

Manajer: Peran, Aktivitas dan Predikat

Sammy Kristamuljana, MScM

Abstrak: Bayangan bahwa manajer adalah orang yang bekerja secara sistematis adalah mitos. Pengamatan langsung menyatakan bahwa pekerjaan manajer sangat beragam dan dilakukan seolah-olah tidak beraturan. Dari beberapa hasil penelitian diketahui bahwa untuk mengidentifikasi pekerjaan manajer dapat ditinjau dari beberapa aspek. Peninjauan atas aspek peran memperlihatkan bahwa manajer berperan dari memantau lingkungan sampai berkomunikasi langsung dengan bawahan. Pada aspek aktivitas diketahui bahwa manajer bekerja atas dasar "agenda" dan sangat mengandalkan jaringan. Sebagai penutup akan dibahas perbedaan antara manajer yang sukses dan efektif.

Pendahuluan

Apabila kita bertanya kepada para manajer: "Apakah pekerjaan Anda?", maka jawaban yang umum diberikan dapat beragam. Jawaban itu antara lain adalah: "Saya mengawasi", "Saya mengatur", "Saya mengarahkan", "Saya menetapkan balas jasa", "Saya mewakili perusahaan". Seluruh jawaban di atas, pada hakikatnya menyiratkan suatu hal penting yaitu betapa kompleksnya tugas seorang manajer.

Kenyataan ini tentu berbeda sekali dengan anggapan umum yang mengira bahwa manajer bertugas dengan cara teratur (sistematis), mempergunakan sistem formal, dan (seharusnya) didasarkan pada suatu kemampuan analisis ilmiah. Kalau kenyataannya demikian lalu pertanyaan praktis yang muncul adalah "Bagaimana caranya agar para manajer dapat berprestasi ditengah-tengah situasi tugas yang demikian kompleks?".

Tulisan ini akan mencoba menjawab pertanyaan di atas. Untuk itu maka pertama-tama akan disoroti relevansi antara definisi (umum) manajemen dengan aktivitas manajer yang sebenarnya. Kemudian akan disambung dengan perumusan peran manajer sebagai panduan untuk menempatkan diri di dalam berbagai situasi pekerjaan, dan identifikasi bentuk-bentuk aktivitas dari manajer. Akhirnya sebagai penutup akan dibahas manajer yang sukses kontra efektif, untuk memahami dua predikat yang ada dalam masyarakat tentang manajemen.

Relevansi Definisi Manajemen dan Aktivitas Aktual Manajer

Salah satu contoh stereotip definisi manajemen yang umum dapat diambil dari Stoner dan Freeman (1989) yaitu:

"... the process of planning, organizing, leading, and controlling the efforts of organization members and of using all other organizational resources to achieve stated organizational goals."

Kalau diterjemahkan arti dari definisi itu menjadi:

"... proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian berbagai aktivitas anggota-anggota organisasi dan seluruh sumber-sumber organisasi lainnya untuk mencapai berbagai tujuan organisasi yang telah ditetapkan."

Dengan populernya istilah "manajemen" yang bersumber dari kata "administration" yang digunakan oleh Henri Fayol pada tahun 1916, berbagai definisi manajemen tampaknya menjadikan kata-kata: "planning, organizing, commanding, coordinating, and controlling" sebagai elemen utama. Kesan-kesan yang sangat kuat terpancar dari definisi itu adalah:

- Tindakan yang sistematis (teratur).
- Penggunaan sistem atau jaringan formal.
- Pola kerja yang seragam untuk semua manajer.

Di dalam praktek ternyata tidak demikian halnya. Aktivitas manajemen, yang dilakukan oleh manajer sebagai penanggung jawab suatu organisasi atau sub-unitnya untuk mencapai tujuan ternyata bersifat kompleks di mana:

- Tindakan manajer tidak selalu sistematis, tetapi yang penting adalah efektif kepada pencapaian tujuan.
- Manajer mempergunakan baik jaringan formal maupun informal, dan umumnya lebih mengutamakan yang terakhir.
- Pola kerjanya tidak seragam tetapi merupakan fungsi dari situasi (waktu dan tempat), serta kebiasaan manajer yang bersangkutan (dibentuk oleh pengalaman dan kemampuannya).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa relevansi antara definisi (umum) manajemen dengan aktivitas manajer yang aktual, tidak kuat. Atau dengan perkataan lain, dari definisi manajemen yang ada hanya sedikit bisa diperoleh pengertian yang operasional tentang aktivitas manajer.

Untuk mendapatkan pengertian yang lebih baik kita perlu membandingkan dengan beberapa hasil penelitian empiris.

Peran Manajer

Manajer ada karena adanya tugas-tugas yang dipercayakan kepada mereka untuk dilaksanakan. Seiring dengan tugas, didelegasikan juga kepada mereka kuasa (wewenang) untuk memutuskan berbagai hal yang relevan dengan tugasnya. Penetapan tugas dan pemberian wewenang kepada manajer dalam suatu organisasi, biasanya dinyatakan melalui suatu proses formal pengalihan kuasa. Pemilik perusahaan yang dalam hal ini adalah pemilik kuasa memberikan mandat kepada penerima kuasa (manajer), untuk menjalankan tugas-tugasnya.

Dengan dimilikinya kuasa maka manajer memiliki status di antara anggota-anggota organisasi yang lain. Status ini akan memberikan posisi unik kepada manajer yang bersangkutan untuk memainkan peranan, baik dalam hubungan antar-orang maupun antarsumber-sumber yang lain. Dengan menjalankan peran antar-orang yang sebaik-baiknya, maka akan dimiliki suatu jaringan sumber informasi yang kaya bagi manajer, sehingga memungkinkan yang bersangkutan membuat berbagai keputusan dan strategi bagi unitnya.

Dalam kerangka "peran" ini Henry Mintzberg (1989) telah melakukan penelitian atas 5 manajer puncak. Kesimpulannya adalah bahwa untuk memahami tugas-tugas manajer, lebih baik didekati lewat tipologi peran-peran generik yang harus dimainkan oleh seorang manajer.

Beliau merumuskan tiga kelompok peran di mana dengan masing-masing rinciannya seluruhnya menjadi sepuluh jenis peran. Peran-peran itu adalah tiga peran "Antar-Orang" (simbol kepala, pemimpin, dan pengantara), tiga peran "Informasional" (pemantau, penyampai, dan juru bicara), dan empat peran "Pengambil Keputusan" (wirausaha, pengatas krisis, alokator sumber, dan negosiator).

Peran Simbol Kepala menunjuk kepada posisinya sebagai kepala dari suatu unit organisasi, mengharuskan setiap manajer menjalankan beberapa tugas yang sifatnya upacara. Misalnya pengguntingan pita atau pemotongan tumpeng, mendampingi tamu-tamu penting, bahkan menghadiri pesta pernikahan bawahan dan sebagainya. Peran Pemimpin berkaitan dengan tanggung jawabnya atas pekerjaan dari para bawahannya. Peran mana memerlukan tindakan kepemimpinan langsung misalnya memilih dan melatih stafnya, dan juga tidak langsung misalnya memotivasi, mendorong, dan menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan pribadi mereka dengan tujuan-tujuan organisasi. Peran Pengantara berhubungan dengan aktivitasnya untuk membina hubungan dengan pihak-pihak di luar garis vertikal komandonya. Sasaran utama dari peran yang terakhir ini adalah membangun sistem informasi eksternal manajer yang bersangkutan.

Dalam peran Pemantau, manajer meliputi lingkungannya agar dapat mengikuti perkembangan yang terjadi berdasarkan informasi yang diterimanya. Informasi mana terutama diperoleh melalui jaringan kontak-kontak pribadi yang dibangunnya, baik di dalam maupun di luar unitnya. Dalam peran Penyampai, manajer bertindak sebagai pembagi atau distributor informasi dari luar ke dalam unitnya. Bahkan tidak jarang berfungsi sebagai penerus informasi antarbawahannya. Dalam peran Juru Bicara, manajer bertindak sebagai penyampai informasi mengenai unitnya kepada pihak-pihak luar. Informasi yang disampaikan memiliki tujuan yang lebih jauh dari hanya sekadar menjawab permintaan akan informasi. Memuaskan pihak-pihak luar yang berpengaruh terhadap unitnya harus juga menjadi sasaran penting dalam peran ini. Ketiga peran Informasional ini menempatkan manajer pada posisi penentu bagi informasi yang masuk/ke luar ke dan dari unitnya, yang akan berpengaruh besar bagi kredibilitasnya sebagai manajer.

Sebagai pengambil keputusan, manajer pada peran Wirausaha bertindak untuk menemukan ide-ide baru, mengambil inisiatif untuk melaksanakan proyek-proyeknya, baik dengan menangani sendiri ataupun mendelegasikan kepada orang lain. Pada peran Pengatas Krisis, manajer harus bertindak segera dalam menghadapi kejadian-kejadian penting yang ada di luar kendalinya. Misalnya aksi unjuk rasa serikat pekerja, bangkrutnya pelanggan

utama, tindakan sepihak dari pemasok dan sebagainya. Pada peran Alokator Sumber, manajer bertanggung jawab untuk menentukan siapa mendapat apa dalam unitnya. Dalam hal ini sumber bukan saja berarti sesuatu yang fisik sifatnya, tetapi juga yang abstrak misalnya waktu. Pada peran Negosiator, manajer memimpin sendiri proses negosiasi penting (yang memerlukan keikutsertaannya) dengan pihak-pihak luar. Gambar 1: Skema Tugas, Wewenang, dan Peran Manajer merupakan ringkasan dari ide Mintzberg.

Manfaat yang diperoleh dari dimilikinya pengetahuan akan peran-peran ini adalah:

- Memungkinkan para (calon) manajer membuat persiapan lebih baik di dalam menjalankan wewenangnya.
- Komitmen untuk menjalankan peran-peran tersebut, tanpa mempertanyakan lagi apakah hal itu ada atau tidak dalam uraian tugasnya.
- Mengatur keseimbangan menjalankan peran-peran sesuai situasinya sehingga fungsi manajer dapat dilaksanakan dengan efektif.

Aktivitas Manajer

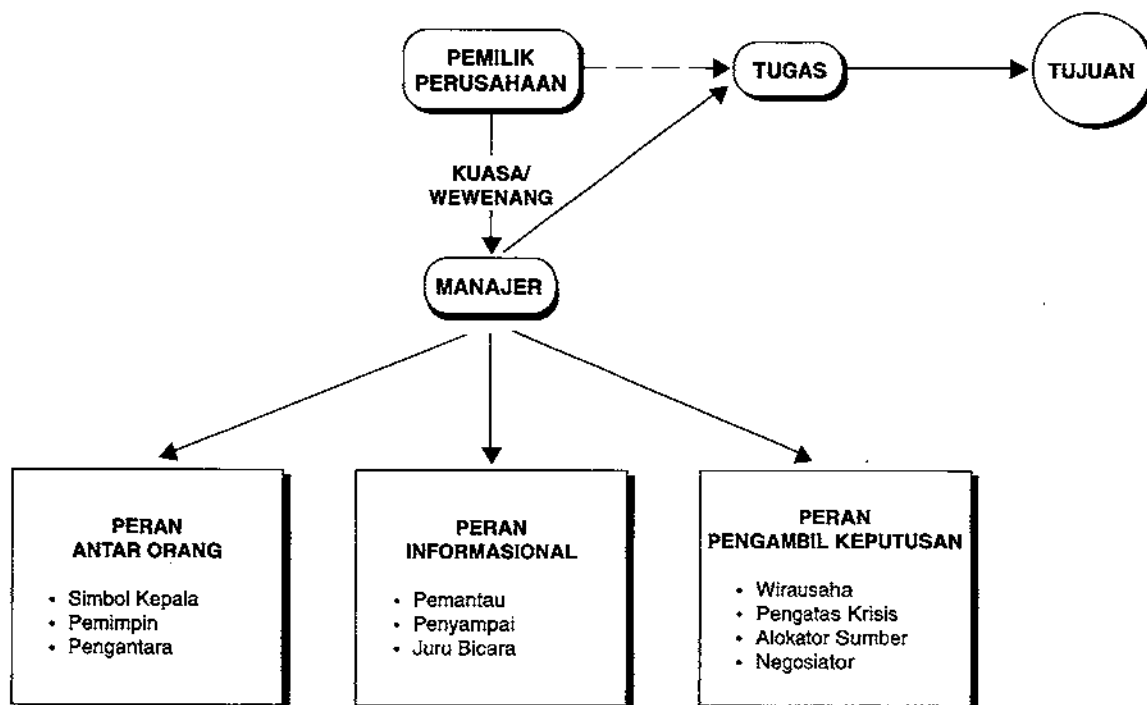
Peran manajer telah menjelaskan suatu mata rantai yang menghubungkan wewenang formal dengan tugas. Tugas dipenuhi dengan menjalankan berbagai aktivitas.

Dalam melaksanakan aktivitas inilah peran-peran itu dibutuhkan. Karenanya mengetahui peran-peran saja tidak cukup untuk memahami pekerjaan manajer. Untuk itu aktivitasnya sendiri harus juga dipahami.

Berdasarkan penelitiannya terhadap 15 manajer puncak yang terkenal, John Kotter (1982) menemukan bahwa sebagian besar dari waktu mereka digunakan untuk berinteraksi dengan orang lain. Bentuk interaksi itu adalah saling bertukar informasi. Beliau menamakan aktivitas ini sebagai "membangun jaringan". Tujuan dari aktivitas ini adalah menyelesaikan "agenda", yang berbentuk tujuan-tujuan yang beragam dan rencana-rencana pencapaiannya. Hubungan antartujuan-tujuan itu lepas, dan memang tidak dimaksudkan harus ada kaitan yang kuat. Dengan mendapatkan informasi yang relevan dari jaringan yang terbentuk, manajer dapat mengimplementasikan berbagai rencananya untuk mencapai tujuan-tujuan yang terdapat pada agendanya. Dengan ini Kotter telah mengungkapkan suatu aktivitas penting manajer, yaitu membangun jaringan untuk menyelesaikan agenda.

Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas lagi tentang berbagai aktivitas manajer, Fred Luthans (1988) melakukan penelitian atas 44 manajer dari berbagai jenjang dan organisasi. Data-data yang demikian banyak diintisarkan menjadi 12 kategori perilaku yang teramati, dan dikelompokkan ke dalam empat aktivitas manajer, yaitu

Gambar 1
Skema Tugas, Wewenang,
dan Peran Manajer



Tabel 1
Empat Aktivitas Manajer
dan Frekuensinya

KELOMPOK AKTIVITAS	PERILAKU YANG DIAMATI	FREKUENSI AKTIVITAS
Komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> • Pertukaran informasi • Surat menyurat rutin 	hampir 1/3
Manajemen Tradisional	<ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan • Pengambilan keputusan • Pengendalian 	sekitar 1/3
Manajemen Sumber Daya Manusia	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasi/penguatan • Disiplin/hukuman • Manajemen konflik • Rekrutmen • Pelatihan/pengembangan 	tepat 1/5
Jaringan	<ul style="list-style-type: none"> • Interaksi dengan pihak luar • Sosialisasi/politik 	sekitar 1/5

Komunikasi, Manajemen Tradisional, Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), dan Jaringan. Luthans kemudian memperluas jumlah sampelnya menjadi 248 manajer, untuk mendapatkan pola frekuensi aktivitas manajer. Hasil-hasil penelitian tersebut dapat dilihat pada tabel di atas.

Dari kedua hasil penelitian di atas bisa disimpulkan bahwa:

1. Aktivitas manajer sangat beragam, dan pola aktivitas hanya bisa diperoleh untuk frekuensi atau intensitasnya dan bukan prosesnya.
2. Perbedaan antara hasil penelitian Kotter dan Luthans menunjukkan bahwa ada intensitas aktivitas yang berbeda antarjenjang (*level*) manajer yang berbeda.

Manajer yang Sukses Kontra yang Efektif

Masyarakat awam umumnya jarang memperlakukan manajer yang sukses dan manajer yang efektif. Mereka menganggap kedua istilah itu sama saja. Hal ini berbeda dengan masyarakat manajemen. Di sini predikat "manajer yang sukses" biasanya diberikan kepada mereka yang cepat menanjak di dalam suatu organisasi. Sedangkan "manajer yang efektif" umumnya diberikan kepada mereka yang memenuhi dua kriteria teori dan praktek manajemen berikut ini:

1. Mampu menyelesaikan pekerjaannya, dengan mencapai prestasi standar yang tinggi baik secara jumlah maupun mutu.
2. Mampu menyelesaikan pekerjaan melalui orang-orangnya, yang tercermin dari kepuasan dan komitmen mereka.

Ringkasan hasil penelitian Luthans adalah sebagai berikut:

PREDIKAT	AKTIVITAS PENENTU	
	Utama	Pendukung
Manajer Yang Sukses	<ul style="list-style-type: none"> • Jaringan • Komunikasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen • SDM
Manajer Yang Efektif	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi • SDM 	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen • Jaringan

Hasil penelitian ini memperkuat hipotesis yang ada, tentang berbedanya manajer yang sukses dan yang efektif. Dan lebih jauh lagi kenyataan ini merupakan kontra terhadap asumsi tradisional dalam buku-buku manajemen, yang menyatakan bahwa peningkatan karier (promosi) dasarnya adalah prestasi (*performance*). Anehnya masyarakat luas justru lebih mudah menerima kenyataan bahwa kunci agar bisa maju atau "sukses" adalah keterampilan sosial dan politik. Sebuah jalan keluar untuk menghadapi dilema ini juga sebuah asumsi, yaitu bahwa "pasar" yang dilayani oleh organisasi adalah objektif. Artinya, pasar secara naluriah akan memilih produk/jasa yang dihasilkan oleh organisasi yang paling efektif. Dan suatu organisasi efektif karena manajer-manajernya efektif. Karenanya dalam jangka panjang, apabila suatu organisasi ingin tetap memiliki keunggulan daya saing, manajer-manajernya yang sukses adalah juga manajer-manajer yang efektif.

Kesimpulan

Sebagai kesimpulan dari tulisan ini adalah dapat dirumuskannya sebuah pengertian baru tentang manajer, yaitu: "Manajer adalah seseorang yang diberi kuasa atas suatu organisasi atau sub-unitnya, untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Proses pencapaian tujuan ini memerlukan suatu himpunan peran dan aktivitas yang harus dijalankan secara simultan dengan tingkat kepiawaian yang tinggi. Dicapainya tujuan-tujuan itu menunjukkan bahwa dia adalah manajer yang efektif. Kecepatannya mencapai jenjang-jenjang posisi manajemen yang lebih tinggi menunjukkan bahwa dia adalah manajer yang sukses".

Daftar Pustaka

1. Barnard, C.I. (1938). *The Function of Executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
2. Fayol, H. (1930). *Industrial and General Administration*. J.A. Coubrough (trans.). Geneva: International Management Institute.
3. Kotter, J.P. (1982). *The General Managers*. New York: Free Press.
4. Luthans, F. (1988). "Successful vs. Effective Managers: Observations of the real world," *Advanced Management Report*, vol. 8, no. 6.
5. Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside our strange world of organizations*. New York: Free Press, hal. 15-22.
6. Stoner, J.A.F., dan R.E. Freeman (1989). *Management*, edisi ke-4. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, hal. 4.

Sammy Kristamuljana, MSM adalah
Faculty Member Sekolah Tinggi
Manajemen Prasetiya Mulya,
dan saat ini sebagai Kandidat Ph.D.
di City University Business School - London.
