

**“PENGARAHAN”**

Mata Kuliah

KMI 103 Dasar-dasar Manajemen

Euis Nurul Bahriyah, S.E,. M.Si

5927

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

2018

**PENGARAHAN**

**PENDAHULUAN**

Pengarahan merupakan salah satu fungsi dalam manajemen. Seperti diketahui mereka yang berada pada peringkat bawahlah yang menjalankan kegiatan operasional dan tanpa adanya pengarahan dari pimpinan segala sesuatu mungkin tidak akan berjalan sebagaimana diharapkan.

Pengarahan merupakan cara pemimpin mengeluarkan perintah/instruksi pada bawahan dan menunjukkan apa yang seharusnya dilakukan. Pengarahan dilakukan oleh penyelia dan meliputi hubungan sehari-hari antara penyelia dan bawahannya bertalian dengan pelatihan, pengarahan, pengawasan danmotivasi, disiplin dan penyesuaian rencana dengan situasi.

Menurut Manullang ( 1987), tujuan atasan memberi perintah adalah:

a. Menunjukkan kepada bawahan rel yang benar

b. Menjamin hubungan baik antara pimpinan dengan bawahannya

c. Memberikan pendidikan kepada bawahan

d. Merealisasikan tujuan perusahaan

Prinsip-prinsip perintah adalah:

a. Perintah harus jelas

b. Perintah diberi satu persatu

c. Perintah harus positip

d. Perintah harus diberikan kepada orang yang tepat

e. Perintah harus erat dengan motivasi

f. Perintah satu aspek berkomunikasi

Manajemen merupakan suatu pendekatan yang dinamis dan proaktif dalam menjalankan suatu kegiatan di organisasi. Dimana di dalam manajemen tersebut mencakup kegiatan koordinasi dan supervisi terhadap staf, sarana dan prasarana dalam mencapai tujuan organisasi. Manajemen juga diartikan sebagai suatu organisasi bisnis yang memfokuskan pada produksi dan dalam banyak hal lain untuk menghasilkan suatu keuntungan (Nursalam, 2003).

Manajer adalah seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengokoordinasikan kegiatan-kegiatan mereka guna mencapai sasaran organisasi. Seorang manajer bekerja untuk suatu organisasi dan mengemban tanggung jawab pencapaian tujuan-tujuan organisasi melalui pelayanan profesional yang spesifik. Kepemimpinan mempunyai konsep yang lebih luas. Setiap orang yang memiliki otoritas yang diakui dan memiliki pengikut yang mengandalkan keahliannya untuk mencapai tujuan mereka adalah seorang pemimpin. Lebih lanjut, setiap orang yang bertanggung jawab untuk memberikan bantuan kepada orang lain juga disebut pemimpin.

Sebuah organisasi atau perusahaan harus siap menghadapi perubahan atau pergeseran yang terjadi dan makin kompleksnya masalah-masalah yang terjadi di lapangan. Untuk itu diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi sebagai karyawan upaya mempercepat peningkatan kesuksesan organisasi ini. Dampak dari perubahan itu, juga akan mendorong organisasi untuk mengembangkan pengelolaan dan penanganan sumber daya manusianya dengan managemen yang tepat, Dalam rangka menjaga dan meningkatkan mutu pelayanan, maka kinerja dari seluruh karyawan senantiasa dipacu untuk ditingkatkan. sebagai anggota organisasi, yang merupakan jumlah terbesar dari seluruhkaryawan yang ada tidak terlepas dari tuntutan ini.

Menurut Wijono (2000), mengartikan supervisi sebagai kegiatan yang merencanakan, mengarahkan, membimbing, mengajar, mengobservasi, mendorong, memperbaiki, memercayai, dan mengevalusi secara berkesinambungan anggota secara menyeluruh sesuai dengan kemampuan danketerbatasan yang di miliki anggota.

Tugas supervisi adalah meningkatkan asuhan keperawatan melaluimelatih staf dan pelaksanaan keperawatan, pengarahan/pengarahan dalam melaksanakan kegiatan dan orientasi staf (Arwani,2004). Pengarahan adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Pengarahan merupakan kegiatan dari salah satu peran supervisor. Kegiatan pengarahan oleh supervisor bisa dilakukan saat supervisi, delegasi, koordinasi dan evaluasi atau pengawasan (Suarli & Bachtiar, 2009).

Menurut Arwani (2004), seorang supervisor juga harus memahami prinsip–prinsip serta tehnik supervisi, memiliki sifat edukatif dan suportif, dan mempunyai waktu yang cukup, sabar, dan selalu berupaya meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan bawahan yang di supervisi. Dengan kegiatan supervisi yang dilakukan oleh seorang supervisor, sebuah organisasi diharapkan mampu memberikan pelayanan yang terbaik kepada kliennya, pelaksanaan supervisi yang baik akan membantu terselenggaranya pelayanan yang berkualitas yang pada akhirnya akan meningkatkan citra organisasi itu sendiri.

Menurut Sitorus (2005) fungsi supervisor adalah

1) menumbuhkan dan meningkatkan motivasi staf dalam bekerja,

2) mengembangkan rasa percaya dan keterbukaan staf,

3) menggunakan tehnikwawancara agar terjadi komunikasi dua arah,

4) mengumpulkan data secara terbuka dan obyektif (berdasarkan standar),

5) menilai secara obyektif.

Organisasi yang tidak secara maksimal menerapkan fungsi pengarahan, dapat mengakibatkan antara lain : karyawan kurang disiplin, karyawan dalam bekerja tidak sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan, atau bahkan karyawan kurang bisa menghargai peran dan fungsi supervisor.

Memberi pengarahan adalah fungsi atau tugas yang keempat dari pimpinan. Bila perencanaan pekerjaan sudah tersusun, struktur organisasi sudah ditetapkan dan posisi (Jabatan) dalam struktur organisasi atau perusahaan sudah terisi, berkewajibanlah pimpina untuk menggerakkan bawahan. Artinya memutar roda mesin perusahaan dan pengkoordinasian agar apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat direalisasi. Menggerakkan bawahan inilah yang dimaksud dengan fungsi keempat dari pimpinan, yakni menggerakkan bawahan.

Sudah dimaklumi bahwa pemimpin itu adalah orang yang menghasilkan sesuatu melalui bawahannya. Bawahan hanya menghasilkan sesuatu yang diinginkan atasannya, bila atasan itu memerintah bawahan tersebut untuk berbuat atau tidak berbuat. Jadi, jelaslah bahwa fungsi memberi perintah ialah fungsi yang berhubungan langsung dalam merealisasikan tujuan. Hampir seluruh hidupnya , dalam suatu organisasi, bawahan selalu perlu petunjuk dan bimbingan dari pimpinan maupun system organisasi, baik secara langsung maupun berdasarkan norma yang telah tertulis . semakin besar frekuensi yang dibebankan kepada bawahan, cenderung semakin besar pula petunjuk operasional yang dioperasikannya. Meskipun pada praktiknya selama operasi, bawahan seolah-olah mampu mengerjakan pekerjaanya tanpa bantuan orang lain. Namun sebelum tindakan dilakukan, strategi teknik pelaksanaannya telah dipelajari secara matang, khususnya dari pimpinan kepada hierarki langsung bawahan yang bersangkutan.

Prinsip yang perlu diikuti yaitu sekali perintah diberikan, perlu ditindaklanjuti. Apabila tidak maka bawahan cenderung untuk menundanya. Jadi perlu semacam tindak paksa untuk menghindari kecerobohan yang dapat berakibat ketidakefisienan kegiatan. Selain itu perintah-perintah perlu diberi identifikasi tertentu agar mudah dikenali dan dilaksanakan sebagaimana mestinya. Selanjutnya arahan harus diberikan secara hati-hati, ditentukan prioritasnya dan bila tidak diperlukan lagi harus diinformasikan secepatnya.

Menerapkan alasan mengapa suatu perintah itu dikeluarkan kiranya perlu dilakukan agar dapat menghindari kesalahpahaman dan salah tafsir, dengan demikian dapat disesuaikan dengan tujuan semula. Tentu saja ini bergantung pada inisiatif bawahan, kapasitas bawahan, latihan yang diperoleh bawahan, kemungkinan perintah tak popular bagi bawahan dan sejauh mana bawahan mengerti alasan perintah.

Akhirnya pengarahan konsultatif perlu disarankan, artinya sebelum arahan itu diberikan, mereka yang tersangkut diajak berbicara terlebih dahulu dengan demikian mereka akan tergugah untuk bekerja sama dan berminat membantu, karena arahan tersebut merupakan sebagian daripadanya. Selain itu rencana yang dibuat juga akan dapat dilaksanakan dengan lebih mudah karena pelaksana merasa bahwa perintah dalam rencana pada hakikatnya adalah bagian daripadanya. Pimpinan hanya bersifat koordinatif saja. Pengembangan pribadi didorong karena inisiatif dan kreativitas diuji. Ini menyederhanakan pemberian dan interpretasi perintah.

Bagaimanapun juga pengarahan konsultatif ada segi negatifnya, yaitu

(1) pengarahan dapat tidak lengkap dan jelas,

(2) menimbulkan kebosanan setiap kali ada perintah,

(3) bawahan merasa lebih superior dari atasan karena selalu diajak bicara.

Jenis-jenis perintah adalah:

a.Perintah tertulis, apabila:

1. Pada pekerjan yang rumit

2. Pegawai berada ditempat lain

3. Pegawai sering lupa

4. Jika tugas yang diperintah itu berlangsung dari suatu bagian kebagian lain

5. Kesalahan yang tejadi dapat menimbulkan akibat yang besar

Keuntungan: - Mudah diperiksa guna memelihara kebenaran - Orang yang menerima perintah mengetahui benar tanggung jawabnya - Menjamin persamaan dan keserupaan pelaksanaan diseluruh unsur organisasi

Keburukan: memakan waktu, menelan biaya dan tidak fleksibel

b.Perintah lisan, apabila :

1. Tugas yang diberikan sederhana

2. Dalam keadaan darurat

3. Jika ada kekeliruan, tidak akan membawa akibat yang besar

4. Apabila bawahan yang diperintah adalah buta huruf

Keuntungan perintah lisan:

1. Tidak membutuhkan banyak waktu untuk mempersiapkannya.

2. Mempunyai kemungkinan untuk menjelaskan hal-hal yang kurang jelas.

3. Dapat dipergunakan kepada banyak orang.

Kekurangan perintah lisan:

1. Tidak begitu dipersiapkan atau direncanakan

2. Terlalu fleksibel

**Aspek-aspek Pengarahan**

Agar suatu pengarahan dapat berhasil, perlu kiranya seorang atasan mengetahui aspek-aspek pengarahan yaitu kepemimpinan, motivasi dan komunikasi

**Peran Komunikasi Dalam Pengarahan**

Dalam suatu pengarahan dalam fungsi manajemen, komunikasi merupakan suatu hal yang sangat penting, karena komuniksi yang efektif bagi para manajer adalah proses memulai mana fungsi-fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dapat dicapai. Selain itu komunikasi adalah kegiatan untuk para manajer mengarahkan dan mencurahkan sebagian besar proporsi waktunya.Proses komunikasi memungkinkan manajer untuk melaksanakan tugas-tugas mereka. Dalam pengarahan mengharuskan manajer untuk berkomunikasi dengan bawahan agar tujuan kelompok dapat tercapai. Komunikasi sebagai suatu proses dengan orang-orang bermaksud memberikan pengretian-pengertian melalui pengiringan berita secara simbolis dapat menghubungkan para anggota berbagai satuan organisasi yang berbeda dan bidang yang berbeda pula.

Suatu komunikasi dapat diberikan beberapa batasan. Salah satunya batasan umum dan seringkali berlaku pada beberapa system organisasi adalah proses penyampaian informasi atau pengertian dari pengiriman pesan kepada penerima dengan menggunakan tanda dan symbol yang sama, baik yang bersifat oral maupun bukan oral (Siswanto,1998).

Dalam hubungannya dengan struktur organisasi dapat mengalir secara :

1**. System Komunikasi Vertikal**

System ini terjadi dan berlangsung dari atas maupun dari bawah. Komunikasi dari atas terjadi manakala manajer mengadakan komunikasi dengan para bawahannya dari jenjang hierarki yang lebih tinggi kejenjang yang lebih rendah dan sebaliknya.

**2. System Komunikasi Vertikal**

Komunikasi ini terjalin antarderpatemen, unit, dan bagian dalam satu hierarki organisasi.

**3. System Komunikasi Diagonal**

Komunikasi ini sebenarnya merupakan jalur komunikasi yang menggunakannya amat langka. Akan tetapi, dalaam kondisi tertentu sebenarnya amat penting, khususnya apabila para bawahantidak dapat berkomunikasi secara efektif melalui media lainnya.

Ada 8 elemen penting menurut Stoner dan Wankel (1986 : 501-504) tersebut meliputi :

a. Pengirim (sender atau source)

b. Penyanding (encoding)

c. Pesan (message)

d. Saluran (channel)

e. Penerima (receiver)

f. Pengurai sandi (decoding)

g. Gaduh (noise)

h. Umpan Balik (feedback)

Berikut ini adalah beberapa elemen pengarahan dalam manajemen :

**1.**      **COORDINATING**

Koordinasi adalah fungsi yang harus dilakukan oleh seorang manajer agar terdapat suatu komunikasi atau kesesuaian dari berbagai kepentingan dan  perbedaan kepentingan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai .

**2.**      **MOTIVATING**

Memberi motivasi kepada karyawan merupakan salah satu elemen penting dalam manajemen perusahaan, dengan memberikan fasilitas yang bagus dan gaji yang cukup maka kinerja para karyawan dalam perusahaan pun akan optimal.

**3.**      **COMMUNICATION**

Komunikasi antara para pimpinan dan karyawan sangat diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan menjalin komunikasi yang baik maka akan menimbulkan suasana kerja yang kondusif di perusahaan dan akan menumbuhkan kerjasama (teamwork) yang baik dalam berbagai kegiatan perusahaan.

**4.**      **COMMANDING**

Dalam memberi perintah pun seorang atasan tidak bisa seenaknya, tetapi harus memperhitungkan langkah – langkah dan resiko dari setiap langkah yang para atasan itu ambil karena setiap keputusan dan langkah akan memberi pengaruh bagi perusahaan.

Penggerakan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya.

Dengan pengarahan yang baik dari para atasan dan tujuan , visi dan misi yang jelas dari suatu manajer perusahaan dapat menimbulkan efek yang positif untuk perusahaan itu sendiri, antara lain team work yang baik dan dapat memunculkan decision maker yang bagus. Karena decision maker dan teamwork dalam suatu perusahaan adalah kunci kesuksesan suatu perusahaan untuk mencapai goal atau tujuan perusahaan seefektif dan seefisien mungkin.

Fungsi pundamental ketiga dari fungsi manajerial adalah menggerakan orang untuk melaksanakan aktifitas organisasi sesuai dengan tujuan yang diharapkan.Menggerakan jelas membutuhkan adanya kematangan pribadi dan pemahaman terhadap karakter manusia yang memiliki kecenderungan berbeda dan dinamis, sehingga membutuhkan adanya sinkronisasi. Sehingga bisa dikatakan fungsi actuating jauh lebih rumit oleh karena harus berhadapan langsung sehingga fungsi leadershif begitu kentara sekali dibutuhkan sekalipun semuanya melalui proses planning dan pengorganisasian terlebih dulu.

Premis yang begitu fenomenal diungkapkan Doghlas McGregor bahwa seorang karyawan selalu diasumsikan negatif dan positif :

1.      Teori X yang menganggap :

Kebanyakan karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan bekerja sesedikit mungkin dan mereka umumnya menentang perubahan, Kebanyakan karyawan harus dibujuk.dipersuasi, diberikan penghargaan, diuhkum dan diawasi untuk mengubah kelakuan mereka agar sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan organisasi. Kebanyakan karyawan ingin diberikan pengarahan oleh seorang menejer formal dan dimana ada kesempatan mereka berusaha untuk menghindari tanggungjawab.

2.      Teori Y menyatakan :

Kebanyakan karyawan memiliki kapasitas untuk menerima tanggungjawab dan potensi untuk pengembangan tetapi manajemen melalui tindakan-tindakannya harus membuat mereka sadar tentang sifat-sifat tersebut. Kebanyakan karyawan ingin memenuhi kebutuhan-kebutuhan sosial, kebutuhan akan pengahrgaan dan kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri sendiri

Tujuan fungsi actuating ( penggerakan ) adalah :

1. Menciptakan kerjasama yang lebih efisien
2. Mengembangkan kemampuan dan keterampilan staf
3. Menumbuhkan rasa memiliki dan menyukai pekerjaan
4. Mengusahakan suasana lingkungan kerja yang dapat meningkatkan motivasi dan prestasi kerja staf
5. Membuat organisasi berkembang lebih dinamis

**Cara mengaplikasikan actuating (pengarahan)**

Pada umumnya, pimpinan menginginkan pengarahan kepada bawahan dengan maksud agar mereka bersedia bekerja dengan sebaik mungkin, dan diharapkan tidak menyimpang dari prinsip-prinsip di muka.

Adapun cara-ara pengarahan yang dilakukan dapat berupa:

1. Orientasi merupakan cara pengarahan dengan memberikan informasi yang perlu agar supaya kegiatan dapat dilakukan dengan baik. Biasanya, orientasi ini diberikan kepada pegawai baru dengan tujuan untuk mengadakan pengenalan dan memberikan pengerian atas berbagai masalah yang dihadapinya. Pegawai lama yang pernah menjalani masa orientasi tidak selalu ingat atau paham tentang masalah-masalah yang pernah dihadapinya. Suatu ketika mereka bisa lupa, lalai, atau sebab-sebab lain yang membuat mereka kurang mengerti lagi. Dengan demikian orientasi ini perlu diberikan kepada pegawai-pegawai lama agar mereka tetap memahami akan perananya.

Informasi yang diberikan dalam orientasi dapat berupa diantara lain, :

a.       Tugas itu sendiri

b.      Tugas lain yang ada hubungannya

c.       Ruang lingkup tugas

d.      Tujuan dari tugas

e.       Delegasi wewenang

f.       Cara melaporkan dan cara mengukur prestasi kerja

g.      Hubungan antara masing-masing tenaga kerja, Dst.

h.      Perintah

Perintah merupakan permintaan dari pimpinan kepada orang-orang yang berada dibawahnya untuk melakukan atau mengulang suatu kegiatan tertentu pada keadaan tertentu.Jadi, perintah itu berasal dari atasan, dan ditujukan kepada para bawahan atau dapat dikatakan bahwa arus perintah ini mengalir dari atas ke bawah. Perintah tidak dapat diberikan kepada orang lain yang memiliki kedudukan sejajar atau orang lain yang berada di bagian lain.

Adapun perintah yang dapat berupa :

1. Perintah umum dan khusus

Penggunaan perintah ini sangat bergantung pada preferensi manajer, kemampuan untuk meramalkan keadaan serta tanggapan yang diberikan oleh bawahan.Perintah umum memiliki sifat yang luas, serta perintah khusus bersifat lebih mendetail.

1. Perintah lisan dan tertulis

Kemampuan bawahan untuk menerima perintah sangata mempengaruhi apakan perintah harus diberikan secara tertulis atau lisan saja.Perintah tertulis memberikan kemungkinan waktu yang lebih lama untuk memahaminya, sehingga dapat menghindari adanya salah tafsir. Sebaliknya, perintah lisan akan lebih cepat diberikan walaupun mengandung resiko lebih besar. Biasanya perintah lisan ini hanya diberikan untuk tugas-tugas yang relatif mudah.

1. Perintah formal dan informal

    Perintah formal merupakan perintah yang diberikan kepada bawahan sesuai dengan tugas/aktivitas yang telah ditetapkan dalam organisasi.Sedangkan perintah informal lebih banyak mengandung saran atau dapat pula berupa bujukan dan ajakan.

Contoh perintah informal antara lain dapat berupa kata-kata:

“apakah tidak lebih baik bilamana saudara menggunakan cara lain”.

“marilah kita mulai mengerjakan pekerjaan ini lebih dulu”, dan sebagainya.

Perintah formal yang banyak dipakai dibidang militer bersifat kurang fleksibel dibandingkan dengan perintah informal.

**Faktor yang dapat mempengaruhi actuating (pengarahan)**

**1.**      **Faktor – faktor penghambat fungsi penggerakan**

Kegagalan manajer dalam menumbuhkan motivasi stafnya, hal ini terjadi karena manajer kurang memahami hakekat perilaku dan hubungan antar manusia. Seperti konsep perilaku manusia yang dikemukakan oleh Maslow, dinegara berkembang yang menjadi prioritas adalah kebutuhan fisik, rasa aman, dan diterima oleh lingkungan sedangkan dinegara maju kebutuhan yang menonjol adalah aktualisasi diri dan self esteem. Perbedaan tersebut juga akan mempengaruhi etos kerja dan produktifitas kerja.

**2.**      **Faktor – faktor pendukung fungsi penggerakan**

Faktor-faktor yang diperlukan dalam penggerakan diantaranya :

a.       Kepemimpinan (*Leadership*)

Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar berusaha dengan ikhlas untuk mencapai tujuan bersama. Seorang manajer yang tidak memiliki kepemimpinan tidak akan mampu untuk mempengaruhi bawahannya untuk bekerja, sehingga manajer yang demikian akan gagal dalam usahanya.

Sifat-sifat kepemimpinan menurut Harold Koontz, diantaranya sebagai berikut :

(a). Memiliki  kecerdasan orang-orang yang dipimpin

(b). Mempunyai perhatian terhadap kepentingan yang menyeluruh

(c). Memiliki kelancaran dalam berbicara

(d). Matang dalam berpikir dan emosi

(e). Memiliki dorongan yang kuat dari dalam untuk memimpin

(f). Memahami/menghayati kepentingan kerja sama.

b.      Sikap dan Moril (*Attitude and Morale*)

Sikap ialah suatu cara memandang hidup, suatu cara berpikir, berperasaan dan bertindak. Oleh karena itu sikap manajer akan berbeda-beda sesuai dengan pola hidupnya.

Beberpa sikap manajer diantaranya yaitu :

(a). Sikap feudal (*feudal attitude*)

Manajer yang mempunyai sikap cara berpikir, berperasaan dan bertindak sesuai dengan pola-pola kehidupan feodalisme, yaitu suka terikat oleh aturan-aturan tertentu yang telah teradat dan selalu ingin penghormatan yang serba lebih. Dengan demikian dalam masyarakat feudal dimana sikap anggota masyarakat sesuai dengan pola hidup feodalisme akan sukar lahir kepemimpinan demokratis dariad para manajer, mengingat manajer tersebut hidup dari masyarakat feudal.

(b). Sikap Kediktatoran (*Dictatorial attitude*).

Manajer yang bersikap kediktatoran akan berpikir berperasaan dan bertindak sebagai dictator yang mempunyai kekuasaan mutlak, sehingga bawahan, pekerja akan menjadi sasaran daripada kekuasaannya.

c.    Tatahubungan (*Communication*)

Komunikasi membantu perencanaan managerial dilaksanakan dengan efektif, pengorganisasian managerial dilakukan dengan effektif, penggerakan managerial diikuti dengan efektif dan pengawasan diterapkan dengan efektif.

Dalam melakukan komunikasi dalam manajemen ada beberapa macam diantaranya :

a)      Komunikasi intern

yaitu komunikasi yang dilakukan dalam organisasi itu sendiri baik antara atasan dengan atasan atau bawahan dengan bawahan atau antara atasan dengan bawahan atau sebaliknya.

b)      Komunikasi Ekstern

yaitu komunikasi yang dilakukan keluar organisasi.

c)      Komunikasi Horizontal

yaitu komunikasi yang dilakukan baik intern maupun ekstern antar jabatan yang sama.

d)     Komunikasi Vertikal

yaitu komunikasi yang dilakukan dalam intern organisasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya dalam suasana formil.

d.      Perangsang (*Incentive*)

insentif ialah sesuatu yang menyebabkan atau menimbulkan seseorang bertindak.

e.      Supervisi (*Supervision*)

Supervisi dalam bahasa Indonesia disebut juga dengan pengawasan, sehingga suka timbul kekacauan pengertian dengan kata pengawasan sebagai terjemah dari kata control. Menurut Terry Supervsi ialah kegiatan pengurusan dalam tingkatan organisasi dimana anggota manajemen dan bukan anggota manajemen saling berhubungan secara langsung. Dengan demkian tugas supervisor cukup berat karena ia harus dapat menemukan kesalahan-kesalahan dan memperbaikinya, serta memberi petunjuk untuk menyelesaikan sesuatu pekerjaan dan memberi nasehat-nasehat kepada pegawai yang mengalami kesulitan.

f.       Disiplin (Discipline)

Disiplin ialah latihan pikiran, perasaan, kehendak dan watak untuk melahirkan ketaatan dan tingkah laku yang teratur. Jenis disiplin ada dua :

1.      *Self Imposed discipline* (disiplin yang timbul dengan sendirinya).

2.      *Command Discipline* (Disiplin berdasarkan perintah).

Hal - hal yang perlu diperhatikan manajer dalam fungsi penggerakan :

1.  Manajer harus bekerja lebih produktif

1. Manajer perlu memahami ilmu psikologi, komunikasi, kepemimpinan dan sosiologi
2. Manajer harus mempunyai tekat untuk mencapai kemajuan dan peka terhadap lingkungan
3. Manajer harus bersikap obyektif

**Pentingnya *actuating* (pengarahan) dalam organisasi**

Fungsi actuating lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi.Perencanaan dan pengorganisasian yang baik kurang berarti bila tidak diikuti dengan penggerakan seluruh potensi sumber daya manusia dan nonmanusia pada pelaksanaan tugas.Semua sumber daya manusia yang ada harus dioptimalkan untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi. Setiap SDM harus bekerja sesuai dengan tugas, fungsi dan peran, keahlian dan kompetensi masing-masing SDM untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi yang telah ditetapkan.

**Kepemimpinan (*Leadership*)**

Menurut Herlambang (2013:113) Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perubahan perilaku orang lain, baik langsung maupun tidak langsung. Kemampuan memimpin selalu merupakan pintu terhadap keefektifan pribadi maupun organisasional. Jika daya kepemimpinan Anda kuat, pintu akan terbuka lebar. Namun jika tidak, maka keberhasilan organisasi Anda akan terbatas.

Kepemimpinan adalah proses dua pihak, dua arah artinya, satu pihak harus mengetahui cara memimpin, dan pihal lain harus mengetahui cara mengikuti. Tetapi dalam pelaksanaannya, tidak ada hal-hal seperti pemimpin murni dan pengikut murni. Setiap pihak adalah pemimpin dan pengikut pada waktu bersamaan, dan kedua belah pihak memikul tanggung jawab untuk mengingkatkan efektivitas kepemimpinan.

Berbagai sudut pandang para pembuat definisi kepemimpinan itu adalah sebagai berikut:

1. Titik tumpu proses kelompok
2. Kepribadian dan pengaruh
3. Senin dalam melaksanakan pekerjaan
4. Tindakan mempengaruhi orang lain
5. Perbuatan atau sikap seseorang
6. Bentuk persuasi dalam menggerakkan orang
7. Alat pencapaian tujuan
8. Pengaruh daripada interaksi
9. Peranan yang menonjol
10. Proses peranan yang orisinil

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sutu kelompok untuk pencapaian tujuan. Bentuk pengaruh tersebut dapat secar formal seperti tingkat manajerial pada suatu organisasi (Robbin 2002)

Definisi kepemimpinan seperti diungkapkan diatas, berimplikasi pada tiga hal utama seperti dikemukakan di bawab ini:

1. Kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut. Kesediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin. Jika tidak ada pengikut, maka tidak akan ada pula pemimpin.
2. Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, seorang pemimpin harus melakukan sesuatu, kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu posisi otoritas.
3. Kepemimpinan harus membujuk orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk para pengukutnya lewat berbagai cara seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model, penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisai organisasi dan mengkomunikasiskan sebuah visi.

**Gaya Kepemimpinan**

1. Gaya Kepemimpinan Diktator
2. Gaya Kepemimpinan Autokratis
3. Gaya Kepemimpinan Demokratis
4. Gaya Kepemimpinan Santai

**Pengambilan Keputusan**

Sebagai seorang pemimpin yang aktif berkomunikasi, tentunya sering mengambil keputusan dari mulai hal-hal yang sederhana sampai pada yang berdampak terhadap banyak kepentingan, tergantung dari situasi yang dihadapi.

Ada tiga gaya pengambiilan keputusan dan tiap gaya mempunyai karakter tersendiri yang ditentukan oleh keadaan dan keterlibatan orang-orang didalamnya yaitu:

1. Memutuskan sendiri
2. Konsultatif
3. Konsensus
4. Memutuskan sendiri, dalam hal ini pemimpin mengambil keputusan sendiri dan kemudian mengkomunikasikannya kepada orang-orang di dalam tim kerjanya. Gaya ini efektif saat mempunyai informasi cukup dan pengetahuan yang diperlukan. Keputusan akan diterima baik oleh tim karena waktunya pun terbatas
5. Pendekatan gaya konsultatif merupakan cara berkonsultasi dengan anggota tim yang lain dalam mengumpulkan informasi untuk mendapatkan kepastian. Konsultasi ini bisa dilakukan dalam suasan pertemuan *one on one* atau dalam sesi *meeting.*
6. Konsensus atau musyawarah untuk mufakat. Pendekatan ini melibatkan anggota tim yang lain untuk mencapai kesepakatan dalam pengambilan keputusan.

**Pengertian Kepemimpinan Menurut Maxwell**

Kepemimpinan adalah pengaruh tidak lebih yakni kemampuan memperoleh pengikut. Maxwell menyimpulkan bahwa setiap orang masing-masing mempengaruhi dan dipengaruhi orang lain. Itu berarti bahwa semua orang memimpin dalam beberapa bidang, sementara dalam bidang lain seseorang dipimpin.

Pengaruh dapat dikembangkan, ada beberapa tingkat kepemimpinan yang dapat membantu menaikkan tingkat pengaruh seseorang yaitu :

a. Tingkat kedudukan

Ini adalah tingkat kepemimpinan awal yang mendasar. Di mana pengaruh yang dimiliki dibawa oleh jabatan. Hal ini tidak negatif kecuali kalau semuanya menjadi landasan untuk wewenang dan pengaruh, tetapi itu merupakan pengganti keahlian kepemimpinan yang buruk. Seseorang mungkin berada pada posisi “yang mengendalikan” karena diangkat ke

suatu kedudukan. Kepemimpinan yang sesungguhnya lebih dari hanya memiliki wewenang tetapi menjadi orang yang diikuti orang lain dengan senang hati dan penuh keyakinan (Maxwell.1995:5).

b. Tingkat izin

Kepemimpinan dapat membuat orang lain bekerja tanpa diwajibkan. Hal ini terjadi kalau seseorang naik ke tingkat pengaruh yang kedua. Orang tidak peduli seberapa banyak yang pemimpin ketahui sampai orang tahu seberapa besar pemimpin peduli. Kepemimpinan dimulai dengan hati, bukan hanya dengan kepala. Seseorang yang berada di tingkat “izin” akan memimpin dengan saling berhubungan antara atasan dan bawahan (Maxwell.1995:7).

c. Tingkat produksi

Pada tingkat ini segala hal mulai terjadi (hal-hal yang baik; seperti keuntungan meningkat, moral tinggi, keluarnya karyawan rendah, kebutuhan terpenuhi, masalah terpecahkan minimum). Pada tingkat 2 orang berkumpul hanya untuk berkumpul, tidak ada tujuan lain, pada tingkat 3 orang berkumpul untuk mencapai tujuan (Maxwell.1995:8).

d. Tingkat pengembangan manusia

Salah satu tanggungjawab utama seorang pemimpin adalah mengembangkan orang lain untuk melakukan pekerjaan. Seorang pemimpin hebat bukan hanya kekuasaan saja, tetapi karena kemampuannya memberikan kekuatan kepada orang lain. Loyalitas kepada pemimpin mencapai puncak tertinggi ketika pengikut secara pribadi tumbuh melalui bimbingan si pemimpin. Pemimpin merebut hati pengikutnya dengan membantu bawahan tumbuh secara pribadi (Maxwell.1995:10).

e. Tingkat kemampuan menguasai pribadi

“Para pemimpin pada umumnya belum sampai di tingkat ini, hanya kepemimpinan yang terbukti sepanjang hidup akan membuat seseorang berada di tingkat 5 dan meraih penghargaan yang memuaskan selamanya. (biasanya orang yang berada ditingkat ini adalah seorang negarawan/ konsultan)” (Maxwell.1995:11).

Jadi bila seseorang tidak dapat mempengaruhi orang lain, maka orang lain tidak mengikutinya. Bila orang lain tidak mengikutinya berarti orang tersebut bukanlah seorang pemimpin.

Menurut Maxwell kepemimpinan itu berkembang setiap hari. Kemampuan memimpin bukan hanya suatu bakat sejak lahir, tetapi sesungguhnya merupakan kumpulan dari berbagai ketrampilan, yang hampir seluruhnya dapat dipelajari serta ditingkatkan. Namun diperlukan suatu proses yang tidak terjadi hanya dalam semalam, karena aspek kepemimpinan sangat banyak : kehormatan, pengalaman, kekuatan, emosional, ketrampilan membina hubungan dengan sesama, disiplin, visi, dan sebagainya. Maxwell mengatakan bahwa pemimpin yang sukses adalah orang yang belajar, dimana proses belajarnya berkelanjutan, sebagai hasil dari disiplin pribadi dan ketekunan. Jadi kepemimpinan berjalan dari hari ke hari dimana sasaran setiap harinya haruslah menjadi sedikit lebih baik atau membangun di atas kemajuan hari sebelumnya (Maxwell.2001:65).

The 5 Levels of Leadership yang ditulis oleh John C. Maxwell, ada beberapa tingkatan kepemimpinan seseorang, dari yang kepemimpinan yang berdasarkan posisi hingga pemimpin yang mampu mengembangkan ‘pemimpin’ yang lain. Dalam tulisan ini akan dibahas mengenai level kepemimpinan yang dikemukakan oleh Maxwell, dari yang paling rendah hingga tingkat yang paling tinggi yaitu *Position, Permission, Production, People Development, dan Pinnacle.*

*1. Position*

Tingkatan pertama dari kepemimpinan yaitu leadership based on position, setiap pemimpin akan memulainya dari sini karena merupakan dasar yang dibangun oleh setiap pemimpin. Pada level ini seseorang akan mengikuti pemimpinnya karena mereka harus dan tidak ada pilihan yang lain. Pada tingkat ini seorang pemimpin lebih sesuai disebut ‘boss’ daripada seorang ‘leader’. Orang dengan level ini mempunyai bawahan, tetapi bukan sebagai anggota team dan mereka akan bergantung pada aturan, prosedur, kebijakan, dan struktur organisasi untuk mengontrol bawahannya. Orang-orang yang mengikuti pemimpin seperti ini akan melakukan hal yang diperlukan oleh mereka saja dan tidak lebih.

Kepemimpinan pada level 1 ini merupakan posisi yang baik untuk memulai, namun bukan posisi untuk menetap. Mengapa demikian? Karena pada level ini pemimpin tidak mempunyai pengaruh dan komitmen dari anggotanya rendah. Position (jabatan) merupakan satu-satunya tingkatan yang tidak memerlukan kemampuan dan usaha untuk mencapainya, siapa pun bisa ditunjuk untuk mengisi suatu jabatan tertentu.

2*. Permission*

Tingkat kedua dari kepemimpinan yaitu tentang leadership based on permission, yaitu yang didasarkan pada sebuah hubungan (relationship) yang baik. Kunci dari level ini adalah relationship! Seseorang akan percaya kepada pemimpinnya dan akan mengikuti perintah yang diberikan secara sukarela karena mereka ingin dan menikmatinya.

Seorang pemimpin pada level ini akan lebih memfokuskan dirinya untuk mengetahui bawahannya, mempelajari bagaimana bisa bekerja sama, dan mengetahui sifat yang sebenarnya dari orang-orang yang mengikutinya. Sebagai hasilnya orang yang mengikutinya akan mengetahui dengan pasti siapa pemimpinnya dan akan membentuk tim yang solid dan hubungannya bertahan lama. Seorang pemimpin mungkin akan berhenti pada level ini, tetapi masih ada lagi kepemimpinan yang lebih baik dari pada sebatas mengandalkan relationship!

*3. Production*

Tingkat kepemimpinan selanjutnya yang lebih baik daripada membuat lingkungan kerja yang nyaman dan membangun hubungan kerja yang baik dengan anggotanya yaitu leadership based on result. Seorang pemimpin pada level ini mampu memberi pengaruh dan memiliki kredibilitas yang baik sehingga dapat menyelesaikan semua pekerjaan yang baik, tujuan dapat tercapai, moral dari anggotanya akan meningkat serta akan mendapat keuntungan yang lebih. ada level ini, seorang pemimpin telah berubah menjadi Agent of Change.

Mereka dapat mengatasi masalah dengan baik dan menghadapi isu-isu dengan baik pula. Mereka mampu memberikan keputusan yang tepat atas masalah-masalah yang sulit dan mampu memberikan warna dan perbedaan. Mereka mampu mengelola anggotanya menjadi orang-orang yang efektif. Ada beberapa tips yang diberikan oleh Maxwell untuk mencapai tahap ini, diantaranya adalah menjadi bagian tim yang Anda inginkan di tim Anda, pahami produktivitas semua orang, bangun tim yang solid, menggunakan momentum yang tepat untuk menyelesaikan masalah, dan jadilah agen perubahan.

4. *People Development*

Level keempat dari kepemimpinan disebut leadership based on people development. Jika kamu menginginkan tempat yang menyenangkan untuk bekerja jadilah pemimpin level 2, jika kamu ingin tampil sebagai organisasi jadilah pemimpin level 3, sedangkan jika ingin tumbuh sebagai organisasi pastikan kamu setidaknya memiliki level keempat dari kepemimpinan ini. Pada level ini seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk memberdayakan anggotanya. Mereka menggunakan posisi, hubungan yang baik, dan produktivitasnya untuk ‘berinvestasi’ serta mengembangkan anggotanya sampai mereka menjadi pemimpin dengan hak mereka sendiri. Hasilnya?? Reproduksi! Pemimpin dengan level 4 ini ‘mereproduksi’ dirinya sendiri. Pemimpin level 4 harus menghabiskan sekitar 80% waktu mereka untuk membimbing anggotanya, dan 20% bekerja produktif. Ini adalah langkah yang sangat sulit bagi pemimpin tingkat 3 yang terbiasa mencapai sebagian besar hasil itu sendiri. Namun tidak mungkin melatih semua orang untuk menjadi pemimpin generasi berikutnya. Oleh karena itu, pemimpin level 4 berfokus pada pengembangan orang dengan potensi tertinggi, biasanya 20% populasi teratas.

5. *Pinnacle*

Tingkatan kelima dan terakhir dari level kepemimpinan disebut leadership based on respect. Mereka adalah pemimpin yang masih ‘disebut’ namanya meskipun sudah meninggalkan organisasinya. Mereka adalah orang-orang yang meninggalkan warisan pada pemimpin selanjutnya. Mereka adalah pemimpin yang menghabiskan waktunya untuk ‘membentuk’ pemimpin yang akan membentuk pemimpin lainnya.

Tentu saja, level 5 ini merupakan level yang paling tinggi dan paling sulit dilakukan. Tidak semua orang mampu menjadi pemimpin seperti level ini, dan apabila ada orang yang mampu hingga level ini, mereka adalah pemimpin berbakat alami. Kebanyakan orang mampu melewati level 1 hingga level 4, tetapi untuk mencapai kepemimpinan level 5 ini diperlukan banyak usaha, kemampuan, dan talenta yang tinggi.

Daftar Pustaka

Herlambang, Susatyo, 2013,  *Pengantar Manajemen Cara mudah Memahami Ilmu Manajemen,* Gosyen Publishing, Yogyakarta

Handoko, T Hani, 2001, *Manajemen,* BPFE, Yogyakarta

Manullang, M., 1987, *Dasar-Dasar Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta

Reksohadiprodjo, S., 1990, *Pengantar Manajemen*, Penerbit Karunika, Universitas Terbuka, Jakarta

Herlambang, Susatyo,2013*, Pengantar Manajemen Cara Mudah Memahami Ilmu Manajemen,* Gosyen Publishing, Yogyakarta

Terry, George, Leslie W Rue,1992, *Dasar-dasar Manajemen, P,* Edisi Bahasa Indonesia, P. Bumi Aksara, Jakarta

Wijayanto, Dian,2012,  *Pengantar Manajemen,* Jilid 1, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta