

modul
5

Aktuasi Sebagai Salah Satu Fungsi Manajemen

Dr. Disman. MS

DEFINISI DAN PENGERTIAN

Aktuasi adalah kata lain dari direction (bimbingan) dan merupakan fungsi manajemen yang tidak dapat dilepaskan dari beberapa fungsi manajemen lainnya, serta saling berhubungan erat.

Perencanaan dan pengorganisasian tidak dapat disangkal memang merupakan fungsi yang penting dalam kegiatan manajemen, namun tanpa adanya aktuasi, hasil nyata dari kegiatan kedua fungsi tadi tidak akan pernah terwujud. Aktuasi sebagai “gerak pelaksanaan” merupakan fungsi dan tindak lanjut yang sangat penting dalam proses manajemen.

Dalam penerapannya, konsep aktuasi selain dikenal dengan direction, juga dikenal dalam beberapa istilah lain misalnya, motivating dan influencing. Istilah-istilah lain ini pada dasarnya memberi pengertian yang hampir sama, sehingga definisi dari tiap-tiap konsep sulit untuk dibedakan secara tegas dan jelas.

Aktuasi, direction, motivating, dan influencing disepakati untuk mempunyai pengertian yang sama yaitu “gerak pelaksanaan yang diarahkan untuk mewujudkan tujuan organisasi.”

Jadi, actuating artinya menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau dengan kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif.

1. [Aktuasi dan tantangannya](#)

Pada dasarnya ruang lingkup pelaksanaan fungsi aktuasi berpusat pada pengelolaan sumber daya manusia. Tujuan utama dilakukannya aktuasi adalah untuk terciptanya

kerjasama yang lebih efisien, berkembangnya kemampuan, dan keterampilan anggota serta timbulnya perasaan untuk menyukai pekerjaan yang dilakukan. Semua ini ditentukan dan sangat tergantung pada kemampuan dari para manajer. Para manajer harus menunjukkan, dalam tingkah laku maupun melalui keputusan-keputusan yang ditetapkan, bahwa mereka memberi perhatian yang besar terhadap anggotanya.

Selain memperhatikan kepentingan anggotanya manajer dituntut mampu menumbuhkan kepercayaan dan keyakinan para anggota, menciptakan dan memelihara suasana serta lingkungan kerja yang memuaskan dan menyadarkan para anggota mengenai pentingnya peranan mereka masing-masing dalam usaha mencapai tujuan.

2. Aktuasi dan pendekatan sumber daya manusia

Sumber daya manusia merupakan modal dasar suatu perusahaan karena melalui manusia-manusia, inilah sumber daya lainnya dapat dikelola dan dikembangkan. Akibatnya keberhasilan pelaksanaan fungsi aktuasi dalam suatu perusahaan akan diukur dari berkembang atau tidaknya sumber daya manusia yang berada dalam perusahaan tersebut.

3. Aktuasi dan ilmu perilaku

“Bagaimanakah cara mengembangkan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan”? Atau lebih tepatnya “bagaimanakah cara melaksanakan fungsi aktuasi yang berhasil”? Untuk menjawab pertanyaan ini, hal pertama yang harus diingat adalah pada prinsipnya pelaksanaan fungsi aktuasi di dasarkan pada hubungan antar manusia. Aktuasi adalah proses (dalam kelompok yang sama) kearah pencapaian tujuan yang sama. Dengan demikian, untuk melaksanakan fungsi aktuasi dengan baik sangat dibutuhkan pengetahuan dan pemahaman mengenai tingkah laku manusia, karena tanpa mengerti ilmu perilaku, sulit untuk dapat mengarahkan orang-orang ke dalam satu tujuan yang sama

Perlu pula diperhatikan proses pelaksanaan fungsi aktuasi. Sebagai suatu proses, aktuasi dimulai dari diri sendiri. Dalam diri seorang manajer selayaknya tertanam tekad untuk mencapai kemajuan dan kemampuan untuk bekerja sama secara harmonis dengan orang-orang lain. Tanpa adanya tekad dan kemampuan ini sulitlah diharapkan terjadinya aktuasi terhadap orang-orang lain.

Hal lain yang penting untuk diperhatikan adalah objektivitas. Untuk terlaksana fungsi aktuasi yang baik manajer dituntut untuk bersikap objektif. Manajer selayaknya mengevaluasi tindakan, kegiatan, ataupun reaksi anggota perusahaannya berdasarkan hasil-hasil pengamatan.

Seorang manajer tidak dapat menyamaratkan karakter satu individu dengan lainnya. Sebaliknya, ia dituntut untuk mengenal dan , mengerti tiap-tiap karakter sebagaimana adanya.

Proposi yang ada dalam teori perilaku pada prinsipnya didasarkan atas generalisasi mengenai sifat-sifat manusia. Walaupun diakui bahwa manusia pada hakikatnya mempunyai sifat-sifat yang berbeda, tetapi dapat ditarik beberapa persamaan yang secara umum.

- Persamaan-persamaan itu adalah :
 - a. Tingkah laku manusia dapat dimengerti terutama dengan memperhatikan faktor-faktor kebiasaan dan emosi
 - b. Perasaan bahwa seorang merupakan tokoh penting serta keterikatannya dengan suatu kelompok yang di akui merupakan pendorong yang ampuh untuk banyak orang.
 - c. Apabila dirasakan perlu, orang-orang akan mengharuskan penghargaan atas selesainya pekerjaan mereka.
 - d. Para pekerja akan mempergunakan kemampuan terbaik mereka dan pada dasarnya merupakan pendorong untuk menyelesaikan pekerjaan yang di tugaskan.
 - e. Para pekerja umumnya terdorong untuk melaksanakan hal-hal yang dapat membuat mereka bangga.
 - f. Para pekerja lebih memilih dan mengikuti atasan yang mereka hormati dan percayai
 - g. Para pekerja umumnya tidak suka di keritik ataupun ditegur di depan umum, mereka tidak ingin kehilangan muka.
 - h. Perubahan ataupun gagasan-gagasan baru biasanya akan lebih mudah diterima apabila orang-orang telah disiapkan sebelumnya perubahan yang dilakukan secara mendadak sebaiknya dihindari.
 - i. Bila pekerjaan melakukan suatu kesalahan dalam tugasnya, mereka mengharapkan untuk ditegur dan sekaligus diberitahukan cara-cara untuk melakukan secara benar.
 - j. Kebanyakan pekerja mengharapkan adanya tindakan yang tepat dan tegas apabila terjadi pelanggaran/ penyimpangan, dan mereka tidak menyukai atasan yang kurang tegas.

Disamping sifat-sifat dari manusia sebagai individu, sifat kelompok sangat diperlukan untuk berhasilnya pelaksanaan fungsi aktuasi.

- Sifat-sifat itu adalah:

- a. Tujuan yang mendasari pembentukan kelompok akan mempengaruhi tindakan-tindakan dari kelompok yang bersangkutan.
- b. Tingkah laku kelompok cenderung untuk lebih emosional dan tidak rasional dibandingkan dengan tingkah laku individu.
- c. Beberapa kelompok mempunyai keterlibatan yang rendah, anggota-anggotanya keluar masuk silih berganti. Ada pula beberapa kelompok yang mempunyai keterkaitan yang sangat erat dan mendapatkan dukungan dan berkesinambungan dari anggota-anggotanya.
- d. kelompok yang mempunyai keterikatan kuat lebih memaksakan adanya pandangan yang tidak digariskan oleh kelompok, disbanding dengan kelompok-kelompok yang keterikatannya kurang kuat.
- e. Bila terjadi perbedaan pendapat dalam suatu kelompok hanya aka nada sedikit orang yang bersikeras untuk mempertahankan pada pihak yang “setuju” dan “tidak setuju”
- f. Penentang atau pembangkang dalam kelompok yang mempuntai keterikatan kuat akhirnya akan dikucilkan demi kelompok tersebut. Apabila usaha mengubahnya agar tidak membangkang mengalami kegagalan, maka akhirnya penentang akan dikeluarkan.
- g. Secara umum, anggota-anggota kelompok berusaha untuk mempengaruhi anggota-anggota lainnya, merupakan orang yang paling mudah menerima pandangan-pandangan dari orang lain.

Sifat manusia sebagai individu, dalam generasi mengenai sifat dan tingkah laku banyak terdapat pengecualian. Hal yang dimaksudkan menjadi tau bila bertujuan untuk mempengaruhi satu kelompok atau lebih efektif apabila langsung menghadapi kelompok sebagai satu unit dan tidak mencoba mempengaruhi komponen-komponen kelompok atau melalui anggota kelompok satu persatu. Ini dapat terjadi karena, misalnya, perubahan pada pandangan anggota kelompok helm tentu mampu mengubah pandangan kelompok secara keseluruhan.

Demikianlah, berdasarkan proposi dan generasi dari ilmu perilaku, nampak bahwa keberhasilan pelaksanaan fungsi aktuasi akan semakin mudah.

[4. Aktuasi sebagai proses pertumbuhan motivasi](#)

Pemahaman dan pengetahuan atas proposi-proposisi ilmu perilaku merupakan dasar atau prasyarat untuk berhasilnya pelaksanaan fungsi aktuasi. Seorang manajer dapat menentukan secara tepat tindakan, karena semuanya butuh proses untuk semua anggota. Tetapi dalam pelaksanaannya seorang manajer terkadang tidak berhasil mewujudkan tujuan diharapkan, kendatipun ia telah melakukan tindakan ataupun melakukan cara-cara dianggapnya paling cepat. Atau dengan kata lain, walaupun manajer tersebut telah memahami hakikat manusia baik sebagai individu maupun sebagai kelompok, ia tetap tidak mampu menggerakkan anggotanya untuk bekerja keras sesuai dengan apa yang diharapkan.

5. [Mengapa Hal Ini Dapat Terjadi?](#)

Alasan pertama kegagalan-kegagalan ada karena adanya ketidak mampuan manajer bersangkutan untuk “menumbuhkan motivasi-motivasi” dari anggota. Bertindak sesuai dengan proporsi perilaku tindakan sepatutnya menjamin seorang manajer untuk berhasil mencapai tujuan yang diharapkan. Proposisi hanya berperan sebagai langkah awal dalam arti bahwa tindakan inilah yang akan diterima oleh para anggota. Untuk mewujudkan tujuan yang telah di gariskan, maka yang di terima harus di arahkan dalam bentuk tindakan mampu untuk “menumbuhkan motivasi”.

Pengarahan tindakan ini penting karena motivasi yang kemudian merupakan kunci dalam menjadikan anggota untuk tekad dan berupaya mewujudkan tujuan bersama. Sebagai akibatnya, maka pelaksanaan aktuasi sering diidentik sebagai “proses penumbuhan motivasi”.

Teori Abraham Maslow tentang Motivasi

Untuk memperdalam pengetahuan mengenai motivasi manusia ini, dalam buku *motivation dan personality* (1954) memberikan perincian melalui pembahasan mengenai “jenjang kebutuhan” (hierarchy of needs).



Tokoh Abraham Maslow

Ia mengategorikan kebutuhan manusia sebagai berikut:

- **Kebutuhan fisiologis (physiological needs)** merupakan kebutuhan yang dasar dan primer. Kebutuhan homostatis/biologis adalah kebutuhan hidup sebagai makhluk biologis. Misalnya lapar, haus, seks, lelah, dan sebagainya. Merupakan kebutuhan paling dasar dan primer. Sebelum semua kebutuhan ini terpenuhi maka tidak dapat mengajak orang mengajak sesuatu memerlukan dorongan tingkat lebih tinggi. Kebutuhan ini mempunyai beberapa ciri khas:
 - Kebutuhan – kebutuhan tersebut satu sama lain tidak begitu tergantung, walaupun sama – sama terdapat dan berasal dari tubuh.
 - Tempat kebutuhan itu tertentu dalam tubuh, misalnya : lapar ada di perut, harus ada di mulut, oksigen di pernafasan atau paru – paru.
 - Cara memenuhinya berlangsung berkali – kali, misalnya : kita makan tiga kali sehari atau lebih, minum beberapa kali sehari.
 - Dalam masyarakat / lingkungan yang cukup makmur kebutuhan – kebutuhan fisiologis tidak dapat dipakai untuk merangsang.

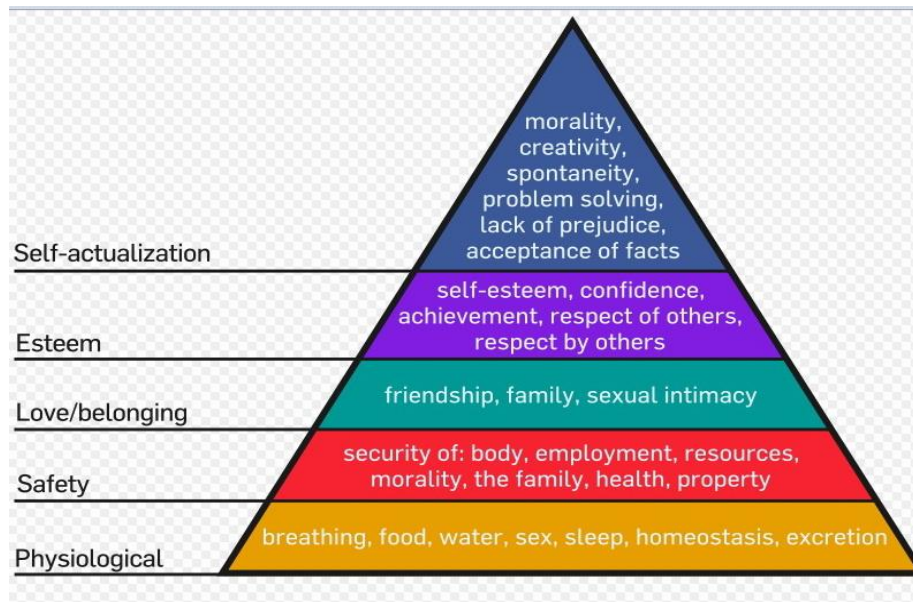
- **Kebutuhan akan keamanan dan kepastian nasib** (safety and security needs) mulai berbicara bilamana kebutuhan – kebutuhan fisiologis / biologis sudah terpenuhi orang mencari kepastian hidup.
- **Kebutuhan – kebutuhan social**, kebutuhan akan simpatik, perkawanan, pengakuan sebagai anggota kelompok dan sebagainya.

Banyak manager yang tidak mengerti akan adanya social needs ini, memandang timbulnya golongan – golongan atau grup – grup sebagai suatu bahaya terhadap organisasi, dan kadang – kadang bertindak keras untuk menghancurkan golongan – golongan organisasi informal tersebut.

Dengan usaha – usaha untuk menghancurkan grup – grup tersebut, maka anggota – anggotanya akan menjadi penentang terang – terangan atau sembunyi – sembunyi, menjadi antagonis dan kerjanya separuh – separuh.

- **Keinginan untuk hidup bebas**, tidak tergantung pada orang lain atau kekangan orang lain, keinginan untuk percaya pada kemampuan sendiri (esteem needs). Kebutuhan akan status, kehormatan, gengsi, sukses, kedudukan setinggi – tingginya, keahlian, dan sebagainya adalah sifat – sifat dan kebutuhan – kebutuhan normal manusia.
- Keinginan dan kebutuhan untuk melakukan sesuatu yang sesuai dengan bakatnya (self actualisation needs) adalah keinginan akan aktualisasi diri, artinya setiap orang ingin berprakarsa, ingin mempunyai ide baru atau konsepsi sendiri mengenai suatu masalah atau pekerjaan dan ingin diberikan kesempatan oleh atasan untuk melaksanakannya sendiri.

Dapat disimpulkan dari teori diatas dengan diagram kerucut sebagai berikut ini:



Kepemimpinan (*Leadership*)

Pada umumnya pemimpin yang efektif adalah orang yang mempunyai motivasi yang besar dalam dirinya. Mereka berkemauan keras untuk melihat secara objektif dan berusaha mencapai prestasi yang tinggi untuk dirinya. Mereka tertarik, bergairah, dan merasa ditantang oleh persoalan yang ada di sekelilingnya/dihadapinya, dan berusaha dengan segala upaya untuk mengatasi segala rintangan yang menghambat tercapainya tujuan yang ingin dicapai.

Tindakan dari pemimpin terhadap pengikutnya dalam melaksanakan tugas tidak hanya memberi pengaruh nyata pada hasil kerja yang mereka capai, tetapi juga kepuasan dari pengikutnya dalam melaksanakan tugas. Seorang pemimpin menunjuk orang untuk melakukan, menunjukkan cara, dan membimbing anggota kelompoknya untuk mencapai/menyelesaikan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai. Memimpin merupakan faktor yang penting dalam manajemen.

A. MAKNA DARI KEPEMIMPINAN

Perubahan dalam organisasi, sejarah, dan masyarakat merupakan hasil dari usaha segelintir individu yang kuat/super. Mereka mempunyai dedikasi terhadap pekerjaannya, keinginan untuk berkuasa, dan berpengaruh terhadap orang lain, ataupun memiliki energi/kekuatan/tenaga dan ketekunan yang besar untuk menyelesaikan hal-hal yang berharga yang merupakan kenyataan yang jelas.

Kepemimpinan telah didefinisikan dalam beberapa hal. Dalam contoh, didefinisikan sebagai suatu proses untuk mempengaruhi tindakan kelompok yang terorganisasi untuk mencapai tujuan dan menyelesaikannya; demikian juga sebagai mempengaruhi orang-orang di bawahnya agar mereka/ pengikutnya menerima dengan kemauannya untuk diarahkan dan diawasi oleh pemimpin tersebut. Dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan hubungan di mana seorang pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja bersama secara sungguh-sungguh, atau dengan kemauannya melaksanakan tugas sesuai dengan keinginan pemimpin. Dengan mengenali pemimpin sebagai orang yang dapat mempengaruhi orang lain dalam kelompok, maka ini menjadi suatu hubungan antara pemimpin dengan para anggota dari kelompok tersebut.

Pengaruh dari seorang pemimpin dapat dilihat dari dua macam pengaruh. Pertama, prestasi yang dimiliki oleh pemimpin yang berpengaruh langsung terhadap kelompok-kelompok pekerja. Hal yang penting di sini adalah bagaimana memegang wewenang serta hubungan dari kewenangan tersebut yang telah dibuat oleh pemimpin. Kedua, adalah perilaku dari pemimpin yang berpengaruh terhadap kelangsungan hidup dari kelompok tersebut dan kepuasan dari anggotanya.

Faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya pengaruh tersebut dapat dijelaskan dalam lima kerangka yang berdasar dari kekuasaan (*power*), yang didefinisikan sebagai syarat untuk terjadinya pengaruh oleh French dan Bertram Raven. Yang *pertama*, adalah *coercive power* (kekuatan yang memaksa), yang bersandar pada ketakutan, dan didasarkan pada kemungkinan adanya hukuman yang diberikan bila tidak menyetujui tindakan dan keyakinan dari atasan. *Kedua*, *reward Power* (kekuatan berdasarkan penghargaan), di mana penghargaan/hadiah diberikan bila memenuhi tindakan dan keinginan dari atasan. *Ketiga*, *legitimate power* (kekuatan yang absah) didapat dari kedudukan/jabatan pengawas

dalam organisasi. *Keempat, expert power* (kekuatan berdasarkan keahlian) berasal dari pemilikan keterampilan khusus, pengetahuan, dan keahlian dalam salah satu bidang. *Kelima, referent power* (kekuatan berdasarkan penunjukan) di mana didasarkan atas pengakuan dari Para pengikutnya karena pemimpin tersebut dikagumi dan dihargai sekali oleh pengikutnya.

Kelima kerangka di atas memberikan perbedaan di antara kemungkinan dasar-dasar kekuatan yang dapat disamakan dengan kekuasaan dan mendorong untuk mengetahui dari mana timbulnya. Sebenarnya ketiga kekuatan *coercive, reward, dan legitimate* merupakan faktor yang mendasar secara organisatoris. Sedangkan *expert* dan *referent* merupakan faktor individual.

Interaksi di antara pemimpin dengan anggota kelompok ataupun di antara anggota kelompok dengan pemimpin, secara tidak langsung merupakan kondisi yang diciptakan oleh kekuatan aktif dalam lingkungan tempat pimpinan dan kelompok bekerja. Hubungan-hubungan ini beragam dan cukup dinamis; perubahan-perubahan terjadi karena reaksi dari orang.

Berapa banyak interaksi yang ada untuk menciptakan kepemimpinan yang baik tergantung dari 'apa' yang akan dicapai/ditujui, perilaku dari orang yang terlibat, pengetahuan dan ide-ide mereka yang dapat menyumbangkan bagi penyelesaian masalah, serta kesempatan yang ada dalam lingkungan. Bila seluruh aktivitas merupakan hal yang rutin dan merupakan kegiatan yang berulang-ulang, interaksi yang sedikit sudah mencukupi. Sedangkan bila permasalahan yang dihadapi memerlukan ide-ide/pemikiran-pemikiran yang baru atau berubah secara terus-menerus, serta berpengaruh besar terhadap pemimpin dan anggota kelompok maka diperlukan interaksi yang besar.

B. PEMIMPIN

Dalam segala hal pemimpin mempunyai tugas dan tujuan yang harus diselesaikan. Seorang pemimpin harus mengesampingkan kepentingan pribadinya sebagai pengorbanan untuk mencapai maksud tersebut. Dengan perkataan lain seorang pemimpin adalah untuk organisasi yang umumnya harus mendahulukan kepentingan organisasi pada saat-saat tertentu. Pentingnya alasan tadi agar pemimpin tahu dengan jelas ke mana tujuan organisasi dan bagaimana cara untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam melaksanakan ini

pemimpin mengutarakan tujuan organisasi secara gamblang/jelas dan penuh keyakinan untuk menunjukkan kepada pengikutnya demi kepentingan organisasi dan cara yang terbaik untuk tujuan yang hendak dicapai.

Seorang pemimpin haruslah memimpin, tetapi tidak memaksa. Pemimpin mendorong pengikutnya untuk mencapai target setinggi mungkin, walaupun mereka tidak percaya dapat mencapainya. Pemimpin mengetahui karakter dari setiap pengikutnya, mengetahui apa hak mereka agar berusaha dengan sungguh-sungguh, dan mau menjalankan sesuai dengan bimbingannya.

Pemimpin mempunyai kemampuan untuk membangunkan emosi sama baiknya dengan penggunaan kekuatan rasional dari para pengikutnya. Dalam kenyataan pemimpin kadang-kadang lebih bersifat emosional daripada rasional. Pemimpin memahami ini dan mencari/berusaha untuk menggugah emosi secara alami dari para pengikutnya untuk diubah menjadi dedikasi/pengabdian para pengikutnya dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi mereka.

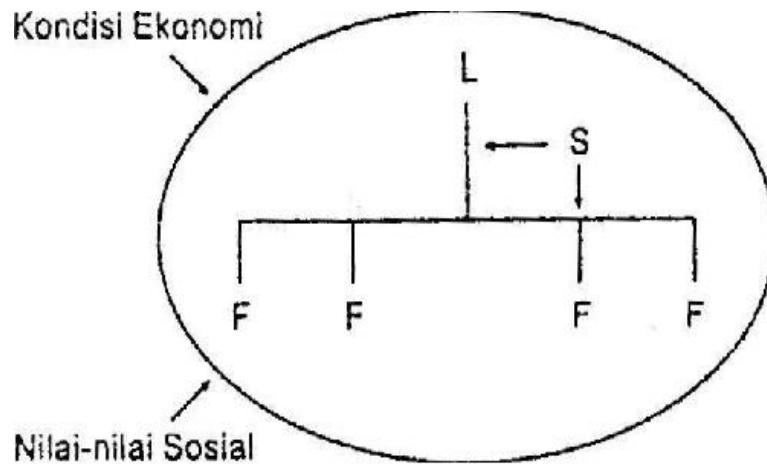
Perbandingan antara orang-orang yang mempunyai sifat sebagai pemimpin dengan bukan pemimpin dapat digambarkan sebagai berikut:

| PEMIMPIN | | BUKAN PEMIMPIN | |
|-----------------|---|-----------------------|---|
| 1. | memberi semangat pengikutnya | 1. | memaksa/menarik pengikutnya |
| 2. | menyelesaikan pekerjaan dan mengembangkan pengikutnya | 2. | menyelesaikan pekerjaan dengan mengorbankan pengikutnya |
| 3. | menunjukkan kepada pengikutnya bagaimana | 3. | memberikan kekuatan dengan ancaman dan paksaan |
| 4. | memikul kewajiban/tanggung | 4. | melepaskan tanggung jawab |
| 5. | memperbaiki kegagalan yang terjadi dalam pencapaian tugas | 5. | menyalahkan orang lain atas kegagalan yang dialami |

C. MODEL KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan merupakan hasil produk dari berbagai macam kegiatan, kekuatan, dan interaksi pada saat yang bersamaan. Manajer dibutuhkan untuk menyatukan berbagai macam kekuatan yang rumit agar tidak terjadi kekosongan dalam melaksanakan

manajerial job pekerjaan manajerial secara efektif. Model kepemimpinan di bawah ini didasarkan pada pernyataan ini: Kepemimpinan timbul/berasal dari hubungan yang kompleks yang terjadi di antara (1) pemimpin, (2) pengikut, (3) organisasi, dan (4) nilai-nilai sosial dan kondisi ekonomi ataupun politik.



Dalam konsep yang digambarkan di atas 'L' merupakan pemimpin dan merupakan karakteristik/ciri/sifat tersendiri. Pengikut diperlihatkan oleh empat F, sedangkan S menunjukkan struktur/susunan dari organisasinya. Yang melingkari keseluruhan struktur serta berpengaruh terhadap bagian-bagian tersebut adalah nilai-nilai sosial, kondisi ekonomi, dan situasi politik.

Model dengan empat peubah (*variable*) di atas dapat diperinci lebih jelas dalam gambar ini. Kepemimpinan yang berada di tengah dibentuk oleh empat variabel di sekeliling kepemimpinan. Pertama adalah pemimpin dan termasuk beberapa hal seperti nilai-nilai yang dianut orang tersebut, seperti keyakinan yang mendalam dan pendirian yang meletakkan kondisi persepsi dan perilaku seseorang, kepercayaan terhadap pemimpin dari anggota kelompok, pemberian kepercayaan untuk pembuatan keputusan oleh para anggota kelompok, dan kesempatan pilihan yang dapat dilakukan oleh pemimpin, ataupun situasi yang menyenangkan pemimpin. Variabel kedua adalah pengikut merupakan kekuatan-kekuatan yang mendorong adanya kemauan/kerelaan untuk dipimpin termasuk pengenalan akan tujuan dari manajemen, perhatian dan keterlibatan dalam penyelesaian suatu persoalan serta faktor-faktor lainnya. Ketiga adalah organisasi, yang terdiri dari beberapa unsur seperti struktur dan pola dari organisasi. Unsur yang lainnya, tingkat

ketergantungan dengan diikutinya paham spesialisasi. Ketiga hal ini sangat menentukan berhasilnya kepemimpinan yang akan diwujudkan dalam koordinasi yang efektif/berhasil guna di antara kelompok-kelompok yang saling mempunyai hubungan yang menyilang. Pengikut pada umumnya cenderung untuk memusatkan perhatiannya pada pekerjaannya dan tidak melihat dampak dari hasil tindakannya terhadap bagian-bagian yang lain. Perkembangan teknologi berpengaruh pula terhadap kepemimpinan, karena teknologi memberikan kemudahan pula di dalam pengambilan serta penyaluran keputusan oleh pemimpin sehingga putusan-putusan yang penting dapat lebih dipusatkan; demikian pula dengan teknologi memungkinkan informasi perilaku pegawai lebih diperinci.

Variabel keempat mengenai nilai-nilai sosial, kondisi ekonomi, dan situasi politik perlu diperhitungkan dalam penerapan kepemimpinan yang memang banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan luar.



B. PERTIMBANGAN DASAR KEPEMIMPINAN

Pemimpin mempunyai kemampuan untuk membedakan tindakan apa yang akan banyak menolong tercapainya tujuan kelompoknya berarti, tindakan sebagai pemimpin

akan berpengaruh terhadap pekerjaan kelompok dan pekerjaan anggota kelompok yang semuanya memerlukan penetapan kebijaksanaan dalam penerapannya. Kebijaksanaan, tidak peduli dari mana diperolehnya, biasanya berpautan erat dengan persepsi/sudut pandang serta analisis pemimpin terhadap permasalahan kelompoknya dalam rangka kerja yang berlatar belakang pada keseluruhan organisasi. Ini bukan hanya kemampuan untuk membuat kebijaksanaan yang efektif dalam penerapannya biasa, tetapi biasanya pemimpin harus dapat menciptakan situasi yang unik untuk terjadinya interaksi berbagai faktor, sehingga tindakan terbaik dapat berlangsung dan hasil yang tidak menggembirakan dapat lebih dikurangi.

Peran pemimpin dan adanya kondisi penerimaan dari kelompoknya mewujudkan kepemimpinan. Adanya perasaan sating dekat dan sating berbagi informasi antara pemimpin dengan kelompok akan menambah efektif bagi keduanya. Pemimpin harus memberikan perhatian yang utama untuk memahami dan mempercayakan anggota kelompok, demikian juga dengan pengikutnya. Pengertian pemimpin tidak hanya diartikan secara formal, tetapi juga harus dilihat secara informal dalam hal-hal yang berhubungan dengan (1) bakat, (2) kekuatan pribadi, (3) pengangkatan oleh superior/orang ulung, (4) dipilih oleh sesamanya, ataupun (5) diakui oleh bawahannya. Pemimpin harus menaikkan peran kepemimpinan baik secara organisasi formal maupun organisasi informal sebagaimana layaknya, sesuai dengan kebutuhan. Pada situasi tertentu peranan sebagai pemimpin formal tidak sesuai sehingga diperlukan peranan pemimpin pada situasi informal. Kadang-kadang hubungan atasan dengan bawahan sangat mengganggu, yang merupakan hal yang alami dalam perilaku manusia. Pemimpin kadang-kadang tidak disukai, tetapi harus dapat mempertahankan agar tetap dihargai oleh para pengikutnya. Pengikut mengharapkan bantuan praktis dari pemimpin mereka. Karena itu, pemimpin yang sukses berusaha dikenali sebagai orang yang dapat memahami dan memuaskan kebutuhan kelompok, membantu menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan, membantu menyusun tujuan yang realistis. Sebagai imbalannya, para pengikut memberikan dukungan mereka yang memudahkan bagi pemimpin tersebut.

Pemimpin tidak akan ada apabila tidak ada pengikutnya. Karena itu ia membutuhkan pengikut. Agar kepemimpinannya tetap efektif, ia harus memelihara dan mengembangkan kontinuitas dari penerimaan dan kepercayaan para anggotanya. Mereka tetap menurutinya karena pemimpin merupakan kebutuhan, berpihak kepada mereka,

ataupun karena ia pemimpin terbaik yang dapat diharapkan sampai saat ini. Untuk mendapatkan pengikut pemimpin harus memberikan kesan bahwa ia dapat memahami sepenuhnya kesulitan-kesulitan dari pengikutnya ataupun bertindak, serta menjadi pendahulu atau pemuka dari tujuan/arah yang akan dicapai bersama.

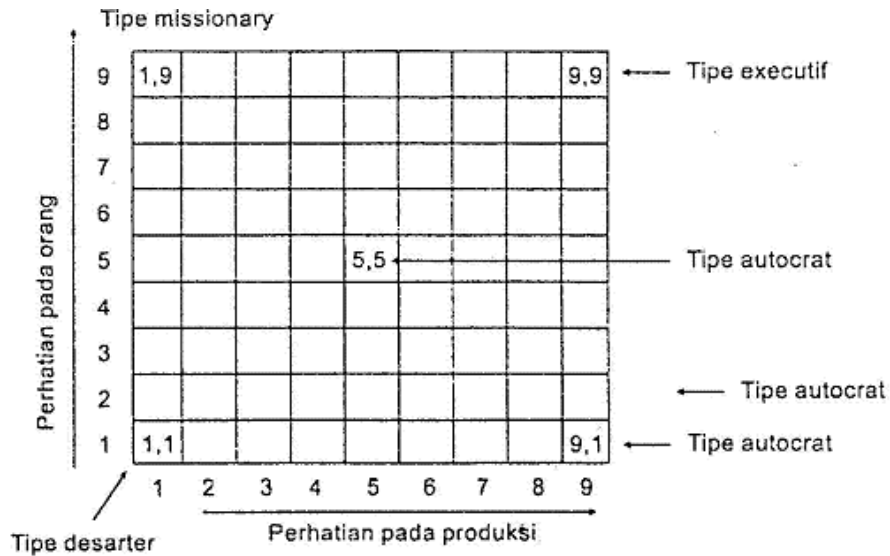
Gaya kepemimpinan dan situasi akan berpengaruh terhadap hasil yang didapat bagi berbagai kondisi manajemen. Tidak semua perilaku kepemimpinan akan dapat diterapkan pada segala kondisi ataupun situasi. Hanya beberapa pemimpin saja yang dapat menjadi pemimpin dalam segala kondisi. Dapat diberikan contoh sebagai berikut: pemimpin A sangat efektif pada situasi A, sedangkan pada situasi B ia tidak efektif. Pada umumnya seorang pemimpin terlibat dalam segala lingkungan kerja (kondisi kerja yang berbeda-beda) yang membutuhkan bermacam gaya kepemimpinan/perilaku kepemimpinan. Ada pemimpin yang dapat menyesuaikan diri dengan setiap situasi, ada yang tidak. Sedangkan kita tidak mungkin untuk menerima pemimpin yang hanya mampu berperan dalam kondisi tertentu saja. Karena itu, untuk dapat mengubah gaya/perilaku kepemimpinan harus diusahakan dengan melalui *training* (latihan). Pada umumnya usaha *training* (latihan) tersebut tidaklah terlampaui sukses. Yang mungkin lebih dapat diharapkan adalah penyesuaian dari pengikutnya dengan berbagai faktor yang ada dalam lingkungan mereka. Perubahan penyesuaian tersebut dapat dijelaskan, yaitu dengan variasi kewenangan yang diberikan. Kewenangan tersebut dapat diperbesar atau malah lebih dibatasi. Kemungkinan lainnya adalah dengan kebijaksanaan yang ditetapkan, pemimpin harus mendapatkan izin terlebih dahulu dari atasannya sebelum dilakukan pelaksanaannya.

Waktu berpengaruh pula terhadap kepemimpinan; banyak pemimpin terbuka kesempatan untuk mengembangkan kreativitasnya pada saat kehidupan mereka sedang mengalami banyak perkembangan. Pada saat-saat atau waktu kritis akan terlibat sekali kebutuhan akan kepemimpinan, di mana mereka mencari seorang pemimpin yang dapat membimbing mereka keluar dari kesulitan yang dihadapinya. Bagi pemimpin keadaan pada waktu kritis merupakan kesempatan untuk mengabdikan diri. Pada saat keadaan kritis orang juga cenderung untuk menyalahkan pemimpinnya atas persoalan yang dihadapi, menganggap pemimpin mereka menjerumuskan mereka ke dalam kesusahan. Kesuksesan yang dicapai pemimpin sering pula menimbulkan keinginan orang lainnya untuk mencapai/menyamainya, bahkan ada pula yang menimbulkan iri hati bagi orang lain. Semakin menonjol seorang pemimpin semakin menjadi sasaran dari perasaan iri.

E. GAYA KEPEMIMPINAN DAN PENGUASAAN MANAJERIAL

The managerial grid (jaringan pengelolaan tugas) dikembangkan oleh, seorang psikolog industri Blake dan Mouton, yang memberikan perhatian dan pengertian pada hal-hal yang membantu bagi gaya. Kepemimpinan. Dengan gambaran bagan yang memusatkan perhatian pada produksi digambarkan secara horizontal, sedangkan yang memusatkan perhatian pada orang digambarkan secara vertikal; sedangkan gaya kepemimpinan dihasilkan dari kedua variabel tadi. Angka 1 pada garis horizontal, menunjukkan perhatian yang rendah terhadap produksi, angka 9 menunjukkan perhatian yang tinggi terhadap produksi. Untuk garis variabel angka 1 menunjukkan perhatian yang kecil terhadap orang, sedangkan angka 9 merupakan sebaliknya. Untuk mengenali gambar tersebut, digit pertama merupakan perhatian terhadap produksi, digit kedua merupakan perhatian terhadap orang; sedangkan ciri-ciri pemimpin dapat diuraikan sebagai berikut:

| | TIPE PEMIMPIN | GAYA/STYLE |
|---|------------------------------|---|
| 1.1 Perhatian kecil terhadap produksi dan orang. | Tipe deserter (pembelot) | Gaya kepemimpinan yang buruk |
| 1.9 Perhatian kecil terhadap produksi dan tinggi terhadap | Tipe missionary (penganjur) | Gaya kepemimpinan berorientasi pada orang |
| 9.1 Perhatian besar terhadap produksi, kecil terhadap orang | Tipe autocrat (otokrat) | Gaya kepemimpinan berorientasi pada produksi |
| 5.5 Perhatian cukup untuk keduanya | Tipe compromiser (kompromis) | Gaya kepemimpinan bertujuan memelihara keseimbangan |
| 9.9 Perhatian tinggi produksi ataupun orang | Tipe executive | Gaya kepemimpinan yang paling puncak (paling baik) |



F. MENJADI SEORANG PEMIMPIN

Sering dipertanyakan apa yang harus dilakukan untuk menjadi seorang pemimpin? Jawabannya bermacam-macam serta bervariasi. Seperti telah dikemukakan sebelumnya, kepemimpinan merupakan gejala/fenomena yang kompleks dan tidak mudah dijelaskan dengan jawaban sederhana. Oleh karena itu, untuk maksud tersebut, walaupun tidak menyimpulkan akan dibicarakan 3 faktor, yaitu keterlibatan, motivasi yang tinggi, dan ciri positif manusia.

Keterlibatan termasuk di dalamnya kemampuan untuk membenarkan diri pada pekerjaannya, tetapi juga dengan manusianya. Perhatian, dedikasi, ketentuan dapat disamakan dengan keterlibatan. Pemimpin bekerja dengan benda-benda atau materi dan orang untuk menyelesaikan pekerjaannya, demi pencapaian tujuan. Kepemimpinan dihadapkan pada empat konsep: pemimpin, yang dipimpin, organisasi sosial, ekonomi, dan politik, yang kesemuanya dapat membentuk atau mempengaruhi perilaku kepemimpinan.

Hampir dapat dipastikan bahwa seorang pemimpin mempunyai kenrauan yang keras untuk mencapai prestasi. Kebutuhan akan prestasi ini merupakan daya tarik terhadap pencapaian dari tujuan. Pekerjaan yang terbengkalai, masalah yang tidak terpecahkan menggugah dan menjadi tantangan bagi seorang pemimpin. Penyelesaian menurut dia, merupakan pula keyakinannya bahwa cara tersebut akan baik bagi semua pihak, masyarakat, negara, perusahaan, ataupun dirinya.

Ciri-ciri yang sering digunakan bagi pemimpin untuk membedakannya dengan mereka yang bukan pemimpin adalah: realistis, banyak akal, dapat mendorong dirinya sendiri, emosinya stabil, terampil berkomunikasi, percaya diri, dan berperan serta aktif dalam masyarakat, dan sifat-sifat lain yang umum. Sedangkan kepribadian cenderung menjadi penyatu bagi ciri-ciri yang beragam dan potensial.

G. TEORI-TEORI KEPEMIMPINAN

Saat ini banyak teori yang menjelaskan tentang kepemimpinan, walaupun teori yang satu dengan lainnya masih berbeda pendapat, terutama dalam metodologi, penjelasan dan kesimpulannya. Beberapa teori itu akan diuraikan di bawah ini.

1. *Situational Theory* (Teori Situasi)

Pendekatan ini mengemukakan, bahwa agar kepemimpinan lebih fleksibel/lentur, perlu disesuaikan dengan keadaan/situasi yang berbeda-beda. Dalam teori ini kepemimpinan terbentuk dari empat variabel: pemimpin, pengikut, organisasi, dan sosial ekonomi politik. Walaupun keempat variabel tersebut penting, tetapi perhatian lebih terletak pada organisasi dan sosial ekonomi politik. Demikian pun penyesuaian dari pemimpin dan pengikut merupakan pokok alasannya. Persoalan umum di mana teori ini dapat membantu adalah dalam menentukan apakah seorang calon dapat cocok untuk memegang kepemimpinan. Sebagai contoh apakah seseorang akan dapat memimpin, sedangkan jabatan yang lalu tidak membolehkan ia untuk memimpin, walaupun telah diusahakan penyelesaiannya.

Penelitian yang dilakukan mengenai tipe kepemimpinan yang tepat untuk segala situasi yang berbeda-beda, disebut *adaptive leadership* dilakukan oleh Fiedler dengan menggunakan tiga dimensi untuk mengukur efektivitas dari pemimpin, termasuk di dalamnya (1) tingkat kepercayaan pengikut pada pemimpinnya, (2) tingkat/derajat smpat di mana pekerjaan pengikut tersebut berulang-ulang/ruen atau tidak tersusun, (3) tingkat kekuasaan yang dimiliki oleh kepemimpinan. Interaksi di antara ketiga dimensi tersebut menentukan kepemimpinan itu dalam hal: keaktifannya, pengawasannya, serta penyusunan kerja: Kepemimpinan dengan tingkat keaktifan, pengawasan, dan penyusunan kerja ketat membentuk kenyamanan ataupun

ketidaknyamanan terhadap kekuasaan pemimpin, tugas, serta dukungan kelompok. Sedangkan kepemimpinan yang sifatnya lebih pasif, *permissive* dan penult pertimbangan lebih dipilih untuk mendapatkan hasil yang optimal dari pelaksanaan/kerja kelompok dalam situasi yang lebih sesuai.

2. *Personal-behavior Theory* (Teori Perilaku Pribadi)

Kepemimpinan dapat pula dipelajari berdasarkan ciri/sifat pribadi atau pola perilaku pemimpin. Pendekatan ini menekankan pada apa yang dilakukan pemimpin dalam kegiatan memimpin. Sumbangan yang penting dari teori ini adalah tindakan pemimpin apakah akan tetap sama atau berbeda pada setiap situasi yang dihadapinya. Yang fleksibel akan merasa bahwa tindakan tertentu merupakan hal yang tetap untuk menangani persoalan tertentu. Ada pula pemimpin dan kewenangan yang dimilikinya dapat dihubungkan dengan kebebasan membuat keputusan atau disediakannya tempat bagi peran serta para bawahannya. Dengan kata lain, terdapat konsep yang menunjukkan kepemimpinan berpusat pada bawahan, di mana dari atas ke bawah memperlihatkan penggunaan kewenangan yang semakin berkurang serta bertambah kebebasan yang dimiliki oleh para bawahan. Hasil yang dicapai dengan menggunakan kepemimpinan berpusat pada bawahan, cenderung menunjukkan produktivitas yang tinggi, rendahnya tingkat *absenteesm*, kecilnya pengertian pegawai/buruh. Karena itu, manajer yang bijaksana dalam segala situasi berusaha menggunakan dan mengembangkan sejauh mungkin kepemimpinan yang berpusat pada bawahan untuk diterapkan.

3. *Supportive Theory* (Teori Dukungan)

Di sini pemimpin mengambil posisi agar para pengikut melakukan pekerjaannya sebaik mungkin dengan mendukung usaha mereka. Untuk tujuan tersebut, pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang dapat mendorong hasrat pengikutnya untuk menjalankan tugas, bekerja sama dengan yang lain, mengembangkan kemampuan atau keterampilan sebaik mungkin. Pemimpin harus memberikan kesan bahwa pengikutnya mampu mengerjakan tugasnya dengan baik sehingga membawa kemajuan dalam kondisi kerja mereka serta mendorong timbulnya ide baru para pengikutnya. Pemimpin memberikan gambaran umum pengelolaan

pekerjaan serta memberanikan para bawahannya untuk menggunakan kreativitas dan inisiatif mereka dalam menangani pekerjaan mereka yang terperinci. Dalam pengambilan keputusan, pemimpin memasukkan pula pertimbangan atau pendapat/opini pengikutnya, bahkan memberi pujian bagi pendapat yang brilian. Teori ini disamakan dengan teori peran serta/partisipasi (*participative theory*), yang tindakan pemimpinnya dapat merangsang atau memberikan pengikutnya untuk berpartisipasi di dalam mempertimbangkan kebijaksanaan yang dimuat. Yang lain menyebutnya dengan teori kepemimpinan demokrasi, karena adanya asas demokrasi dengan ketentuan yang berdasarkan mayoritas atau suara terbanyak. Dengan perkataan lain, teori ini memperlihatkan bawahan sebagai manusia yang memiliki persainaan sosial dan menghargai pengetahuan serta pemikiran-pemikiran mereka. Pendukung teori ini berkeyakinan bahwa dengan adanya bantuan dari pengikutnya yang diperlakukan sebagai manusia yang memiliki martabat dan hak masing-masing akan membuat terjadinya kerja sama, produktivitas dan memuaskan para pegawai. Pemimpin akan diterima dan penjelasan tindakannya diakui, lebih jauh kewenangan tunggal akan ditolak dan hak-hak khusus dapat diperkecil.

Penentang dari *supportive theory* menolak pengaruh kelompok dalam pengambilan keputusan karena dapat menimbulkan kebingungan atau ketidakpastian, pembuangan waktu yang besar dan memperlemah keputusan. Lebih jauh mereka mengemukakan bahwa martabat dan hak dapat saja dipertahankan tanpa harus memberikan kegiatan manajerial pada mereka yang bukan anggota manajerial; di samping itu juga, mereka mengganggu badan usaha tradisional yang pemiliknya sendiri menentukan keputusan.

4. *Sociologic Theory* (Teori Sosiologi)

Dalam teori ini kepemimpinan dipandang sebagai terbentuk karena adanya (1) sarana kegiatan dari pengikut dan (2) usaha menyelesaikan konflik organisasional di antara pengikut. Pemimpin menentukan tujuan dengan partisipasi pengikutnya dalam pembuatan keputusan akhir. Pengenalan tujuan memberikan gambaran arah di mana pengikut dibutuhkan. Mereka dianggap mengetahui pelaksanaan, di samping perilaku sesuai dengan yang diharapkan. Tetapi usaha untuk mencapai tujuan mengharuskan terjadinya interaksi di antara para pengikut yang kadang-kadang menimbulkan konflik

di dalam ataupun antarkelompok yang ada. Di bawah kondisi tertentu pemimpin diharapkan dapat memperkirakan secara tepat, menggunakan penganut kepemimpinan, dan menciptakan kesesuaian dan kerjasama di antara para pengikutnya.

5. *Psychologic Theory* (Teori Psikologi)

Pendekatan ini menganjurkan bahwa fungsi utama dari pemimpin adalah untuk mengembangkan motivasi. Pemimpin merangsang bawahannya untuk menyumbangkan tenaga bagi tujuan organisasi sama baiknya dengan tujuan pribadinya. Pemimpin yang memotivasikan harus memperhatikan sifat-sifat dari bawahannya, seperti pengakuan, kebutuhan akan rasa aman, kesempatan mengembangkan kesenangan dan kebutuhannya. Pemuasan kebutuhan ini dapat menolong organisasi mencapai sukses mewakili apa yang dalam teori ini harus dilakukan pemimpin. Program untuk memenuhi kebutuhan tersebut merupakan tantangan bagi pemimpin psikologis. Teknik memotivasikan biasanya disatukan dengan keadaan individu. Tidak ada rencana motivasi yang konsisten yang dapat dituruti oleh pemimpin.

6. *Autocratic Theory* (Teori Otokrasi)

Teori ini memandang dengan ciri memerintah (*commands*), pelaksanaan (*enforcement*), tindakan pemaksaan dalam hubungan pemimpin dengan bawahannya. Pemimpin cenderung untuk memusatkan perhatiannya pada pekerjaan; mengawasi dengan ketat untuk meyakinkan dirinya bahwa tugas yang diberikannya telah dilaksanakan dan menggunakan ukuran-ukuran sesuai dengan yang diperintahkan. Bentuk/susunan organisasi formal selalu diterapkan pada setiap saat untuk menjaga kestabilan pekerjaan, promosi dijalankan berdasarkan garis/program, dan status simbol sebagai dasar kedudukan formal seseorang sangat dijunjung. Perintah dan petunjuk selalu diberikan, tetapi alasan dan penjelasan tidak diberikan. Dalam *autocratic theory* pemimpin dipandang tidak fleksibel. *Autocrat* selalu membuat keputusan tanpa memperhatikan manusia.

Autocrat menggunakan perintah yang pada umumnya didukung atau diikuti

dengan sanksi; disiplin merupakan hal yang paling penting. Disiplin dipakai untuk pemberian imbalan ataupun pemberian hukuman. Pelaksanaan yang dilakukan oleh pemimpin *autocrat* sangat tergantung pada kekuatan, imbalan, ataupun hukuman. Keyakinannya bahwa manusia bekerja lebih baik dalam kondisi yang kebiasaan dan keputusan terdapat dalam organisasi. Produktivitas dapat bertambah apabila pegawai mengetahui keberadaannya dan ada yang diharapkan darinya, di mana, kegiatan mereka selalu dihubungkan dengan disiplin dan sanksi.

PENILAIAN, PENGEMBANGAN, DAN KOMPENSASI (IMBALAN)

Pelaksanaan fungsi aktuasi oleh para manajer secara baik tidaklah dapat dilepaskan dari hal-hal yang menyangkut: penilaian, pengembangan, dan kompensasi. Masalah atau hal-hal ini cukup penting, karena berkaitan erat dengan diri manajer di dalam melakukan tugasnya; terutama yang menyangkut motivasi di dalam pelaksanaan pekerjaannya atau tanggung jawabnya selaku seorang manajer. Penilaian, di samping untuk menvetahui sejauh mum sesuatu yang dikerjakannya selarna ini telah sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi, juga memberikan kesempatan bagi manajer untuk lebih memahami tipe atau bentuk manajemen yang diinginkan untuk dikembangkan oleh organisasinya. Di samping itu, lebih jauh lagi seorang manajer akan tertarik pula dengan kompensasi yang diperolehnya atau akan diperolehnya apabila penilaian serta pengembangan dirinya telah sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi; atau dengan kata lain, ia ingin mengetahui berapa besar kompensasi (imbalan) yang dapat diperoleh apabila ia dapat mencapai hasil yang berhubungan dengan pekerjaannya untuk mclaksanakan fungsi-fungsi manajemen selaku seorang manajer.

A. PENILAIAN MANAJER (*EVALUATING MANAGER*)

Pada dasarnya penilaian itu sendiri mempunyai manfaat yang cukup besar bagi semua tingkatan manajemen, hal ini dapat kita lihat ketika pucuk pimpinan (*top manager*) meminta orang lain untuk memberikan penilaian atasnya, maka hasil yang akan diperoleh berupa pengetahuan dan pengertian yang lebih baik, sehingga mereka dapat lebih waspada dan menyadari tentang apa yang mereka kerjakan yang kesernuanya dapat menolong

mereka untuk dapat mernajukan pertumbuhan bagi perusahaan/organisasinya.

Dalam hal memberikan penilaian terhadap para bawahan dari top manajer, seorang pucuk pimpinan (*top manager*) akan dapat melihat bagaimana cara kerja para bawahannya ataupun kerja sama di antara mereka untuk mencapai tujuan manajemen (perusahaan). Untuk itu haruslah dipertimbangkan hal-hal berikut:

1. tujuan dari penilaian itu sendiri,
2. kriteria/standar yang diinginkan,
3. penilaian melalui wawancara (*the appraisal interview*).

1. Tujuan Penilaian

Ada dua alasan penting dalam hal memberikan suatu penilaian kecakapan, yaitu:

- a. untuk menilai pekerjaan seorang manajer saat ini
Tujuannya adalah untuk mengetahui kekuasaan dari eksekutif dan sebagai dasar untuk membuat tujuan penilaian lain karena jika pada masa yang akan datang terdapat jabatan yang hams diisi, maka pekerjaannya saat ini akan menentukan penilaian yang dibutuhkan untuk pengisian jabatan tersebut.
- b. untuk mcnentukan kebutuhan bagi pengembangan jika diperlukan Adanya perbedaan antara kecakapan yang diperlukan dan kecakapan calon saat ini, akan memperlihatkan apa saja yang harus/perlu dikembangkan, guna mencapai kecakapan yang dibutuhkan oleh jabatan tersebut, sehingga pengembangannya dapat dilakukan melalui program-program yang ada/ tersedia pada pemisahaan, atau dengan memberikan pendidikan khusus dari luar perusahaan.

Jadi, secara umum dapat dikatakan bahwa tujuan diadakannya penilaian (*appraisal*) adalah:

- a. untuk mengetahui dan mcnunjukkan dengan tepat bidang apa yang benar-benar membutuhkan adanya pengembangan pada saat ini;
- b. untuk mengatasi kelemahan yang ada pada manajemen scepat mungkin, agar kelemahan itu tidak semakin memburuk;
- c. dalam rangka pemberian promosi pada anggota manajemen;

d. dalam rangka penetapan tingkat kompensasi.

2. Kriteria yang Digunakan

Dalam memberikan penilaian pertama-tama seorang penilai (*appraiser*) harus mempunyai pengetahuan dan informasi yang cukup mengenai cara penilaian yang seharusnya dilakukan terhadap seorang manajer. Umumnya seorang supervisor (pengawas) saja tidak dapat melakukan tugas ini. Untuk itu biasanya dipilih seorang yang dilatih secara khusus untuk menilai yang kemudian melakukan tugasnya sebagai penilai. Untuk dapat memberikan penilaian yang akurat amatlah sulit, tetapi setidaknya, seorang penilai harus dapat memberikan penilaiannya seobjektif mungkin, Objektivitas dari seorang penilai, bagaimanapun tidak akan pernah lepas dari pengaruh nilai yang dianutnya. Oleh karena itu, pada tingkat tertentu sering kali dikatakan bahwa kecakapan (*performance*) dari seorang bawahan, akan dicerminkan oleh konsep mengenai kecakapan yang diakui oleh penilai yang tentunya sangat tergantung pada kepribadian penilai. Pada beberapa perusahaan, umumnya kriteria yang digunakan untuk memberikan penilaian adalah:

- a. pengetahuan mengenai pekerjaan;
- b. pertimbangan (*judgment*);
- c. kreativitas;
- d. inisiatif;
- e. cara mengemukakan sesuatu;
- f. stabilitas.

Michael J. Jucius membagi kriteria-kriteria penilaian kecakapan manajemen ataupun pegawai dalam dua jenis:

- a. Sifat-sifat yang demikian adalah seperti:
 - 1) inisiatif;
 - 2) kepercayaan;
 - 3) semangat;
 - 4) kesetiaan dan sebagainya.

Sebagai kualitas dari manajemen ataupun pegawai.

- b. Kontribusi pegawai ataupun manajer, yaitu sesuatu yang dihasilkan, seperti:

- 1) jumlah pekerjaan;
- 2) kualitas pekerjaan;
- 3) tanggung jawab;
- 4) tujuan-tujuan khusus yang dicapainya.

Semua kriteria penilaian di atas sifatnya kualitatif dan kuantitatif. Dengan penilaian yang seperti ini dapat diharapkan tercapainya objektivitas yang tinggi, sehingga penilaian tersebut dapat benar-benar menjadi standar dari kecakapan manajer.

3. Penilaian melalui Wawancara

Penilaian timbul atau diperlukan karena seringnya timbul masalah-masalah seperti rasa kurang puas atas penilaian yang pernah diberikan. Pendekatan dengan wawancara ini dapat dirasakan manfaatnya jika dipenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

- a. menjelaskan dengan singkat tujuan yang hendak dicapai;
- b. menekankan, bahwa tujuan adalah untuk membantu pemimpin dalam mengembangkan kecakapannya untuk pekerjaan saat ini;
- c. menanyakan, di mana ia merasa yakin dapat mengembangkan kecakapannya, serta buatlah agar ia juga mau membicarakan kelemahankelemahannya;
- d. memberikan contoh-contoh yang spesifik/khusus sifatnya, serta lengkapilah dengan alat-alat yang dapat digunakan untuk mencapai kemajuan;
- e. memberikan dorongan agar ia mau berbicara dan mengemukakan keinginan dan perasaannya serta dengarkanlah;
- f. jangan membandingkan atau membedakannya dengan anggota manajemen yang lain.

Hal-hal tersebut di atas, jika dilaksanakan dapat memberikan keuntungan/manfaat sebagai berikut:

- a. meningkatkan kerja sama dan pengertian yang lebih baik antara bawahan dengan atasan, sehingga dapat dicapai motivasi yang tinggi dalam mencapai tujuan perusahaan;
- b. memperlancar komunikasi antara bawahan dengan atasan;
- c. memperkecil *gap* yang ada antara sesama anggota dan antara atasan dengan bawahannya.

Walaupun demikian tetap ada kelemahan dari pendekatan ini yaitu:

- a. unsur subjektivitas dari penilaian tidak begitu saja dapat diabaikan karena nilai-nilai yang dianutnya turut berperan;
- b. *halo effect* yakni kecenderungan seorang penilai untuk menghubungkan seorang yang sedang dinilai sama baiknya atau sama buruknya dengan orang-orang yang pernah dinilai sebelumnya oleh penilai tersebut.

B. PENGEMBANGAN MANAJER

Pengembangan merupakan hal yang penting dalam pelaksanaan fungsi aktuasi, karena sebagian besar dari aktivitasnya bertujuan agar para manajer dapat meningkatkan daya kerja sehingga untuk itu perlu adanya program tertentu. Usaha diadakannya pengembangan akan memberikan sumbangan yang amat baik bagi kepentingan dan kemajuan perusahaan/manajemen.

Yang dimaksud dengan pengembangan manajer adalah aplikasi atau pelaksanaan dari usaha-usaha yang telah direncanakan, guna membantu pemeliharaan dan meningkatkan kualitas para manajer bawahan (*lower manager*), menengah (*middle manager*), dan pucuk pimpinan (*top manager*), sehingga mereka dapat mencapai tujuan manajemen secara lebih efektif. Pengertian/definisi ini berlaku bagi semua tingkatan dalam manajemen terutama untuk para pengawas (*supervisor*).

Ada beberapa alasan yang diajukan dengan dibentuknya usaha-usaha untuk melaksanakan pengembangan manajer, di antaranya adalah:

1. untuk meningkatkan penjualan;
2. menurunkan ongkos-ongkos produksi;
3. mendapatkan kerja sama yang lebih baik;
4. menanamkan semangat kerja yang lebih besar;
5. menambah rasa kepercayaan diri.

Umumnya pengembangan ini juga diperlukan, karena perkembangan teknologi serta kemajuan dalam bisnis sendiri mengharuskan suatu perusahaan untuk dapat

menyesuaikan dirinya dengan perubahan serta perkembangan tersebut. Selain itu pengembangan yang diperlukan tidak saja hanya menyangkut masalah teknis atau segala yang berhubungan dengan peralatan yang dipakai, melainkan juga harus melibatkan pengembangan pada personalianya yang akan menangani langsung. Untuk itulah perusahaan-perusahaan melakukan program khusus untuk melaksanakan usaha pengembangan.

Cara yang digunakan dalam pengembangan manajer, sebenarnya ada 25 metode yang dikenal, dan di bawah ini akan diuraikan beberapa di antaranya. Metode pengembangan ini terbagi dalam dua bagian, yaitu:

1. yang bersifat partisipasi (*participative*);
2. yang bukan bersifat partisipasi (*non-participative*).

Yang termasuk dalam pengembangan yang bersifat partisipasi di antaranya adalah:

1. Metode *Learning on the job* (metode belajar pada tempat kerja) Metode ini amat efektif untuk melatih para eksekutif, karena orang yang dilatih akan dihadapkan pada situasi yang sesungguhnya di mana ia akan menghadapi bermacam-macam kepribadian dan akan menyaksikan semua hasil usaha dari berbagai macam orang dalam organisasi tersebut. Observasi dan partisipasi amat dibutuhkan dalam metode ini, juga bimbingan para *senior executive* dalam membuat suatu keputusan akan sangat membantu. Cara ini sering disebut dengan *on the job training*.
2. *Problem solving* (metode pemecahan masalah)
Di sini kepada orang yang dilatih diberikan beberapa masalah atau kasus-kasus di bidang manajemen; ia harus bertindak sebagai individu yang selanjutnya diminta:
 - a. untuk mengidentifikasi masalah tersebut;
 - b. menganalisis fakta-fakta tersebut serta kondisi yang menimbulkan masalah-masalah itu;
 - c. membuat pernyataan untuk mengatasi masalah tersebut;
 - d. menyatakan kebenaran tindakan dari rencananya.
3. Konferensi, seminar, dan rapat khusus
Metode pengembangan ini dilakukan dengan cara melakukan diskusi-diskusi untuk

siding bertukar pikiran/pandangan dalam menghadapi masaiah-masalah yang diajukan, melatih semu peserta pada situasi tersebut serta .menentukan apa yang harus dilakukan. Masalah yang menjadi perhatian dal= diskusi (konferensi dan seminar), berkisar pada hal metode operasional yang digunakan di masa lalu dan saat ini, produk baru dan pengembangannya serta akibat-akibat perubahan tersebut. Sedangkan rapat khusus/pertemuan khusus biasanya lebih bersifat formal dan administrasinya dilakukan oleh petugas/pegawai perusahaan.

4. *Business Games* (Pennainan Bisnis)

Para *trainee* (orang-orang yang dilatih) akan dibagi dalam beberapa tim untuk diminta membuat suatu keputusan bisnis dengan kondisi-kondisi perusahaan yang umumnya digambarkan melalui pernyataan operasi awainya. Dengan fasilitas yang sama, masing-masing akan berlomba sehingga dapat dilihat kelompok mana yang paling cepat dan efektif dalam membuat keputusan ini. Biasanya keputusan itu berhubungan dengan analisis biaya.

5. *In Basket Exercise*

Metode ini merupakan suatu tipe dari simulasi bisnis. Di sini para *trainee* diminta untuk melakukan peranan sebagai seorang manajer. Permainan atau kegiatan yang dilakukannya itu akan mengikuti petunjuk yang diberikan melalui informasi atau surat yang disampaikan dalam sebuah keranjang, yang kemudian masing-masing peserta diminta untuk membuat suatu keputusan. Biasanya latihan ini dilakukan menurut waktu tertentu.

6. *Role playing* (main peran)

Para *trainee* akan dihadapkan pada suatu konflik masalah tertentu. Biasanya peranan ini dilakukan oleh dua orang yang masing-masing berperan seperti atasan dengan bawahan atau pegawai dengan langganan.

7. *Special Assignment* (Penugasan khusus)

Di sini seorang *trainee* dihadapkan pada suatu tugas kursus, untuk itu is akan diberi kebebasan untuk menanganinya. Kebebasan ini akan memberinya kesempatan untuk dapat mengatasi suatu masalah tertentu sejauh mungkin.

8. *Job Rotation and Use of Strategic Jobs*

Dalam metode ini para *trainee* akan ditempatkan silih berganti pada berbagai bagian dalam perusahaan. Dengan demikian para *trainee* dapat mengetahui tugas masing-masing bagian secara luas dan hubungannya yang satu dengan lainnya. Metode lain, yaitu strategi, pekerjaan yang akan membantu setiap *trainee* untuk mengembangkan dirinya.

Metode atau cara pengembangan lainnya yang bersifat partisipasi, adalah *commitees, sensitivity, team task force, farm system, decentralized organization structure, second time, junior board directors, community activities*.

Sedangkan yang sifatnya non-partisipasi yaitu:

1. *Lectures* (kuliah)

Metode ini bisa bersifat efektif dan merangsang atau bahkan sebaliknya. Hal ini amat tergantung pada struktur dan subyek yang dibawakan. Pemberian kuliah ini merupakan suatu cara penyampaian informasi dalam waktu yang relatif singkat.

2. *Special courses* (kursus tertentu)

Di sini biasanya para *trainee* diberi kesempatan untuk mengikuti kursus tertentu.

Metode-metode lain yang dikenal sebagai cara pengembangan ini adalah: *programmed instructions, planned specialsreadings, observation post, coaching, counseling, university management and development programs*, dan *professional association membership*.

B. KOMPENSASI (IMBALAN)

Hal lain yang juga turut berperan dalam terlaksananya fungsi aktuasi adalah adanya imbalan yang berupa upah/gaji atau yang biasa dikenal dengan kompensasi. Masalah kompensasi ini dianggap cukup bahkan sering dianggap lebih efektif untuk membangkitkan minat seseorang ataupun membuat seseorang mau bekerja dengan baik bagi kepentingan perusahaan. Walaupun disadari pula bahwa tidak semua orang akan mau melaksanakan pekerjaan hanya semata-mata untuk mendapatkan upah/gaji raja. Oleh karena itu agar kompensasi ini dapat memberikan suatu nilai motivasi pada anggota

manajemen, haruslah mempunyai dasar-dasar pertimbangan sebagai berikut:

1. tujuan dari kompensasi yang tinggi haruslah didasarkan atas adanya persetujuan dan pengertian yang tinggi juga di antara perusahaan dengan individu yang bersangkutan
2. manajer harus merasa yakin bahwa tenaga dan keahliannya akan mendorong tercapainya tujuan, serta peningkatan kecakapannya akan dibahas dengan kompensasi yang lebih besar
3. manajer percaya bahwa ia mampu serta akan meningkatkan hasil usaha yang diraihnya saat ini; dan kemajuannya itu diraih menurut kemampuannya.

3. Pertimbangan Dasar dalam Kompensasi

Ada tiga hal yang menjadi pertimbangan dasar dalam pemberian kompensasi bagi pekerjaan manajer, terutama untuk pucuk pimpinan (*top manager*), yakni:

- a. besarnya suatu perusahaan;
- b. macam/jenis industri;
- c. kontribusinya terhadap perusahaan yang berupa keputusan-keputusan yang dilakukannya.

Ketiga hal di atas saling berhubungan satu sama lain, karena besarnya perusahaan akan mengakibatkan lebih banyak pembuatan keputusan. Juga perusahaan yang besar biasanya memperoleh keuntungan yang lebih besar dibandingkan dengan perusahaan yang kecil/lebih kecil, dan jenis/macam industrinya dalam hal ini akan merupakan ciri bagi pemberian upah yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang lain.

Pada dasarnya kompensasi bagi seorang manajer diberikan didasarkan pada:

- a. waktu bekerjanya (pencurahan waktunya);
- b. kecakapannya;
- c. kombinasi antara pencurahan waktu dan kecakapannya.

Sebagai contoh, dalam:

- a. pemberian, yang diberikan pada seorang manajer hanya berdasarkan waktu kerja, berupa gaji yang diberikan kepada seorang direktur/manajer yang melaksanakan suatu penilaian;
- b. pemberian yang diberikan kepada seorang manajer berdasarkan

- kecakapannya, berupa premi yang diberikan kepada seorang manajer penjualan karena keberhasilannya dalam meningkatkan jumlah penjualan;
- c. kompensasi yang diberikan atas dasar waktu dan kecakapan seorang manajer, misalnya seorang manajer yang melakukan penelitian akan mendapat insentif tambahan jika pekerjaannya berhasil dengan baik.

Akibat dari adanya dasar-dasar pertimbangan dalam pemberian kompensasi, maka timbul beberapa kebijaksanaan dalam pemberian kompensasi ini, yang dapat dibagi dalam dua macam:

- a. Yang disebut dengan *shallow*, yakni kebijaksanaan yang diambil dalam pemberian kompensasi tidak terlalu membedakan tingkat/besarnya jumlah upah di antara para manajer. Umumnya hal ini menggambarkan tipe, manajer yang konservatif dan lambat dalam mengambil suatu keputusan yang penting.
- b. *Seep*, yakni kebijaksanaan untuk memberikan upah yang cukup besar bedanya antara *top manager* 'pucuk pimpinan' dengan pimpinan menengah dan pimpinan bawah. Ini akan mencerminkan sifat kepemimpinan yang agresif dan dominan.

2. Gaji Pokok

Umumnya kompensasi/imbalan keseluruhan adalah merupakan gaji pokok ditambah dengan tunjangan atau keuntungan lain sesuai dengan keadaan (hasil yang dicapai) oleh manajer dengan beberapa pertimbangan seperti tingkat inflasi, biaya hidup, dan sebagainya. Pada umumnya penentuan imbalan keseluruhan haruslah meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. gaji tunai;
- b. asuransi jiwa dari perusahaan;
- c. pensiun yang akan diterima;
- d. penangguhan kompensasi.

Semua itu diukur atau diperhitungkan berdasarkan gaji pokok. Biasanya gaji pokok dibedakan atas dasar pengetahuannya, keahlian (pengalaman), serta tanggung jawab yang dibutuhkan pada suatu pekerjaan. Contohnya gaji pokok manajer keuangan, karena tanggung jawabnya lebih berat sering menerima gaji pokok yang lebih besar dibandingkan

manajer personalia.

3. Bonus dan Komisi

Bonus dan komisi ini diberikan di luar gaji pokok, yang umumnya diberikan atas kecakapan yang dimiliki oleh seseorang. Dalam beberapa hal bisa juga bonus dan komisi ini diberikan dalam hubungannya dengan keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan. Yang pasti tidak ada kewajiban khusus bagi perusahaan untuk memberikan bonus pada semua orang yang bekerja pada perusahaan itu. Bonus dan komisi ini sering dibedakan satu dengan yang lainnya, walaupun pada dasarnya komisi merupakan tipe dari bonus, hanya saja biasanya komisi merupakan hasil yang diperoleh seseorang secara individu atas hasil kerjanya. Komisi juga dikatakan sebagai bentuk yang cukup efektif dari suatu insentif. Contoh: seluruh manajer pada PT. A mendapat 15% dari keuntungan perusahaan setiap tahunnya, sedangkan komisi diberikan pada manajer penjualan sebesar 1% dari volume penjualan yang berhasil dijualnya.

4. Profit Sharing (Pembagian Keuntungan)

Profit sharing di sini adalah pembagian keuntungan perusahaan yang tidak dibagikan atau dianggap sebagai dana yang ditahan (*retaining funds*) yang di masa datang akan digunakan untuk kepentingan para anggota sebagai gaji simpanannya.

5. Deferred Compensation (Kompensasi yang Ditangguhkan)

Yang termasuk dalam bentuk *deferred compensation* di antaranya adalah pensiun, hak-hak atas saham dan sebagainya. Alat atau cara tersebut digunakan, karena memang sepiantasnya seorang pekerja memperoleh pensiun dan sebagainya setelah ia selama sekian tahun bekerja dan mengabdikan dalam perusahaan itu.

6. Financial Incentives (Insentif berupa Uang)

Insentif yang bersifat *financial* atau berupa pemberian uang/kompensasi tambahan yang diberikan atas hasil kecakapan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya di luar standar yang diberikan, haruslah menggunakan perencanaan kompensasi yang telah ditetapkan. Dengan kata lain harus ada batasan yang tegas mengenai usaha-usaha yang sifatnya tidak rutin (terus-menerus) dan yang memang harus dilaksanakan sebagai

kewajibannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Juga harus diperhatikan bahwa jumlah yang diberikan harus seimbang dengan kecakapannya dan diketahui oleh semua yang ikut berpartisipasi dalam pekerjaan tersebut. Sebagai contoh seorang manajer perencana yang dapat merancang 3 model pakaian jadi selama 1 bulan, sedangkan perusahaan hanya menentukan 2 model setiap bulan, maka akan diberikan insentif berupa uang kepadanya.

7. *Non Financial Incentives* (Insentif yang Non-finansial)

Dalam pembahasan mengenai masalah kompensasi ini, hal-hal yang sifatnya non-finansial juga termasuk ke dalam bagian dari kompensasi. Umumnya kompensasi yang non-finansial ditujukan bagi para manajer eksekutif. Sebagaimana telah diketahui bahwa seseorang mau melakukan suatu pekerjaan bukan hanya karena ia semata-mata ingin memperoleh imbalan berupa gaji/upah saja, melainkan mereka juga akan merasa lebih senang mengerjakan sesuatu karena prestise atau gelar/penghargaan yang ingin diperolehnya. Pada dasarnya semua orang juga membutuhkan perasaan ingin dihargai, dipuji atas kecakapannya dalam melakukan suatu pekerjaan, ataupun mendapat penghormatan atas itu dan sebagainya, karena mereka merasa bahwa dengan hal-hal itulah mereka dapat membuktikan bahwa kemampuannya dibutuhkan oleh orang lain. Hal inilah yang tidak boleh dilupakan oleh perusahaan dalam rangka menjalankan fungsi *actuating-nya*. *Non financial incentives* dapat berupa pemberian piagam, hadiah perjalanan; ke luar negeri, dapat pula promosi/kenaikan pangkat dan sebagainya.