

## **MANAJERIAL TRAITS AND SKILLS**

Hakekat ciri menunjuk kepada sejumlah atribut individual, termasuk aspek-aspek kepribadian, kebutuhan, motivasi, serta nilai-nilai, ciri kepribadian adalah watak yang secara relatif stabil yang berperilaku dalam suatu cara tertentu, contohnya rasa percaya diri, kedewasaan emosional, tingkat energi, dan toleransi terhadap stres.

Sedangkan hakekat ketrampilan (skill) menunjuk kepada kemampuan seseorang untuk melakukan berbagai jenis kegiatan kognitif atau keprilaku dengan suatu cara yang efektif, ketrampilan didefinisikan secara sangat umum misalnya cerdas, ketrampilan dalam hubungan antar pribadi, ketrampilan dalam administrasi ) sampai pada istilah yang lebih sempit dan spesifik, misalnya ketrampilan membuat rencana, ketrampilan berkomunikasi secara persuasif, ketrampilan mendengarkan

### **PENELITIAN DINI MENGENAI CIRI DAN KETRAMPILAN PEMIMPIN.**

. Stogdill menyarankan bahwa profil ciri berikut ini adalah karakteristik bagi para pemimpin yang berhasil :

Pemimpin di karakterisasi oleh suatu dorongan yang kuat untuk bertanggung jawab dan menyalasakan tugas, kekuatan, dan ketekunan dalam mengajar tujuan-tujuan, berani berpetualangan dan mempunyai gagasan asli dalam memecahkan masalah, dorongan untuk menjalankan inisiatif dalam situasi sosial, rasa percaya diri, dan suatu perasaan akan identitas pribadi, kesediaan untuk menerima konsekuensi suatu keputusan dan tindakan, siap untuk menerima stres antar pribadi, kesediaan untuk mengizinkan adanya frustrasi dan penanggulangan, kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain,

serta kapasitas untuk menstruktur sistem interaksi sosial kepada tujuan yang tersedia

Tabel 7-2

CIRI	KETRAMPILAN
Dapat disesuaikan terhadap situasi Peka terhadap lingkungan sosial Ambisius dan berorientasi terhadap keberhasilan Tegas Dapat bekerja sama Dapat dipercaya Dominan (keinginan untuk mempengaruhi orang lain ) Penuh semangat kerja(aktivitas yang tinggi) Ketekunan Rasa percaya diri Tahan terhadap stress Bersedia untuk menerima tanggung jawab	Cerdas (intelligent) Terampil secara konseptual Kreatif Diplomatis dan taktis Lancar dalam berbicara Berpengetahuan mengenai tugas kelompok Terorganisasi (kemampuan administratif) Persuasif(kemampuan untuk meyakinkan) Terampil secara sosial

### CIRI-CIRI DAN EFEKTIFITAS MANAJEIAL

Para peneliti telah mempelajari sejumlah ciri kepribadian yang berbeda-beda yang berhubungan dengan efektifitas manajerial dan promosi dirinya, bilamana dimungkinkan relevansi dari ciri dan ketrampilan dijelaskan dengan menghubungkan mereka kembali ke prilaku-prilaku dan proses-proses mempengaruhi.

#### *Tingkat energi dan toleransi terhadap stress.*

Penelitian mengenai ciri menemukan bahwa tingkat energi, stamina fisik, dan toleransi terhadap stress, berhubungan dengan efektifitas manajerial ( Bass, 1990; Howard & Bray, 1988 ). Tingkat energi yang tinggi dan toleransi terhadap stress membantu para manajer menanggulangi tingkat kecepatan yang tinggi,

### ***Rasa percaya diri***

Istilah rasa percaya diri didefinisikan secara umum untuk merumuskan berbagai konsep yang saling berhubungan seperti rasa harga diri, rasa dapat membuat kemajuan. Sejumlah perilaku yang berhubungan dengan rasa percaya diri mungkin dapat menjelaskan bagaimana ia memudahkan efektifitas dari kepemimpinan. Tanpa adanya rasa percaya diri yang kuat, seorang pemimpin lebih kecil kemungkinannya untuk membuat usaha-usaha mempengaruhi, dan setiap usaha mempengaruhi yang di buat lebih kecil kemungkinannya akan berhasil dan begitu juga sebaliknya. Optimisme serta keuletan mereka dalam usaha untuk mencapai suatu tugas atau misi kemungkinan akan meningkatkan komitmen dari para, bawahan, kerabat, dan atasan untuk mendukung usaha tersebut, disini artinya bahwa rasa percaya diri akan menghasilkan keuntungan namun beberapa perilaku yang menyimpang dapat juga terjadi jika rasa percaya diri tersebut berlebihan.

### ***internal Locus of Control***

Ciri lain yang kelihatannya relevan bagi efektivitas manajerial disebut orientasi pada locus of control yang diukur dengan skala kepribadian yang dikembangkan oleh Roter (1966). Orang dengan orientasi ini (disebut internal) percaya bahwa peristiwa-peristiwa dalam hidup mereka lebih banyak ditentukan oleh tindakan-tindakan mereka sendiri dari pada suatu kebetulan atau oleh kekuatan-kekuatan yang tidak dapat di kontrol

### ***Kematangan emosional***

Orang yang secara emosional matang dapat menyesuaikan diri dengan baik dan tidak menderita kekacauan psikologis yang berat, mempunyai kesadaran yang lebih tepat mengenai kekuatan dan kelemahan mereka, dan mereka berorientasi kearah perbaikan diri dari pada menolak adanya kelemahan dan memfantasikan keberhasilan, juga tidak terlalu egosentris, mereka lebih banyak memiliki kontrol terhadap diri sendiri. Hasilnya para pemimpin yang mempunyai kematangan emosional yang

tinggi mempunyai lebih banyak hubungan kerja sama dengan para bawahannya, kerabat, dan dengan para atasannya. Sebuah studi oleh McCauley dan Lombardo (1990), dengan sebuah ukuran yang disebut *Bensmarks* menemukan bahwa para manajer yang sadar akan dirinya dan mempunyai suatu keinginan untuk memperbaiki diri mencapai kemajuan yang lebih tinggi.

### ***Integritas***

Integritas berarti bahwa perilaku seseorang konsisten dengan nilai-nilai yang menyertainya, orang tersebut bersifat jujur, etis, dan dapat dipercaya. Berbagai jenis perilaku berhubungan dengan integritas, sebuah indikasi penting tentang integritas adalah sejauh mana orang itu jujur dan dapat di percaya dari pada memperdaya. Para pemimpin akan kehilangan kredibilitas bilamana orang mendapatkan bahwa mereka telah berbohong atau telah membuat klaim yang menyimpang secara berlebihan dari pada yang sebenarnya, indikator lain mengenai integritas adalah menepati janji. Integritas telah disebut sebagai sebuah nilai yang penting oleh kebanyakan dari empat puluh lima chief executives Inggris dalam sebuah studi oleh Cox dan Cooper (1989)

### ***Motifasi kekuasaan***

Seseorang yang mempunyai kebutuhan akan kekuasaan yang tinggi senang untuk mempengaruhi baik orang lain maupun peristiwa-peristiwa, kiranya mencari posisi kewenangan. Kebanyakan studi menemukan adanya suatu hubungan yang kuat antara kebutuhan akan kekuasaan dan promosi ketingkat manajemen yang lebih tinggi dalam organisasi yang besar, kemudian penelitian empiris memberi indikasi bahwa suatu orientasi kepada kekuasaan yang disosialisasi lebih besar kemungkinan akan menghasilkan kepemimpinan yang efektif daripada orientasi kepada kekuasaan yang di pribadikan (*personalized power*) (Boyatzis, 1982; House

Spangler,& Woicke, 1991; McClelland&Boyatzis, 1982; MCCelland& Burnham, 1976 )

### ***Orientasi kepada keberhasilan (Achievement Orientation )***

Orientasi kepada keberhasilan termasuk sejumlah sikap yang saling berhubungan, nilai-nilai, serta dorongan untuk berhasil, kesediaan untuk memikul tanggung jawab, dan perhatian terhadap sasaran tugas.

Hubungan orientasi kepada keberhasilan terhadap efektifitas manajerial kelihatannya sangat kompleks, beberapa sebuah studi menemukan suatu hubungan yang positif antara motivasi untuk berhasil dan efektifitas (mis. Stahl,1983; Wainer &Rubin, 1969 ), namun studi-studi yang lainnya telah menemukan hubungan yang negatif (House,Spangler & Woyke 1991 ), atau tidak ada bukti mengenai hubungan yang kuat dan signifikan (Miller & Toulouse, 1986 )

Bila kebutuhan akan keberhasilan merupakan motif yang dominan bagi seorang manajer, ada kemungkinan bahwa usaha manajer tersebut akan diarahkan kepada keberhasilan pribadinya dari pada kearah keberhasilan unit kerja yang di pimpin manajer tersebut.

### ***Kebutuhan akan Afiliasi (Need for Affiliation)***

Seseorang yang mempunyai kebutuhan akan afiliasi yang kuat menerima kapuasan yang besar karena di sukai dan diterima oleh orang lain dan mereka senang bekerja dengan orang lain yang ramah tamah dan bekerja sama. Kebanyakan studi menemukan korelasi yang negatif antara kebutuhan akan afiliasi dan efektifitas manajerial, ketidak efektifan para manajer yang mempunyai kebutuhan akan afiliasi yang tinggi dapat di pahami dengan meneliti pola perilaku yang khas bagi manajer-manajer yang demikian. Para manajer tersebut pertama-tama memperhatikan hubungan dari pada tugas, dan mereka tidak bersedia untuk mengizinkan pekerjaan tersebut mencampuri hubungan yang harmonis (Litwin &

Stringer, 1966; McClelland, 1975). Sehingga tidak diinginkan para manajer untuk mempunyai suatu kebutuhan akan afiliasi yang kuat

## **KETRAMPILAN MANAJERIAL DAN EFEKTIFITAS**

### ***Ketrampilan Teknis (Technical Skills)***

Dalam ketrampilan teknis termasuk pengetahuan mengenai metode-metode, proses-proses, prosedur, serta teknik-teknik untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang khusus dari unit organisasi. Ketrampilan-ketrampilan tersebut dipelajari selama pendidikan formal dalam bidang-bidang yang terspesialisasi (mis. akuntansi, pemasaran, keuangan, periklanan, hukum bisnis, pemrograman komputer, dsb.), dan melalui pelatihan di tempat (*on the job training*), serta pengalaman. Studi CCL yang dijelaskan sebelumnya menemukan bahwa kecermatan teknis berhubungan dengan efektifitas dan kemajuan ditingkat manajemen yang lebih rendah, namun ia secara relatif menjadi kurang penting pada tingkat manajemen yang lebih tinggi (McCall & Lombardo, 1983)

Pengetahuan teknis khususnya relevan bagi manajer-manajer yang *entrepreneurial*. Visi yang inspirasional dari sebuah produk atau jasa dapat kelihatannya timbul dari mana saja namun ia sebenarnya merupakan hasil dari belajar serta pengalaman yang bertahun-tahun lamanya. Penelitian tentang para *entrepreneurs* yang telah membangun perusahaan – perusahaan yang berhasil atau yang telah memperkenalkan produk-produk penting yang baru dalam perusahaan-perusahaan yang sudah mapan menyarankan bahwa pengetahuan teknis mereka merupakan ladang yang subur yang didalamnya bibit inspirasi berakar untuk menghasilkan produk-produk yang inovatif (Westley & Minsberg, 1989). Tidaklah cukup untuk mempunyai pengetahuan yang mendalam mengenai produk-produk dan proses-proses yang untuknya seorang manajer yang bertanggung jawab. Perencanaan yang strategis kemungkinan tidak akan efektif kecuali bila

seseorang manajer memahami kekuatan dan kelemahan yang relatif dari produk-produk( atau jasa-jasanya) sendiri dibanding dengan yang diberikan oleh para pesaing (Petears & Austin, 1985).

### ***Ketrampilan antar pribadi***

Adalah pengetahuan mengenai perilaku manusia dan proses-proses kelompok, kemampuan untuk mengerti perasaan, sikap, serta motivasi dari orang lain dan kemampuan untuk mengkomunikasikan dengan jelas dan persuasif.

Ketrampilan antar pribadi seperti empati, pemahaman sosial, daya tarik, taktis dan diplomatis, dapat persuasif, serta kemampuan untuk berkomunikasi secara lisan bersifat penting untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan kerja sama dengan para bawahan, atasan, sejawat, dan orang luar. Seorang manajer yang memahami orang lain dan ia sangat menarik, sangat taktis, dan diplomatis akan mempunyai hubungan kerja sama dari pada mereka yang tidak berperasaan dan menyerang

Beberapa orang mempunyai konsep yang salah bahwa ketrampilan antar pribadi tidak lebih dari pada perilaku yang berperhatian (*considerate*) yang sewaktu-waktu di nyalakan pada situasi-situasi yang istimewa, Katz mempunyai titik pandang yang berbeda :

Ketrampilan yang sebenarnya dalam bekerja dengan orang lain harus menjadi suatu kegiatan yang alami, dan terus menerus, karena ia menyangkut kepekaan bukan saja pada saat membuat keputusan , namun juga dalam perilaku sehari-hari dari individu tersebut... Karena semua yang dikatakan dan yang dilakukan oleh pemimpin tersebut (atau tidak dikatakan dan tidak dilakukan ) mempunyai dampak terhadap kawan-kawan sekerjanya, keinginan diri sendiri dalam waktu akan terlihat, jadi supaya efektif ketrampilan tersebut harus secara alami dikembangkan dan secara tidak sadar, maupun secara konsisten, diperlihatkan dalam tindakan dari individu tersebut.

### ***Ketrampilan konseptual***

Ketrampilan konseptual termasuk beberapa kemampuan kognitif seperti kemampuan analitis, berpikir logis, memformasi konsep, pemikiran yang induktif, dan pemikiran deduktif. Dalam arti umum ketrampilan konseptual termasuk penilaian yang baik, dapat melihat kedepan, intuisi, kreatifitas, dan kemampuan untuk menemukan arti dan keberesan dalam peristiwa-peristiwa ambisius, dan tidak pasti. Penelitian mengenai ciri dan ketrampilan konseptual dengan pensil dan kertas menemukan bukti yang kuat bahwa jenis kemampuan yang demikian berhubungan dengan efektifitas manajerial khususnya pada posisi manajerial tingkat tinggi (Bass, 1990) Salah satu jenis ketrampilan konseptual, disebut *cognitive complexity*, termasuk kemampuan untuk menggunakan isyarat-isyarat untuk membuat perbedaan dan mengembangkan kategori-kategori untuk mengklasifikasi sesuatu, demikian juga kemampuan untuk mengidentifikasi hubungan yang kompleks dan mengembangkan solusi-solusi kreatif terhadap masalah. Seseorang mempunyai *cognitive complexity* yang tinggi mampu untuk melihat berbagai bayangan yang semu dan mampu untuk mengidentifikasi pola-pola hubungan yang kompleks dan memprediksi peristiwa-peristiwa di masa depan berdasarkan kecenderungan-kecenderungan yang sekarang ada.

Ketrampilan konseptual penting bagi perencanaan yang efektif, mengorganisasi, serta pemecahan masalah, sebagai tanggung jawab administratif utama adalah koordinasi yang efektif, seorang manajer perlu untuk memahami bagaimana berbagai bagian dari organisasi tersebut saling berhubungan satu sama yang lainnya dan bagaimana perubahan-perubahan pada satu bagian dari sistem tersebut berdampak pada bagian yang lain. Seorang manajer yang mempunyai *cognitive complexity* yang tinggi akan mampu untuk mengembangkan sebuah model yang implisit dari organisasi

tersebut untuk membantu pemahaman dari kebanyakan faktor-faktor kritis dan hubungan di antara mereka

Seorang manajer harus mampu untuk memahami bagaimana perubahan-perubahan dalam lingkungan eksternal akan membawa dampak terhadap organisasi, pentingnya “prespektif eksternal” telah dijelaskan oleh Katz dan Kahn (1978, hlm. 54).

Keputusan untuk bergabung (merge) atau menolak penggabungan (merger) untuk membuat perubahan penting dalam lokasi atau untuk mempertahankan posisi yang sekarang, untuk meluncurkan lini produk yang sama sekali baru atau tetap dengan jenis-jenis barang tradisional, agar menjadi yang nomor satu dalam produksi yang baru atau menunggu sampai orang lain mencobanya. Semuanya ini merupakan jenis-jenis masalah-masalah yang meminta pengertian yang paling besar mengenai lingkungan manajemen. Mereka juga merupakan jenis persoalan yang membuat perbedaan antara persaingan yang berhasil atau tidak berhasil, antara pertumbuhan dan stagnasi, kelangsungan hidup dan kegagalan.

Para manajer eksekutif menggunakan campuran intuisi dan pemikiran sadar yang cocok bagi jenis situasi keputusan yang dihadapi mereka (Agor, 1986; Lord & Maher, 1991), Intuisi adalah suatu pengertian atau firasat yang kelihatannya timbul secara tiba-tiba tanpa pemikiran yang sadar, menurut Simon (1987), intuisi bukanlah merupakan suatu proses mistik namun merupakan hasil dari pengalaman sebelumnya yang ekstensif dengan masalah yang sama, pengetahuan yang relevan yang di peroleh dari pengalaman tersebut dapat diambil bilamana diperlukan tanpa banyak kesadaran.

### ***Pentingnya ketrampilan pada berbagai tingkat manajemen***

Salah satu aspek situasi yang mempengaruhi pentingnya suatu ketrampilan adalah posisi seorang manajer dalam hirarki kewenangan organisasi tersebut (Boyatzis, 1982; Jacobs & Jaques, 1987; Katz, 1955; Mann, 1965). Jadi makin tinggi tingkatan manajemennya, maka makin

dibutuhkan ketrampilan kognitif untuk dapat melaksanakan tanggung jawab yang diperlukan secara efektif.

Karena tanggung jawab utama dari para eksekutif puncak adalah membuat keputusan strategis, maka ketrampilan konseptual lebih penting pada tingkatan ini dari pada tingkatan-tingkatan menengah atau yang lebih rendah. Para eksekutif tertinggi harus menganalisis sejumlah besar informasi yang berdwii arti dan saling bertentangan mengenai lingkungan agar suaya dapat membuat keputusan yang strategik dan untuk menginterpretasi peristiwa-peristiwa bagi anggota-anggota lain dari organisasi tersebut. Para eksekutif harus mempunyai perspektif jangka panjang dan kemampuan untuk memahami hubungan-hubungan yang kompleks diantara variabel-variabel yang relevan bagi kinerja organisasi tersebut (Jacobs & Jaques, 1987), Saeorang eksekutif puncak harus untuk mengantisipasi peristiwa-peristiwa dimasa mendatang dan tahu bagaimana merencanakanya.

Peran para manajer tingkat menengah terutama untuk mendukung struktur yang ada dan mengembangkan cara-cara untuk menjalankan kebijakan-kebijakan dan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh tingkatan yang lebih tinggi, peran tersebut membutuhkan suatu campuran yang kurang lebih sama antara ketrampilan-ketreampilan teknis, antar pribadi, dan konseptual. Bagi manajer-manajer tersebut ketrampilan teknis secara relatif lebih penting daripada ketrampilan konseptual atau ketrampilan antar pribadi.

Beberapa buah penelitian menyatakan bahwa persyaratan ketrampilan bagi para manajer pada masing-masing tingkatan agak berbeda-beda tergantung pada jenis organisasi, besarnya, jenis struktur organisasi, serta tingkat sentralisasi kewenangan (McLennan, 1967)

***Dapat dipindahkan (Transferability) ketrampilan dalam berbagai situasi***

Para penulis pada umumnya setuju bahwa para manajer tingkat yang lebih rendah tidak mudah pindah kespesialisasi fungsional yang berbeda (mis, dari manajer penjualan kemandirian perkerjasama ), namun demikian terdapat lebih sedikit persetujuan mengenai dapat di pindahkannya ketrampilan manajerial pada tingkat eksekutif

Penelitian yang baru-baru ini dilakukan dan teori mengenai bagaimana organisasi berkembang dan menyesuaikan diri kepada situasi yang berubah menyarankan bahwa bahkan dalam organisasi yang sama pun ketrampilan yang diminta dari seorang eksekutif dapat berubah setelah beberapa waktu, ketrampilan yang di butuhkan seorang entrepreneurial manager untuk membangun sebuah organisasi yang baru tidaklah sama dengan keterampilan –keterampilan yang dibutuhkan oleh seorang *chief executive* dari sebuah organisasi yang besar yang sudah mapan. Keterampilan yang dibutuhkan untuk memimpin sebuah organisasi yang mempunyai suatu lingkungan yang mendukung dan stabil, tidaklah sama dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk memimpin sebuah organisasi yang menghadapi lingkungan yang bergolak, dan bersaing (hunt,1991; Lord & Maher,1991).

**APLIKASI-APLIKASI : PEDOMAN BAGI MANAJER**

Penemuan bahwa keterampilan dan ciri yang khusus secara positif berhubungan dengan efektivitas manajerial serta kemajuan mempunyai beberapa implikasi yang praktis bagi orang dalam merencanakan karir mereka sendiri sebagai seorang manajer.

- ***Mengetahui kekuatan dan kelemahan anda***

Para manajer yang efektif mempunyai pengertian yang lebih baik mengenai kekuatan dan kelemahan mereka sendiri. Pengetahuan tentang

kekuatan dan kelemahan dapat diperoleh melalui pemantauan perilaku dirinya sendiri dan hasil dari perilaku tersebut. Sebagai tambahan terhadap pemantauan diri sendiri penting agar dapat menerima umpan balik dari orang lain mengenai aspek-aspek positif dan negatif dari perilaku yang orang lain rasakan. Belajarlah mengenai ciri-ciri dan ketrampilan-ketrampilan utama yang di butuhkan bagi jenis posisi manajerial yang anda pegang atau ingin dicapai dan menilai sejauh mana anda mempunyainya.

- ***Kembangkan ketrampilan yang relevan yang tidak sempurna***

Para manajer yang efektif akan lebih berorientasi kearah belajar dan pengembangan diri sendiri terus menerus, setelah seorang manajer menentukan ketrampilan apa yang harus di perkuat maka akan bijaksana untuk mencari peluang-peluang bagi pelatihan tambahan atau coaching. Beberapa macam pelatihan dapat diperoleh di bengkel-bengkel kerja untuk pengembangan manajemen yang dispesialisasi yang dijalankan oleh pemilik atau oleh perusahaan –perusahaan konsultan. Jadi sebuah pendekatan yang lain untuk mengembangkan ketrampilan baru adalah untuk mencari penugasan yang beraneka ragam dan yang menantang dari pada penugasan yang mudah atau yang sama dengan yang sebelumnya.

- ***Lakukan kompensasi terhadap kelemahan***

Salah satu cara untuk menkompensasi kelemahan adalah dengan memilih bawahan yang mempunyai kekuatan tambahan dan mengizinkan mereka untuk menerima tanggung jawab bagi aspek-aspek pekerjaan yang dapat mereka lakukan dengan lebih baik. Kadang-kadang adalah sesuai untuk mendelegasikan tanggung jawab kepada individu-individu yang sesuai, dan pada saat-saat lainnya adalah lebih baik untuk mempunyai sebuah tim manajemen (dalam mana anda adalah salah saeorang anggota) yang membagi sama tanggung jawab bagi sebuah masalah khusus atau bagi suatu tantangan.

