang buruk atau minggu yang buruk? Jangan berasumsi kalau alasannya adalah uang. Tak semua orang berpikir sepicik itu.

- a. Ingatlah, nilai-nilai kita adalah yang membuat kita “bergerak”. Jika Anda mengatur organisasi dengan menghargai nilai-nilai yang ada dalam tim Anda, maka mereka akan memberikan usaha yang terbaik.
- b. Tanyakan secara teratur pada karyawan bagaimana mereka menyukai pekerjaannya. Doronglah mereka untuk jujur pada Anda. Lalu, ambil tindakan berdasarkan apa yang mereka utarakan pada Anda.

c. Tawarkan bonus yang akan membuat karyawan menghargainya. Jika kesehatan adalah hal yang penting untuk mereka, berikan mereka waktu untuk pergi ke gym dan berolahraga. Jika keluarga adalah sesuatu yang penting, hargailah waktu yang mereka butuhkan untuk mengantar anak ke sekolah di pagi hari atau menjemput di sore hari.

2. Buatlah agar karyawan merasa bahagia dengan apa yang dikerjakannya.

Manajer yang berhasil sangat pandai mengidentifikasi kekuatan karyawannya dan sesekali memberi aplaus karyawannya. Hal ini karena manajer yang baik tahu bahwa orang yang bahagia akan menjadi orang yang produktif. Cobalah untuk memuji kelebihan karyawan baik di depan umum atau secara pribadi.

a. Dalam sebuah rapat bersama atasan Anda misalnya, utarakan sesuatu yang dilakukan dengan baik oleh salah satu karyawan. Jika atasan Anda kebetulan menyampaikan pada karyawan tersebut bahwa Anda mengatakan hal yang baik dan berusaha

memberi dukungan padanya, maka ia akan merasa kalau Anda menghargainya. Pujian semacam itu akan diperhatikan.

- b. Pujilah suatu hal baik yang dilakukan karyawan secara pribadi. Utarakan pujian ini ketika waktunya tepat. Jelaskan secara mendetail. Pembicaraan yang pribadi dan singkat dapat memberikan dampak positif terhadap semangat kerja sehingga memberikan motivasi yang lebih besar pada diri karyawan.

3. Sekali-sekali, utarakan pada karyawan betapa Anda menghargai mereka.

Ajaklah mereka keluar dan utarakan hal itu. Ajaklah mereka untuk minum kopi dan sampaikan hal apa yang membuat Anda menghargai mereka: Misalnya bahwa mereka adalah pekerja keras, mereka dapat memotivasi orang lain secara efektif; mereka mudah dilatih; mereka disiplin, atau berusaha sangat keras; mereka selalu membuat Anda ceria, dan lain sebagainya. Jangan berbelit-belit, katakan saja terus terang. Seorang karyawan yang

tahu kalau ia dihargai, akan bekerja lebih keras, lebih menikmati apa yang dilakukannya, dan membagikan kebahagiaan ini kepada karyawan lain.

4. Tidak memberikan harapan muluk namun menunjukkan hasil yang luar biasa.

Cara ini bisa diterapkan di berbagai bidang kehidupan yang berbeda, namun ini adalah resep manajerial yang luar biasa. Apakah Anda ingin menjadi orang yang memiliki tujuan yang sangat tinggi namun tidak tercapai atau apakah Anda ingin menjadi orang yang menentukan tujuan yang terukur dan mendapatkan keberhasilan yang melampaui harapan? Ini semua berhubungan dengan citra diri, dan citra diri itu sangat penting.

- a. Jangan menjadi orang yang tidak pernah memiliki tujuan yang besar. Dengan memiliki tujuan yang terukur, bukan berarti Anda harus selalu melakukannya dengan cara konservatif dan tidak pernah memiliki tujuan yang tinggi. Seorang manajer yang tidak pernah berusaha sangat keras bisa dianggap memiliki ambisi yang kurang. Bahkan

pemain kartu poker yang konservatif tahu bahwa sekali-sekali mereka perlu bermain *'all-in'* (memainkan semua kartu, dalam artikel ini berarti berusaha secara total).

5. Pastikan tiap karyawan mengetahui apa yang ditargetkan

Memiliki tujuan yang kongkrit akan memberi wewenang pada karyawan dan membuat mereka fokus bekerja. Uraikan secara jelas apa yang Anda targetkan, kapan tenggat waktunya, dan apa yang akan Anda lakukan dengan hasilnya.

Memberikan masukan yang cepat pada karyawan yang terfokus pada usaha mereka dapat membantu mendorong ke arah kemajuan. Lakukan pertemuan dalam skala tim kecil atau secara perorangan dan utarakan pendapat Anda secara mendetail. Aturlah sebuah jadwal pertemuan untuk memberikan masukan. Lakukan jadwal tersebut secara berkala sehingga karyawan tahu kapan bisa mengetahuinya dan bisa meluangkan waktu di sela-sela jadwal kerja mereka.

Kita semua tahu ada tipe manajer yang terus-menerus berteriak atau mengeluh secara kasar ketika terjadi kesalahan namun bersikap “maklum” ketika gagal. Jangan menjadi manajer seperti ini. Idealnya, bersikaplah lebih keras terhadap diri sendiri daripada kepada karyawan. Cara ini bisa menimbulkan efek yang menular: Karyawan melihat tujuan dan standar yang Anda tentukan untuk diri sendiri dan mereka akan meniru Anda karena mereka mengagumi Anda.

6. Berikan tugas-tugas yang akan meningkatkan kemampuan karyawan.

Ketika karyawan mulai mengambil tanggung jawab lebih dan menunjukkan bahwa mereka mampu, berikan mereka tugas yang akan meningkatkan kemampuan dan membantu mereka mendapatkan rasa memiliki yang lebih besar terhadap pekerjaannya. Tak hanya sekedar mengetahui kemampuan karyawan menangani pekerjaannya, namun Anda juga sedang menjadikan mereka lebih berharga untuk perusahaan.

Ketika salah satu bawahan Anda membuat kesalahan, jangan bersikap seolah-olah Anda berkuasa atas mereka. Ambil kesalahan itu sebagai kesalahan Anda, bahkan meskipun secara teknis bukan kesalahan Anda. Apa yang sedang Anda lakukan adalah menciptakan sebuah budaya di mana karyawan merasa nyaman saat melakukan kesalahan.

Melakukan hal ini akan memungkinkan karyawan untuk berinovasi dan pada akhirnya belajar untuk berkembang. Pekerja yang belajar dari kesalahannya akan tumbuh menjadi pekerja yang lebih baik; sedangkan mereka yang tidak membuat kesalahan di tahap awal biasanya akan bermain terlalu aman, tidak pernah berani masuk ke dalam hal yang lebih menantang.

7. Perlakukan setiap orang dengan setara.

Kebanyakan dari kita tidak bisa bersifat egaliter seperti yang kita inginkan. Seringkali, tindakan pilih kasih terjadi secara tidak sadar. Tendensinya adalah memberikan pengakuan yang lebih positif pada orang yang mengingatkan kita tentang diri kita dan yang benar-benar

menyukai kita, dan bukan pada orang-orang yang membuat kontribusi terbesar untuk organisasi. Dalam jangka panjang, orang-orang yang memberi kontribusi tersebut yang akan membuat progres paling besar dalam mencapai tujuan organisasi. Jadi awasi sikap Anda dengan hati-hati dan pastikan Anda tidak mendzalimi mereka. Sebagian orang menghindari diri dari masukan positif namun tetap menghargainya.

Jika Anda bersikap baik pada karyawan dan mereka bahagia dengan pekerjaannya, mereka akan membagikan kebaikan itu pada konsumen dan meningkatkan citra perusahaan. Bisa juga mereka melakukan hal yang sama pada karyawan lainnya dan memelihara budaya perusahaan yang positif.

E. Ciri Perilaku Manager Yang Tidak Kompeten

Tulisan berikut ini hendak menguraikan sejumlah ciri dari perilaku manager atau atasan yang otoriter dan bermental menjerat bawahan. atasan semacam ini sungguh tak layak diberi respek. Sebaliknya, mereka mesti segera dieliminasi. sebab jika tidak, ia akan memberikan

dampak yang amat buruk bagi kinerja karyawan secara keseluruhan. (jika anda ingin mendapatkan slide powerpoint presentasi yang bagus mengenai management skills, berikut adalah ciri-ciri manager yang tidak kompeten, dan cenderung berperilaku buruk atau bahkan sadis kepada para bawahannya.

1. Serangan verbal di depan umum bawahannya melukiskan, bagaimana manager mereka cara terus-menerus melakukan teriakan amukan di tempat-tempat umum, dengan maki-makian sebagai senjata utamanya. Kata seorang pekerja: "karena suatu kesalahan kecil, saya disikat habis-habisan di hadapan 10 rekan saya serta sejumlah tamu. Saya dicaci-maki sebagai orang tolol dan tidak kompeten. Saya diancam akan dipecat dan dikutuk habis-habisan." Kata seorang pekerja lain lagi; "saya dipanggil dalam kantor manager dan dengan pintu terbuka, sehingga semua pembicaraan kami dapat didengar dari luar, saya dimaki-maki sebagai tidak kompeten, seorang goblok."
2. Pemalsuan catatan para pekerja juga memberikan indikasi, bahwa manager-manager sadis tidak merasa

segan-segan atau menyesal untuk merubah catatan-catatan dan memanipulasikan kegiatan-kegiatan lampau untuk mengubah lingkungan kerja sesuai kepentingan mereka. Mereka sering menyangkal telah memberi perintah-perintah langsung kepada bawahan. Dengan demikian menghindari rasa tanggung jawab terhadap hasil-hasil yang negatif. Sambil memanipulasi fakta-fakta, peristiwa, mereka mengaku, bahwa merekalah yang berjasa dan bukan kelompok kerja. Senjata utama mereka adalah sindiran, desas-desus dan menjelekkan orang lain.

3. Tindakan pembalasan para pekerja menekankan, bahwa mereka bersikap hati-hati apabila manager mereka meminta umpan balik. Soalnya respons-respons yang tulus sering disusul dengan tindakan-tindakan pembalasan. Seorang pekerja melaporkan, bahwa ia ikut serta dalam suatu training, dimana manager mereka mendorong para peserta agar secara jujur bersama-sama merasakan masalah dan keprihatinan. Pekerja ini kemudian mengemukakan pandangan-pandangannya, berusaha mengajukan usul-usul yang konkrit yang dapat meningkatkan fungsi kelompok.

Dua minggu kemudian, selama penilaian prestasinya yang ditangani oleh manager tersebut sendiri meskipun dalam hal seperti ini, biasanya dilakukan oleh supervisor pekerja tersebut mengetahui angka-angka-nya sangat kurang. Ketika ia menanyakan mengapa prestasinya berubah bila dibandingkan dengan hasil-hasil dari tahun-tahun sebelumnya, ia diberitahukan, bahwa tidak ada perubahan; prestasinya selama tahun-tahun itu sama kurang baiknya.

Sebagai bukti ia diperlihatkan catatan hasil prestasinya dari dua tahun terakhir. Kata pekerja tersebut: "angka-angka saya dirubah dan saya mempunyai catatan asli untuk membuktikannya. Tetapi apakah faedahnya, kalau saya ngotot? Manager saya akan mengarang alasan palsu untuk memecat saya. Mungkin kata orang, tidak ada hubungan langsung antara keterbukaan saya selama training dan hasil prestasi saya yang kurang baik, namun saya yakin kebenaran saya."

Setelah berada selama beberapa waktu di bawah pimpinan seorang manager sadis-meskipun waktu itu singkat-seorang pekerja menyadari, bahwa semua umpan

balik kecuali yang bersifat menjilat, responsnya akan merupakan tindakan balas dendam. Kata mereka, tindakan balas dendam seperti itu selalu ada, disengaja dan direncanakan terlebih dahulu.

1. Kritik tajam dan berlebih-lebihan tema sadisme yang juga selalu muncul adalah mengenai ketajaman dan bentuk kritik yang disampaikan oleh manager sadis. Para pekerja menyebut manager seperti itu “tukang ngoceh abadi”. Manager seperti itu secara konsisten mengadakan kritik, tidak peduli apakah perlu di-ambil tindakan tegas atau tidak terhadap bawahan.

Tujuannya adalah untuk membeberkan kelemahan dan kesalahan; bukan untuk memperbaikinya. Kritik sering ditancarkan terhadap soal-soal kecil dan tidak berarti dan ditujukan ke-pada pribadi pekerja dan bukan terhadap pekerjaan. Para pekerja tidak pernah dapat pengakuan positif.

2. Standar-standar yang tidak jelas kemungkinan terjadinya kritik bertubi-tubi diperkuat oleh ke-cenderungan manager sadis untuk tidak mengkomunikasikan standar-standar. Demikian pula

kegemarannya terhadap agenda- agenda dan motif- motif yang tidak jelas. Semua faktor ini menghalangi para pekerja untuk cukup mengetahui apa yang dikehendaki oleh manager tersebut, sehingga dapat merubah sikap mereka demi tercapainya tujuan-tujuan yang ada.

3. Penyalahgunaan kekuasaan untuk menundukkan bawahan menurut para pekerja, manager sadis sama sekali tidak mentolerir perbedaan faham, pikiran independen serta menuntut kepatuhan dan orang harus selalu setuju dengan pandangannya. Taktik-taktik yang digunakan adalah mengacau atau memberhentikan orang; memblokir usaha-usaha untuk pindah ke pekerjaan lain dan menahan hak hak istimewa yang diberikan secara normal kepada pekerja oleh perusahaan, menerapkan sanksi-sanksi berat dan memecat seenaknya para pekerja.
4. Membuat dan melaksanakan peraturan-peraturan pendekatan manager sadis terhadap peraturan adalah menyesuaikan dengan keadaan yang berlaku. Mereka jalankan policies serta prosedur-prosedur

perusahaan yang sesuai dengan tujuan pribadi mereka. Kalau terjadi hal yang sebaliknya, manager sadis mengabaikan policy atau prosedur. Manager sadis terutama mempersingkat jam istirahat atau justru memperpanjang jam-jam kerja, tanpa memberi uang lembur.

5. Mementingkan diri secara berlebih-lebihan para pekerja menunjukkan, bahwa manager sadis sang atau mementingkan diri; tanpa memperdulikan dampaknya terhadap karyawan atau proyek. Manager sadis tidak menunjukkan loyalitas terhadap bawahan dan sulit dipegang kata-katanya. Sadis-sadis itu menjilat, memberi imbalan kepada kawan-kawan dan melaksanakan tugas-tugas yang bersifat pribadi (bukan demi kepentingan perusahaan) untuk segelintir orang terpilih.
6. Kelakuan tidak tegas dan irasional para pekerja mengatakan, bahwa meskipun para manager sadis suka menyinggung masalah moral, namun tingkah laku mereka tetap sulit diramalkan serta tidak rasional. Beberapa pekerja juga menjelaskan, bahwa manager-manager mereka memperlihatkan gaya tingkah-laku

dan “mood” yang berbeda-beda; dan yang lembut sampai yang sangat brutal.

7. Mengembangkan hubungan aman dengan manajemen tingkat lebih tinggi

Pertanyaan yang diajukan kepada para pekerja adalah “bagaimana bisa seorang manager sadis mempertahankan kedudukannya dalam suatu organisasi, jika dampaknya sangat negatif bagi produktivitas?”

Jawabannya adalah: “dengan bersikap menyenangkan bagi orang-orang yang berada di luar unit kerja. Dan dengan cara mengkambinghitamkan orang-orang tertentu dalam unit, bila terjadi kegagalan serta menghukum orang-orang di depan umum. Para manager sadis mengembangkan hubungan akrab dengan mereka yang memegang kekuasaan lebih tinggi. Dalam satu kasus, manager sadis itu adalah penasehat chief executive officer dari bagian operasional. Dalam kasus-kasus lain, manager sadis adalah teman kelas lama atau partner main golf dari ceo. Manager-manager dalam posisi demikian gampang sekali menjelaskan masalah-masalah seperti menurunnya moral atau produktivitas yang rendah.

BAB IV

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. Defenisi Pengambilan Keputusan

Setiap organisasi, baik dalam skala besar maupun kecil, terdapat terjadi perubahan-perubahan kondisi yang dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal organisasi. Dalam menghadapi perkembangan dan perubahan yang terjadi maka diperlukan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat. Proses pengambilan keputusan yang cepat dan tepat dilakukan agar roda organisasi beserta administrasi dapat berjalan terus dengan lancar.

Pengambilan keputusan tersebut dilakukan oleh seorang manajer atau administrator. Kegiatan pembuatan keputusan meliputi pengindentifikasian masalah, pencarian alternatif penyelesaian masalah, evaluasi daripada alternatif-alternatif tersebut, dan pemilihan alternatif keputusan yang terbaik. Kemampuan seorang pimpinan dalam membuat keputusan dapat ditingkatkan apabila ia

mengetahui dan menguasai teori dan teknik pembuatan keputusan. Dengan peningkatan kemampuan pimpinan dalam pembuatan keputusan maka diharapkan dapat meningkatkan kualitas keputusan yang dibuatnya, sehingga akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja organisasi.

Pembuatan keputusan diperlukan pada semua tahap kegiatan organisasi dan manajemen. Misalnya, dalam tahap perencanaan diperlukan banyak kegiatan pembuatan keputusan sepanjang proses perencanaan tersebut. Keputusan-keputusan yang dibuat dalam proses perencanaan ditujukan kepada pemilihan alternative program dan prioritasnya. Dalam pembuatan keputusan tersebut mencakup kegiatan identifikasi masalah, perumusan masalah, dan pemilihan alternatif keputusan berdasarkan perhitungan dan berbagai dampak yang mungkin timbul. Begitu juga dalam tahap implementasi atau operasional dalam suatu organisasi, para manajer harus membuat banyak keputusan rutin dalam rangka mengendalikan usaha sesuai dengan rencana dan kondisi yang berlaku. Sedangkan dalam tahap pengawasan yang mencakup pemantauan, pemeriksaan, dan penilaian

terhadap hasil pelaksanaan dilakukan untuk mengevaluasi pelaksanaan dari pembuatan keputusan yang telah dilakukan.

Hakikatnya kegiatan administrasi dalam suatu organisasi adalah pembuatan keputusan. Kegiatan yang dilakukan tersebut mencakup seluruh proses pengambilan keputusan dari mulai identifikasi masalah sampai dengan evaluasi dari pengambilan keputusan yang melibatkan seluruh elemen-elemen dalam administrasi sebagai suatu sistem organisasi. Artinya dalam membuat suatu keputusan untuk memecahkan suatu permasalahan yang ditimbulkan dari adanya perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi dibutuhkan informasi yang cukup baik dari internal maupun eksternal organisasi guna mengambil keputusan yang tepat dan cepat.

Pada akhirnya, kegiatan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat merupakan bagian dari kegiatan administrasi dimaksudkan agar permasalahan yang akan menghambat roda organisasi dapat segera terpecahkan dan terselesaikan sehingga suatu organisasi dapat berjalan secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai suatu tujuan organisasi.

Keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapinya dengan tegas. Hal itu berkaitan dengan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan mengenai 'apa yang harus dilakukan' dan seterusnya mengenai unsur-unsur perencanaan. Dapat juga dikatakan bahwa keputusan itu sesungguhnya merupakan hasil proses pemikiran yang berupa pemilihan satu diantara beberapa alternatif yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang dihadapinya.

Keputusan itu sendiri merupakan unsur kegiatan yang sangat vital. Jiwa kepemimpinan seseorang itu dapat diketahui dari kemampuan mengatasi masalah dan mengambil keputusan yang tepat. Keputusan yang tepat adalah keputusan yang berbobot dan dapat diterima bawahan. Ini biasanya merupakan keseimbangan antara disiplin yang harus ditegakkan dan sikap manusiawi terhadap bawahan. Keputusan yang demikian ini juga dinamakan keputusan yang mendasarkan diri pada human relations.

Setelah pengertian keputusan disampaikan, kiranya perlu pula diikuti dengan pengertian tentang "pengambilan

keputusan". Ada beberapa definisi tentang pengambilan keputusan, dalam hal ini arti pengambilan keputusan sama dengan pembuatan keputusan, misalnya Terry, definisi pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku dari dua alternatif atau lebih (tindakan pimpinan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam organisasi yang dipimpinnya dengan melalui pemilihan satu diantara alternatif-alternatif yang dimungkinkan).

Menurut Siagian pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan terhadap hakikat suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan pengambilan tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

Dari kedua pengertian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa keputusan itu diambil dengan sengaja, tidak secara kebetulan, dan tidak boleh sembarangan. Masalahnya terlebih dahulu harus diketahui dan dirumuskan dengan jelas, sedangkan pemecahannya harus didasarkan pemilihan alternatif terbaik dari alternatif yang ada.

B. Jenis-Jenis Pengambilan Keputusan Seorang Manajer

Ada beberapa jenis-jenis pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang manajer diantaranya adalah :

1. Pengambilan Keputusan Rasional

Keputusan yang bersifat rasional berkaitan dengan daya guna. Masalah masalah yang dihadapi merupakan masalah yang memerlukan pemecahan rasional. Keputusan yang dibuat berdasarkan pertimbangan rasional lebih bersifat objektif. Dalam masyarakat, keputusan yang rasional dapat diukur apabila kepuasan optimal masyarakat dapat terlaksana dalam batas-batas nilai masyarakat yang di akui saat itu.

2. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Fakta

Ada yang berpendapat bahwa sebaiknya pengambilan keputusan didukung oleh sejumlah fakta yang memadai. Sebenarnya istilah fakta perlu dikaitkan dengan istilah data dan informasi. Kumpulan fakta yang telah dikelompokkan secara sistematis dinamakan data. Sedangkan informasi adalah hasil pengolahan dari data. Dengan demikian, data harus diolah lebih dulu menjadi informasi yang kemudian

dijadikan dasar pengambilan keputusan. Keputusan yang berdasarkan sejumlah fakta, data atau informasi yang cukup itu memang merupakan keputusan yang baik dan solid, namun untuk mendapatkan informasi yang cukup itu sangat sulit.

3. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Pengalaman

Sering kali terjadi bahwa sebelum mengambil keputusan, pimpinan mengingat-ingat apakah kasus seperti ini sebelumnya pernah terjadi. Pengingatan semacam itu biasanya ditelusuri melalui arsip-arsip pengambilan keputusan yang berupa dokumentasi pengalaman-pengalaman masa lampau. Jika ternyata permasalahan tersebut pernah terjadi sebelumnya, maka pimpinan tinggal melihat apakah permasalahan tersebut sama atau tidak dengan situasi dan kondisi saat ini. Jika masih sama kemudian dapat menerapkan cara yang sebelumnya itu untuk mengatasi masalah yang timbul.

Dalam hal tersebut, pengalaman memang dapat dijadikan pedoman dalam menyelesaikan masalah. Keputusan yang berdasarkan pengalaman sangat

bermanfaat bagi pengetahuan praktis. Pengalaman dan kemampuan untuk memperkirakan apa yang menjadi latar belakang masalah dan bagaimana arah penyelesaiannya sangat membantu dalam memudahkan pemecaha masalah.

4. Pengambilan Keputusan berdasarkan wewenang

Banyak sekali keputusan yang diambil karena wewenang (authority) yang dimiliki. Setiap orang yang menjadi pimpinan organisasi mempunyai tugas dan wewenang untuk mengambil keputusan dalam rangka menjalankan kegiatan demi tercapainya tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

Keputusan yang berdasarkan wewenang memiliki beberapa keuntungan. Keuntungan-keuntungan tersebut antara lain :

- a. Banyak diterimanya oleh bawahan, memiliki otentisitas (otentik), dan juga karena didasari wewenang yang resmi maka akan lebih permanent sifatnya.
- b. Keputusan yang berdasarkan pada wewenang semata maka akan menimbulkan sifat rutin dan

mengasosiasikan dengan praktik dictatorial. Keputusan berdasarkan wewenang kadangkala oleh pembuat keputusan sering melewati permasalahan yang seharusnya dipecahkan justru menjadi kabur atau kurang jelas.

5. Pengambilan Keputusan berdasarkan Intuisi.

Keputusan yang diambil berdasarkan intuisi atau perasaan lebih bersifat subjektif yaitu mudah terkena sugesti, pengaruh luar, dan faktor kejiwaan lain.

Selain jenis-jenis pengambilan keputusan diatas, ada pula 2 pembagian kategori pengambilan keputusan antara lain:

1. Pengambilan keputusan terprogram

Keputusan yang diprogram merupakan keputusan yang bersifat rutin dan dilakukan secara berulang-ulang sehingga dapat dikembangkan suatu prosedur tertentu. Keputusan yang diprogram terjadi jika permasalahan terstruktur dengan baik dan orang-orang tahu bagaimana mencapainya. Permasalahan ini umumnya agak sederhana dan solusinya relatif mudah.

Di perguruan tinggi keputusan yang diprogram misalnya keputusan tentang pembimbingan KRS, penyelenggaraan Ujian Akhir Semester, pelaksanaan wisuda, dan lain sebagainya (Gitosudarmo, 1997).

Jenis pengambilan keputusan ini mengandung suatu respons otomatis terhadap kebijaksanaan-kebijaksanaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Masalah yang bersifat pengulangan dan rutin dapat diselesaikan dengan pengambilan keputusan jenis ini. Tantangan yang besar bagi seorang analis adalah mengetahui jenis-jenis keputusan ini dan memberikan atau menyediakan metode-metode untuk melaksanakan pengambilan keputusan yang terprogram di mana saja. Agar pengambilan keputusan harus didefinisikan dan dinyatakan secara jelas. Bila hal ini dapat dilaksanakan, pekerjaan selanjutnya hanyalah mengembangkan suatu algoritma untuk membuat keputusan rutin dan otomatis.

Dalam kebanyakan organisasi terdapat kesempatan-kesempatan untuk melaksanakan pengambilan keputusan terprogram karena banyak

keputusan diambil sesuai dengan prosedur pelaksanaan standar yang sifatnya rutin. Akibat pelaksanaan pengambilan keputusan yang terprogram ini adalah membebaskan manajemen untuk tugas-tugas yang lebih penting.

2. Pengambilan keputusan tidak terprogram:

Keputusan yang tidak diprogram adalah keputusan baru, tidak terstruktur dan tidak dapat diperkirakan sebelumnya. Tidak dapat dikembangkan prosedur tertentu untuk menangani suatu masalah, apakah karena permasalahannya belum pernah terjadi atau karena permasalahannya sangat kompleks dan penting. Keputusan yang tidak diprogram dan tidak terstruktur dengan baik, apakah karena kondisi saat itu tidak jelas, metode untuk mencapai hasil yang diinginkan tidak diketahui, atau adanya ketidaksamaan tentang hasil yang diinginkan

Keputusan yang tidak diprogram memerlukan penanganan yang khusus dan proses pemecahan masalah dengan intuisi dan kreatifitas. Teknik pengambilan keputusan kelompok biasanya dilakukan

untuk keputusan yang tidak diprogram. Hal ini disebabkan oleh karena keputusan yang tidak diprogram biasanya bersifat unik dan kompleks, dan tanpa kriteria yang jelas, dan umumnya dilingkari oleh kontroversi dan manuver politik menyebutkan bahwa keputusan yang tidak diprogram adalah keputusan kreatif yang tidak tersusun, bersifat baru, dan dibuat untuk menangani suatu situasi dimana strategi/prosedur yang ditetapkan belum dikembangkan.

Keputusan tidak terprogram menunjukkan proses yang berhubungan dengan masalah-masalah yang tidak jelas. Dengan kata lain, pengambilan keputusan jenis ini meliputi proses-proses pengambilan keputusan untuk menjawab masalah-masalah yang kurang dapat didefinisikan. Masalah-masalah ini umumnya bersifat kompleks, hanya sedikit parameter-parameter yang diketahui dan kebanyakan parameter yang diketahui bersifat probabilistik.

Untuk menjawab masalah ini diperlukan seluruh bakat dan keahlian dari pengambilan keputusan, ditambah dengan bantuan sistem informasi. Hal ini

dimaksudkan untuk mendapatkan keputusan tidak terprogram dengan baik. Perluasan fasilitas-fasilitas pabrik, pengembangan produk baru, pengolahan dan pengiklanan kebijaksanaan-kebijaksanaan, manajemen kepegawaian, dan perpaduan semuanya adalah contoh masalah-masalah yang memerlukan keputusan-keputusan yang tidak terprogram.

Sangat banyak waktu yang dikorbankan oleh pegawai-pegawai tinggi pemerintahan, pemimpin-pemimpin perusahaan, administrator sekolah dan manajer organisasi lainnya dalam menjawab masalah dan mengatasi konflik. Ukuran keberhasilan mereka dapat dihubungkan secara langsung kepada mutu informasi yang mendasari tugas ini.

C. Proses Pengambilan Keputusan

1. Perencanaan strategis

Kegiatan manajemen yang tingkatannya paling atas, tujuannya sebagai proses evaluasi lingkungan diluar organisasi, penerapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi-strategi yang ingin diambil oleh perusahaan.

2. Pengendalian manajemen

Suatu sistem yang digunakan untuk meyakinkan bahwa organisasi telah menjalankan strategi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

3. Pengendalian operasi

Kegiatan ini dilakukan dibawah proses pengendalian manajemen dan berfokus pada tugas-tugas tingkat bawah.

Langkah-Langkah Mengambil Keputusan

1. Pengenalan syarat-syarat sebuah keputusan

Dalam memngambil sebuah keputusan seorang manajer harus mengerti dahulu apa saja syarat-syarat yang perlu diperhatikan.

2. Diagnosis dan Analisis Sebab-Akibat

Diagnosis adalah langkah dalam pengambilan keputusan di mana manajer menganalisis fator-faktor sebab akibat penting yang berhubungan dengan situasi yang penting.

3. Pengembangan Alternatif

Mengembangkan solusi yang akan bisa menjadi pemuasan dalam mengatasi masalah.

4. Pemilihan Alternatif yang Dikehendaki

Manajer mencoba menyeleksi pilihan dengan risiko dan ketidakpastian paling sedikit. Manajer kemudian mencoba untuk mengukur prospek-prospek menuju sukses.

5. Penerapan Alternatif Terpilih

Kesuksesan alternative terpilih ini akan bergantung pada bisa tidaknya alternatif ini diterjemahkan menjadi suatu tindakan.

6. Evaluasi dan Umpan Balik

Pada tahap evaluasi yang merupakan bagian proses pengambilan keputusan. Para pengambil keputusan akan mendapatkan informasi tentang seberapa baiknya mereka menerapkan keputusan yang telah mereka ambil.

D. Fungsi Dan Tujuan Pengambilan Keputusan

1. Fungsi pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan sebagai suatu kelanjutan dari cara pemecahan masalah mempunyai fungsi antara lain: Pangkal permulaan dari semua aktivitas

manusia yang sadar dan terarah baik secara individual maupun secara kelompok, baik secara Institusional maupun secara organisasional. Sesuatu yang bersifat futuristic, artinya menyangkut dengan hari depan/ masa yang akan datang, dimana efeknya atau pengaruhnya berlangsung cukup lama.

2. Tujuan Pengambilan Keputusan

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam organisasi itu dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasinya yang dimana diinginkan semua kegiatan itu dapat berjalan lancar dan tujuan dapat dicapai dengan mudah dan efisien. Namun, kerap kali terjadi hambatan-hambatan dalam melaksanakan kegiatan. Ini merupakan masalah yang harus dipecahkan oleh pimpinan organisasi. Pengambilan keputusan dimaksudkan untuk memecahkan masalah tersebut.

BAB V

MOTIVASI KERJA MANAJER

A. Teori-Teori Motivasi

Motivasi (Motivation), Kebutuhan (Need), Dorongan (Drive) : keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Kemampuan manajer dalam memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan bawahan sangat menentukan efektifitas manajer. Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Namun juga merupakan subyek yang membingungkan karena motif tidak dapat dilihat atau diukur secara langsung namun harus disimpulkan dari perilaku orang yang tampak. yang mempengaruhi prestasi seseorang adalah motivasi, kemampuan individu dan pemahaman tentang perilaku yang dilakukan untuk mencapai prestasi yang tinggi (persepsi peranan). Ketiganya sangat berhubungan.

Faktor-faktor penyebab kepuasan kerja mempunyai pengaruh pendorong bagi prestasi dan semangat kerja, sedang factor penyebab ketidak puasan kerja mempunyai pengaruh negatif. Motivators mempunyai pengaruh meningkatkan prestasi atau kepuasan kerja.Faktor pemelihara mencegah merosotnya semangat atau efisiensi. Perbaikan pada factor pemelihara akan mengurangi atau menghilangkan ketidak puasan kerja.

Faktor Pemuas dan Pemeliharaan Dalam Kerja

Faktor Pemuas	Faktor Pemelihara
Prestasi	Kebijakan dan administrasi perusahaan
Penghargaan	Kualitas pengendalian teknik
Pekerjaan kreatif dan menantang	Kondisi kerja
Tanggung jawab	Hubungan kerja
Kemajuan dan peningkatkan	Status pekerjaan
	Keamanan kerja
	Kehidupan pribadi
	Penggajian

TEORI-TEORI PROSES : Teori yang memberikan uraian dan analisis dari prose dimana perilaku mempunyai kekuatan, diarahkan, dipertahankan dan dihentikan.

Teori Pembentukan Perilaku B.F. Skinner

Pendekatan ini berdasarkan atas hukum pengaruh (law of effect) yang menyatakan bahwa perilaku yang diikuti dengan konsekuensi-konsekuensi memuaskan cenderung diulang sedangkan perilaku yang diikuti dengan konsekuensi hukuman cenderung tidak diulang.

Individu dimasa mendatang akan belajar dari pengalaman diwaktu lalu

Proses pembentukan perilaku:

Rangsangan →Tanggapan →Konsekuensi →Tanggapan (Stimulus)

Teknik yang digunakan untuk mengubah perilaku bawahan

1. Penguatan positif bisa berupa penguat primer: makanan dan minuman yang memuaskan kebutuhan biologis, penguat sekunder: penghargaan berupa uang, hadiah, promosi
2. Penguatan negatif dimana individu akan mempelajari perilaku yang membawa konsekuensi tidak menyenangkan dan akan menghindarinya dimasa datang
3. Pemadaman dilakukan dengan peniadaan penguatan hukuman

Pedoman penggunaan teknik pembentukan perilaku (Learning theory) W. Clay Hammer:

1. Jangan memberi penghargaan yang sama kepada semua orang
2. Perhatikan bahwa kegagalan untuk memberi tanggapan dapat juga mengubah perilaku
3. Beritahu karyawan tentang apa yang harus dilakukan untuk mendapatkan penghargaan
4. Beritahu karyawan apa yang dilakukan salah
5. Jangan memberi hukuman di depan karyawan lain
6. Bertindak adil

Teori Pengharapan / Expectancy Theory

Individu diperkirakan akan menjadi pelaksana dengan prestasi tinggi jika mereka melihat

1. Suatu kemungkinan yang tinggi bahwa usaha mereka akan mengarah ke prestasi tinggi
2. Suatu probabilitas tinggibahwa prestasi akan mengarah ke hasil-hasil yang menguntungkan
3. Hasil-hasil tersebut akan menjadi pada keseimbangan, penarik efektif bagi mereka.

Teori ini menyatakan bahwa perilaku kerja karyawan dapat dijelaskan dengan kenyataan : para karyawan menentukan terlebih dahulu apa perilaku mereka yang dapat dijalankan dan nilai yang diperkirakan sebagai hasil alternatif dari perilakunya

Menurut Victor Vroom (Teori Nilai-Pengharapan Vroom) orang dimotivasi untuk bekerja bila

1. Mengharapkan usaha yang ditingkatkan akan mengarah ke balas jasa tertentu
2. Menilai balas jasa sebagai hasil dari usaha mereka

Dari sudut pandang manajer maka

MOTIVASI=	Pengharapan bahwa peningkatan usaha mengarah ke peningkatan balas jasa	X	Penilaian individu terhadap balas jasa sebagai hasil dari usahanya
-----------	------------------------------------------------------------------------	---	--------------------------------------------------------------------

B. Motivasi Oleh Manajer

Untuk menjaga tim yang solid guna menghasilkan manajemen yang sempurna. Jika Anda dapat mendorong, membujuk atau mengembangkan orang-orang Anda dengan cara untuk meningkatkan efektivitas mereka, maka

peran Anda sebagai manajer dipandang sukses. Untuk memberikan motivasi Anda harus positif, jujur, mendorong dan dilakukan secara langsung. Jujur dan motivasi dapat dimulai semenjak ada berada di rumah. Jika Anda benar-benar termotivasi, lebih mudah untuk menyebarkan antusiasme kepada orang lain.

Berbagi visi dan misi dengan keyakinan. Sikap Anda, cara Anda menangani diri di sekitar orang lain, dan cara Anda berbicara dengan setiap individu akan membangun semangat dalam tim Anda. Beberapa orang bekerja keras dan melakukan pekerjaan yang baik untuk mendapatkan gaji dan pengakuan atas posisi mereka. Ini adalah tugas Anda untuk memberi mereka kenaikan gaji dan memuji pekerjaan para anggota tim Anda yang telah dilakukan dengan sangat baik.

Sedangkan jika ada beberapa anggota tim Anda yang bermalasan-malasan mengerjakan tugas yang diberikan namun masih berharap untuk mendapatkan gaji, maka ini tugas Anda sebagai manajer untuk membuat mereka termotivasi dan menunjukkan di mana mereka perlu perbaikan. Memotivasi tim menggunakan pendekatan

“satu untuk semua dan semua untuk satu” merupakan salah satu metode yang selalu berhasil dilakukan.

Namun perlu diingat, bahwa sebagai orang yang mencoba untuk memotivasi orang lain, Anda sebelumnya harus sudah termotivasi terlebih dahulu, karena mereka termotivasi dengan cara yang berbeda, seperti: Dengan pekerjaan yang mereka lakukan, gaji mereka, lingkungan kerja, seorang manajer yang selalu membantu bila diperlukan, tidak lepas perhatian ketika semua dalam kondisi yang baik terkendali.

Apa pun yang Anda lakukan, jangan menggurui atau memberikan motivasi bagi staf Anda dengan tingkah dan Games yang konyol seperti menggunakan balon, lonceng atau peluit untuk mereka yang telah dewasa. Ini akan hanya membuat staf Anda tampak seperti Anda permalukan layaknya anak-anak di kelas taman kanak-kanak. Memotivasi profesional seharusnya dilakukan dengan kematangan berpikir dan rasa hormat.

Jika Anda terbiasa menggunakan Games yang konyol dengan dalih menambah rasa solid pada tim, saatnya Anda mulai meninggalkannya dan gunakan cara berikut untuk

memberikan motivasi kepada staf Anda dengan cara yang profesional dan terhormat:

1. Menjadi Pemimpin yang Solid

Jadilah orang yang bisa membuat keputusan, memecahkan masalah, memiliki kebijakan yang selalu terbuka, tahu bagaimana mendelegasikan, dan memberikan umpan balik yang baik. Orang-orang akan termotivasi ketika mereka mempercayai pemimpin mereka.

2. Berikan Instruksi yang Jelas.

Seseorang dan sebuah tim akan lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik ketika mereka tahu persis apa yang diharapkan dari mereka. Tidak ada yang suka untuk diberikan tugas sehari-hari atau proyek dengan instruksi yang tidak jelas. Orang-orang akan lebih termotivasi ketika mereka tahu tujuan yang tepat bagaimana cara mencapainya, baik secara individu maupun secara tim.

3. Tunjukkan Betapa Anda Menghargai Semua Anggota Tim Anda

Hal ini berlaku untuk semua anggota tim Anda. Apresiasi segala ide dan masukkan dari anggota tim Anda. Ketika Anda tahu betapa kerja kerasnya mereka untuk mencapai tujuan bersama dan betapa berharganya mereka, itu akan membuat mereka merasa besar dan terus termotivasi. Sebuah tepukan kecil di punggung mereka, berjabat tangan, atau mengucapkan terima kasih, Anda akan mendapatkan balasan yang lebih dari Anda harapkan. Sangat mudah untuk selalu mengatakan hal-hal yang baik kepada mereka.

Keterampilan memberikan kata-kata sederhana namun memberikan semangat akan lebih dari sekedar dari teknik memberikan motivasi secara profesional.

4. Bantu Anggota Tim Anda Tumbuh

Selalu mencoba untuk membantu orang mengembangkan keterampilan mereka dan mengembangkan karir mereka melalui pelatihan, memberikan kesempatan, dan membantu

mempromosikan mereka. Ini akan membuat departemen Anda bakal diserbu karyawan yang ingin masuk menjadi anggota tim baru Anda. Ketika karyawan merasa bahwa mereka telah belajar dan berkembang, mereka bekerja lebih keras dan lebih efisien.

Jangan biarkan mereka menjadi stagnan atau mereka akan menjadi lamban, baik secara pribadi dan profesional. Berikan tantangan atau berdayakan karyawan Anda dengan tugas-tugas dan proyek.

Coaching dan mentoring karyawan Anda dengan berfokus pada kekuatan yang diperlukan bagi mereka untuk belajar dan tumbuh adalah salah satu hal terbaik yang dapat Anda lakukan sebagai manajer dan pemimpin. Membangun kepercayaan diri mereka ketika mereka tidak yakin tentang diri mereka sendiri, membawa mereka keluar dari cangkang mereka ketika Anda tahu salah satu dari mereka memiliki sifat pemalu.

Dengan membantu karyawan Anda belajar dan tumbuh, Anda akan memiliki lebih banyak orang di

mana Anda dapat mendelegasikan tugas. Hal ini pada gilirannya memberi Anda lebih banyak waktu untuk fokus pada aspek-aspek lain untuk meningkatkan departemen Anda

5. Mendorong Karyawan Anda untuk Mengenalinya Satu Sama Lain untuk Pekerjaan yang Lebih Besar

Setiap kali karyawan atau anggota tim Anda melakukan pekerjaan yang besar, berusahalah dengan ekstra untuk membantu satu sama lain, atau membangun kerja sama tim yang menginspirasi, mencoba untuk mengenalinya lebih dalam dari sebelumnya untuk saling menopang satu sama lain.

Ketika karyawan menghormati dan saling membantu, Anda akan memiliki departemen yang sangat termotivasi dalam melakukan apa pun. Anda juga bisa mengatur program reward, seperti bonus atau apa pun itu untuk skenario memotivasi anggota atau karyawan Anda. Ini akan sangat membantu dan merupakan salah satu cara untuk memotivasi anggota atau karyawan Anda dengan sangat terhormat.

BAB VI

KOMUNIKASI MANAJER

Tidak jarang antara pesan yang disampaikan oleh pengirim pesan kepada penerima pesan mengalami distorsi. Penyebabnya antara lain karena interaksi yang terganggu oleh adanya kekurangpahaman penerima pesan, kebisingan, dan media yang buruk. Bias muncul karena komunikasi yang terjadi hanyalah bersifat searah. Komunikasi di dalam suatu kelembagaan (instansi atau departemen pemerintah), organisasi atau perusahaan seharusnya dua arah yakni terdiri dari komunikasi ke atas dan komunikasi ke bawah. Dua arah komunikasi atas-bawah dan bawah-atas sangat penting untuk mencapai keberhasilan tujuan mensolusi persoalan yang menjadi perhatian organisasi.

Komunikasi ke bawah terjadi jika pimpinan melakukan kegiatan alih pesan kepada bawahan secara terstruktur dan tidak insidental. Tujuannya adalah membantu mengurangi terjadinya komunikasi desas-desus (rumor) agar dapat

menumbuhkan suasana kerja yang menyenangkan, dan secara tidak langsung meningkatkan produktivitas dan keuntungan perusahaan. Jika komunikasi ke bawah berjalan lancar, biasanya motivasi bawahan untuk bekerja menjadi lebih baik dan efisien. Disinilah peran komunikasi dari atasan ke bawahan sangat penting tidak hanya dalam kegiatan menyampaikan penyooalan bisnis yang dihadapi oleh perusahaan tetapi juga tentang keberhasilan usaha yang terkait dengan prestasi dan kontribusi bawahan dalam perusahaan.

Sementara itu komunikasi ke atas adalah komunikasi dari bawahan ke atasan. Komunikasi tipe ini umumnya bertujuan untuk melakukan kegiatan prosedural yang sudah merupakan bagian dari struktur organisasi atau perusahaan. Selain itu bertujuan untuk mengembangkan umpan balik. Atasan menerima langsung informasi yang terjadi dalam tataran operasional. Kalau ini tidak dilakukan biasanya akan menimbulkan kemampetan komunikasi dan ketidakpuasan kedua pihak.

Keberhasilan komunikasi dua arah di dalam suatu organisasi akan ditentukan oleh kesamaan pemahaman

antara-orang yang terlibat dalam kegiatan komunikasi. Kesamaan pemahaman ini dipengaruhi oleh kejelasan pesan, cara penyampaian pesan, perilaku komunikasi, dan situasi (tempat dan waktu) komunikasi. Komunikasi organisasi biasanya menggunakan kombinasi cara berkomunikasi (lisan, tertulis dan tayangan) yang memungkinkan terjadinya peyerapan informasi dengan lebih mudah dan jelas. Secara empiris, pemahaman orang perihal sesuatu hal akan lebih mudah diserap dan dipahami jika sesuatu tersebut diperlihatkan dibanding hanya diperdengarkan atau dibacakan. Dan akan lebih baik lagi hasilnya jika sesuatu yang dikomunikasikan tersebut, selain diperlihatkan juga sekaligus dipraktikkan.

A. Komunikasi Manajer Dengan Karyawan

Walaupun manajer sering memiliki peran penyelia namun saya beranggapan dia juga harus memiliki kepemimpinan. Karena berurusan dengan koordinasi maka manajer dengan kepemimpinannya yang kuat berarti dia memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik. Kedudukan kepemimpinan merupakan komitmen total. Sementara

kemampuan komunikasi merupakan kunci awal keberhasilan seorang manajer sebagai seorang pemimpin.

Sehubungan dengan hal itu saya mengutip salah satu tulisan yang ada dalam buku *The Everything Leadership Book*, karangan Bob Adams, tentang pertukaran informasi: seni berkomunikasi. Dalam bab itu diuraikan bagaimana sebaiknya manajer berkomunikasi di semua tahap yaitu dengan karyawan, pemain kunci, dan dengan pelanggan. Dalam kesempatan ini yang diketengahkan adalah berkomunikasi dengan karyawan. Bentuk komunikasi ini dianggap sebagai aspek yang paling sulit. Biasanya sikap yang diambil adalah "Kami yang menerima mereka, dan mereka melakukan apa yang kami inginkan". Di saat lain orang yang sedang berkuasa tidak mempunyai ide apa yang mereka inginkan atau mungkin apa yang mereka inginkan bukan yang paling menarik dari perusahaan. Kalau demikian apa yang seharusnya dilakukan manajer?

Sebagai pemimpin, dalam keadaan apapun, manajer harus mulai mendorong, mendukung, dan merangkul serta berkomunikasi dengan, kepada, dan dari karyawan.

Faktanya mereka adalah orang yang mempunyai ide paling baik mengenai apa yang sebenarnya terjadi. Kalau manajer mendengarkan karyawan, dia akan belajar lebih banyak dari yang pernah manajer bayangkan. Atau mungkin lebih banyak daripada yang manajer peduli untuk manajer ketahui.

Ketika manajer mendengarkan, dan ketika dia menunjukkan pemahaman kepada karyawan, mereka akan mengerti bahwa mereka dihargai sebagai semacam mitra dalam bisnis. Tindakan manajer yang sederhana, mendengarkan dan berkomunikasi balik kepada karyawannya akan membangkitkan motivasi dan mulai menggerakkan tim kerja untuk berpikir secara lebih kreatif dan strategis.

Agar komunikasi dengan karyawan dapat berhasil dengan efektif maka beberapa hal berikut bisa dipertimbangkan untuk dilakukan manajer yaitu (1) sepanjang hari kerja pilihlah cara terbaik untuk memuji tindakan dan tingkah laku karyawan yang positif dan produktif untuk perusahaan, (2) bicaralah dengan singkat namun jelas untuk menangkap perhatiannya, dan

mendorong karyawan untuk berpendapat, (3) usahakan selalu mengajukan pertanyaan terbuka sehingga karyawan terdorong untuk menanggapi dengan terbuka pula, sambil mendengarkan setiap jawaban dari karyawan dengan penuh perhatian, (4) memberi kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan pernyataannya dengan utuh, tanpa harus diinterupsi atau mengambil kesimpulan dari pernyataannya yang sepotong-potong, dan (5) menunjukkan perhatian kepada karyawan bahwa informasi yang diterima adalah penting sebagai kontribusi bagi kemajuan perusahaan.

B. Manajer Menjadi Pendengar

Menurut sejumlah penelitian, 75% dari seluruh waktu kita digunakan untuk berkomunikasi. Jika kita sekilas mengingat kegiatan di organisasi atau tempat kerja setiap hari: memberi instruksi, memotivasi karyawan, melakukan presentasi, menulis surat, menjawab telepon, menegur bawahan, rapat dsb., merupakan gambaran kegiatan kerja kita akan selalu diliputi oleh komunikasi.

Komunikasi merupakan suatu proses dalam mengirim dan menerima informasi. Jika komunikasi yang kita lakukan berjalan dengan baik maka orang lain akan mengerti apa yang kita inginkan, bicarakan atau bahkan mereka akan mengerjakan apa yang kita instruksikan. Selain itu kita pun dapat mengetahui informasi apa yang ingin mereka sampaikan, apa yang mereka butuhkan, dan sebagainya.

Masalahnya adalah untuk melakukan komunikasi yang baik kita seringkali mengalami hambatan, salah satunya adalah ketika kita menjadi pendengar dalam proses komunikasi. Banyak persoalan dan kesalahpahaman yang timbul dalam komunikasi yang disebabkan karena kita kurang berkonsentrasi pada saat mendengarkan seseorang berbicara.

Pada tahun 1980-an suatu tim penelitian dari Loyola University mengadakan suatu riset yang bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menentukan keterampilan seorang manajer dalam komunikasi bisnis.

Satu kesimpulan yang dihasilkan adalah bahwa seorang manajer harus dapat mengenali dan memecahkan persoalan yang ada pada para karyawannya. Untuk itu seorang manajer harus bisa menjadi pendengar yang baik.

Sayangnya, hasil penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa sebagian manajer belum menjadi pendengar yang baik. Hal tersebut terlihat dari beberapa komentar karyawan:

1. "Atasan saya selalu mendominasi pembicaraan sehingga saya tidak dapat memberikan saran untuk mengatasi persoalan di Bagian Produksi."
2. "Atasan saya selalu memotong pembicaraan."
3. "Saya tidak mengerti apakah manajer saya mengerti apa yang sedang kami diskusikan."
4. "Berbicara dengan atasan? Hanya membuang waktu saja!"
5. "Sebenarnya hal tersebut sudah seringkali dibicarakan."
6. "Atasan saya tidak pernah menatap saya ketika kami sedang terlibat percakapan."

Komentar-komentar tersebut bisa saja terjadi pada diri kita. Pertanyaannya sekarang adalah apakah kita sudah menjadi pendengar yang baik? Mengapa kita perlu menjadi pendengar yang baik?

Menjadi pendengar yang baik bukanlah usaha yang mudah. Seseorang harus dapat bersikap objektif dan dapat memahami pesan yang disampaikan oleh lawan berkomunikasinya. Mendengarkan dengan efektif membutuhkan konsentrasi, pengalaman dan keterampilan. Manfaat dari menjadi pendengar yang baik di antaranya:

Lawan berbicara kita akan lebih mudah dalam menyampaikan informasi. Hubungan kerja akan semakin baik. Mendorong pembicara untuk tetap berkomunikasi informasi dalam bentuk instruksi, umpan balik dan lainnya akan lebih jelas diterima.

Emirsyah Satar Mengubah Garuda Jadi Maskapai Kelas Dunia

Emirsyah Satar adalah Direktur Utama PT Garuda Indonesia. Alumnus Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia ini memimpin maskapai penerbangan nasional pelat merah itu sejak 2005. Dia lahir dari pasangan orangtua Minangkabau, dengan ayah berasal dari Sulit Air, Solok, dan ibunya berasal dari Bukittinggi. Karena ayahnya adalah seorang diplomat, kehidupan Emirsyah ikut berpindah-pindah sesuai tempat penugasan sang ayah.

Awal kariernya dia mulai sebagai seorang auditor di kantor akuntan publik PriceWaterhouse Coopers pada 1983. Pekerjaan ini dia lakukan sebelum menyelesaikan kuliahnya pada 1985. Setelah dia menyelesaikan studinya, dia kemudian menggunakan bekal ilmu akutansinya untuk bekerja sebagai Assistant of Vice President of Corporate Banking Group Citibank tahun 1985.

Emirsyah meninggalkan dunia perbankan, saat dipercaya menjabat Direktur Keuangan Garuda Indonesia pada 2003. Di sini, dia sukses menakhodai restrukturisasi utang Garuda. Dunia perbankan ternyata tetap menjadi pelabuhan berikutnya. Pada tahun 2003-2005 dia menjabat sebagai Wakil Direktur Utama PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Dia juga pernah bekerja menjadi Presiden Direktur PT Niaga Factoring Corporation.

Baru pada 2005, pemerintah mempercayainya untuk menjadi Dirut Garuda Indonesia sampai sekarang. Kariernya di Garuda cukup cemerlang. Maskapai milik pemerintah ini pun semakin menancapkan kukunya sebagai national flag carrier yang disegani. Garuda pun semakin membubung dan menggapai status sebagai maskapai

penerbangan bintang empat, dan berupaya menembus jajaran maskapai bintang lima. Tak hanya itu, di bawah kepemimpinannya, Garuda kembali menerbangi langit Eropa. Sebelumnya, selama kurun 2007-2009, negara-negara Uni Eropa menutup wilayah udara mereka dari pesawat-pesawat milik maskapai asal Indonesia, karena alasan rendahnya tingkat keselamatan penerbangan.

Namun, Garuda dipandang telah mengalami perubahan dramatis. Garuda melakukan pembaruan secara ekstensif dan pengukuran perbaikan layanan untuk kembali meraih kepercayaan dari penumpang ataupun regulator keselamatan penerbangan.

Tahun ini, Skytrax bahkan menempatkan Garuda Indonesia dalam 10 besar maskapai terbaik di dunia, tepatnya di posisi ketujuh. Tak hanya itu, Garuda juga memperoleh predikat sebagai maskapai dengan awak kabin terbaik di dunia. Untuk memperluas pangsa pasarnya, Garuda juga memutuskan bergabung dalam aliansi maskapai penerbangan global, Skyteam.

Merespons peluang pasar jasa penerbangan di dalam dan luar negeri, Garuda tak tinggal diam. Di bawah

kepemimpinan Emirsyah, Garuda banyak berinvestasi untuk mengantisipasi pertumbuhan pasar industri penerbangan. Tahun 2013, misalnya, dia memutuskan menambah 9 destinasi baru dan 25 rute baru di penerbangan domestik, serta dua destinasi baru dan 6 rute baru di penerbangan internasional.

Dengan adanya penambahan tersebut, jumlah penerbangan domestik Garuda pun bertambah 80 kali penerbangan per hari, atau naik 25% dari 319 menjadi 399 penerbangan. Sedangkan penerbangan internasional bertambah 17 kali, atau naik 26% dari 65 menjadi 82 kali penerbangan per hari.

Akan tetapi, tingkat keterisian (load factor) rata-rata pesawat turun 3,5% menjadi 73,7%, dibanding posisi tahun 2012. Jumlah pesawat yang terus bertambah berpengaruh pada penurunan load factor ini. Untuk memenuhi kebutuhan pesawat dengan adanya penambahan destinasi dan rute, baik domestik maupun internasional, Garuda memang mendatangkan 24 pesawat baru (naik 38%), sehingga meningkatkan kemampuan pesawat dalam mengangkut penumpang.

Selama memimpin Garuda, Emirsyah mampu memperkuat armada, sehingga saat ini mengoperasikan 110 pesawat, antara lain, Boeing 777-300ER, Airbus A330-200/300, Boeing 737-800NG, Bombardier CRJ1000 NextGen, dan ATR72-600 dengan usia rata-rata pesawat lima tahun. Tahun ini, Emirsyah berencana mendatangkan 27 armada baru terdiri dari dua pesawat Boeing 777-300 aircraft, empat pesawat Airbus A330 aircraft, 12 pesawat Boeing 737-800NG, tiga pesawat Bombardier CRJ1000 NextGen, dan 6 pesawat ATR 72-600.

Di rute domestik, Emirsyah berani menerbangi rute-rute yang selama ini dilayani maskapai perintis. Keputusan ini tak hanya memperluas pangsa pasar penumpang Garuda, di sisi lain juga berdampak positif untuk meningkatkan konektivitas antarwilayah di Indonesia. Dampak positif lainnya, potensi wisata dan ekonomi di daerah bisa tergarap optimal, dan kesejahteraan masyarakat setempat pun berkembang.

Semua pencapaian itu diraih berkat polesan seorang Emirsyah Satar. Tak mengherankan jika dia dipercaya menjabat dirut selama hampir sepuluh tahun. Oktober

tahun ini, Emirisyah harus mundur dari jabatannya, karena aturan menyebutkan bahwa masa jabatan direksi BUMN adalah lima tahun dan dapat dipilih kembali untuk satu kali masa jabatan berikutnya. Dengan demikian, boleh dikata Emirisyah menyelesaikan tugasnya selama dua periode tanpa cela.

Prestasinya memimpin Garuda membuat sejumlah lembaga mengganjarnya dengan berbagai penghargaan. Di antaranya sebagai CEO Terbaik 2013, CEO BUMN Inovatif Terbaik 2012, Indonesia Most Admired CEO 2013, dan CEO Inovatif untuk Negeri. Prestasi Emirisyah pun diakui di kancah internasional, di antaranya Asia Pacific Entrepreneurship Award 2014, dengan kategori "Outstanding Entrepreneurship".

Selama memimpin Garuda, publik juga tidak banyak mendengar kontroversi terkait kinerjanya. Tak hanya itu, Garuda Indonesia dan Emirisyah secara pribadi juga jauh dari berbagai isu yang berbau politis. Berbeda dengan BUMN dan direksi BUMN pada umumnya, yang kerap terseret isu politis bahkan terlibat dalam manuver politik, termasuk terindikasi kasus korupsi. Prestasi inilah yang

membuat banyak pihak kerap menyebut namanya masuk bursa menteri. Pada pemerintahan baru mendatang, nama Emirsyah pun kembali masuk kandidat calon anggota kabinet Jokowi-JK. Sesuai dengan latar belakangnya, dia didorong untuk menduduki kursi Menteri Perhubungan.

Reformasi Pelindo II Ala RJ Lino

Sejak didaulat sebagai komandan PT Pelabuhan Indonesia II (Pelindo II) pada tahun 2009, RJ Lino melakukan perombakan habis-habisan di perusahaan ini termasuk di bidang infrastruktur dan manajemen SDM, seperti yang diketahui publik, pada September 2012 Pelindo II meluncurkan identitas baru yaitu IPC (Indonesia Port Corporation) langkah ini merupakan bagian dari upaya RJ Lino melakukan transformasi dari perusahaan yang konservatif menjadi modern.

Pelindo II melakukan transformasi perusahaannya lebih menekankan pada aspek People, selain sisi peralatan, Manajemen baru tersebut kemudian melakukan penilaian (Assessment) secara bertingkat, mulai dari level di bawah direktur sampai karyawan di level bottom management tujuannya untuk mencari kekuatan organ

perusahaan. Sistem penilaian yang dahulu berdasarkan senioritas diganti menjadi berdasarkan prestasi, Wujudnya setiap karyawan Pelindo II dinilai dua tahun sekali, dari hasil assesment tersebut bisa dipetakan kader-kadert yang potensial, Assesment terdiri dari *Individual Assesment*, *Commptense Assesment*, Serta *Organizational Experince and Knowledge*.

Tiap orang di Pelindo II selain selain dinilai dari segi kompetensi juga dinilai dari segi Strength Base, yang memiliki nilai tinggi akan dikelompokkan menjadi kader Hipo (High Potensial) Praktenya bernama Lattice Organization yakni akan menempatkan kader Hipo kebeberapa divisi yang berlainan dalam kurun waktu tertentu. Proses perpindahan dari satu divisi ke divisi berbeda hanya kurang dari satu tahun, mutasi sangat cepat ingin melihat mentalitas karyawan di Pelindo II terhadap jabatan yang jauh berbeda.

Kader-kader Hipo juga mendapatkan kesempatan memenuhi Gap Knowledge mereka dikirim untuk kuliah di beberapa universitas nasional maupun luar negeri seperti ke Universitas Indonesia (UI), Universitas Gadjah Mada

(UGM) maupun ke Kuhne Logistic University of German, National University of Singapore dan California State di Amerika Serikat. Selain bersekolah kader Hipo juga mendapatkan program Internship, mereka dikirim ke perusahaan Port ke Shanghai dan Hongkong dan dana yang dialokasikan Pelindo II sekitar 1 Miliar per orang.

Jadi di bawah kepemimpinan RJ Lino Pelindo II menjadi perusahaan yang mempunyai komitmen kuat untuk pengembangan SDM, RJ Lino tidak segan-segan mengeluarkan uang banyak untuk investasi besar dalam mengembangkan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Wahid, *Menjadi Manajer Cerdas*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2013
- Ahmad S Bukry, *Menjadi Seorang Manajer Internasional*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2013
- Armala, *Buku Saku Seorang Manajer*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2012
- Bateman & Scott A Snell, *Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam dunia yang kompetitif*, Jakarta : Salemba Empat, 2009
- Dichter Ernes, *Apakah Anda Seorang Manajer Kreatif*, Jakarta : Bumi Aksara, 2005
- Didin Abidin, *Pergulatan 26 Manajer Sukses*, Semarang: Alvamedia, 2006
- George Tery, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009
- James K Van Fleet, *Kesalahan Besar Para Manajer*, Jakarta: Spektrum, 2004
- Majalah SWA, *Indonesia Best CEO and Future Business Leader*, PT Swasembada Bisnis, Jakarta, 2013
- _____, *Corporate Transformation : Mereka Berhasil mendobrak Kebuntuan dan Mengubah Arah Bisnis*, PT Swasembada Bisnis, Jakarta, 2015

- Marshall, *Prinsip-Prinsip Kepemimpinan*, Jakarta : Erlangga, 2011
- Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi*, Jakarta : Raja Grafindo, 2010
- Pradiansyah, *You Are Leaders*, Jakarta : Elex Media Komputindo, 2006
- Robert Calbart, *Mafia Manajer Bagi Bisnis Modern*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2010
- Rezki Darmawan, *Teknik Pengambilan Keputusan*, Bandung : Alfabeta 2005
- Sulistiana, *Kepemimpinan Profesional : Pendekatan Leadership*, Yogyakarta: Penerbit Gava Media
- Sehaji, *Solusi Praktis Bagi Para Manajer*, Yogyakarta : Kanisius, 2010
- Taylor Harold, *Manajemen Waktu Seorang Manajer*, Tangerang : Bina Rupa Aksara, 2010
- Vithrizal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Raja Grafindo, 2010
- _____, *Menilai Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing*, Jakarta : Raja Grafindo, 2012