

# Ciri & Keterampilan Manajerial

Dra. Mustika Tarigan, M.Psi.

Kelas: A2, A3, B1, B3

Mata kuliah: Psikologi Kepemimpinan  
Pertemuan 7



# Ciri & Efektivitas Manajerial

## 1. Energy Level & Stress Tolerance



- Energi dan derajat stress dapat membantu pemimpin mengatasi kesibukan dan tuntutan sebagian besar pekerjaan. Ketahanan fisik dan emosional memudahkan untuk mengatasi situasi interpersonal yang penuh stress, seperti bawahan yang bermasalah, sejawat yang tidak kooperatif, atau relasi yang bermusuhan.
- Pemimpin sering memiliki tingkat stres yang tinggi disebabkan oleh tekanan pada saat akan mengambil keputusan tanpa informasi yang memadai dan harus menyelesaikan konflik peran dan memenuhi tuntutan yang tidak sesuai dari berbagai pihak.
- Derajat stress sangat penting bagi pemimpin yang harus menghadapi situasi genting dimana reputasi dan karir pemimpin, atau semangat dan pekerjaan bawahan dapat bertahan.
- Pada saat akan mengambil keputusan, seorang pemimpin yang memiliki derajat stres yang tinggi lebih mungkin untuk tetap tenang dan memberikan keyakinan, mengarahkan bawahan dalam situasi genting.

## 2. Self-Confidence



- *Self-confidence* terkait dengan pendekatan berorientasi pada tindakan pemecahan masalah.
- Pemimpin yang percaya diri cenderung mencoba tugas-tugas yang sulit dan tujuan yang menantang.
- Pemimpin yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi lebih berinisiatif untuk memecahkan masalah dan melakukan perubahan.
- Pemimpin yang memiliki ekspektasi diri yang tinggi juga cenderung memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap bawahannya, gigih dalam mengejar tujuan yang sulit, meskipun sedang mengalami masalah.
- Seorang pemimpin dengan *self-confidence* yang sangat tinggi cenderung arogan, otokratis, dan intoleran terhadap perbedaan pendapat, terutama jika pemimpin tersebut tidak matang secara emosional.
- Dalam situasi di mana pemimpin tidak memiliki keahlian yang jauh lebih unggul daripada bawahan, tingkat *self-confidence* yang cukup tinggi mungkin lebih baik daripada *self-confidence* yang sangat tinggi atau rendah.

### 3. Internal Locus Of Control



- Internal → Orang yang memiliki *internal locus of control* meyakini bahwa terjadinya sebuah peristiwa disebabkan oleh faktor internal (diri sendiri), sehingga dapat mengubah takdirnya sendiri.
- Eksternal → Orang yang memiliki *external locus of control* meyakini bahwa terjadinya sebuah peristiwa disebabkan oleh faktor eksternal (di luar diri).
- Pemimpin yang memiliki *Internal LoC* bertanggungjawab terhadap pekerjaan dan perusahaan, memiliki pandangan jauh ke depan, cenderung proaktif menyusun rencana pencapaian tujuan, memiliki inisiatif dalam menemukan solusi dan pemecahan masalah, lebih percaya diri pada kemampuan untuk mempengaruhi bawahan dan cenderung lebih persuasif, lebih fleksibel, adaptif, dan inovatif saat merespons sebuah masalah.
- Ketika mengalami kemunduran atau kegagalan, mereka cenderung belajar dari kesalahan daripada mengabaikan dan menganggapnya sebagai ketidakberuntungan.

#### 4. Emotional Stability & Maturity

- Pemimpin dengan kematangan emosi yang tinggi membangun hubungan yang kooperatif dengan bawahan.
- Seseorang yang matang secara emosional adalah orang yang penyesuaiannya baik dan tidak mengalami gangguan psikologis, memiliki kesadaran yang lebih akurat mengenai kekuatan dan kelemahannya, dan mereka berorientasi pada perbaikan diri daripada menyangkal kelemahan dan mencita-citakan kesuksesan, peduli terhadap orang lain, memiliki kontrol diri, emosi lebih stabil, lebih menerima kritik dan mau belajar dari kesalahan.

#### 5. Socialized Power Motivation

- Pemimpin yang berorientasi pada sosial menggunakan kekuasaannya agar dapat menguntungkan orang lain, berpandangan jauh ke depan, dan lebih bersedia menerima nasihat dari orang-orang dengan keahlian yang relevan.
- Menggunakan kekuasaannya digunakan untuk membangun dan mensukseskan organisasi. Pemimpin seperti ini cenderung berpartisipasi dan membimbing dan tidak otoriter.



## 6. Personal Integrity

1. Kejujuran
2. Menepati janji
3. Menjaga kepercayaan bawahan. Bawahan akan kehilangan kepercayaannya jika pemimpin memanfaatkan bawahan hanya untuk kepentingan pribadi
4. Konsisten dengan nilai-nilai yang dijalankan
5. Bertanggungjawab

## 7. Achievement Orientation

- Pemimpin yang berorientasi kepada pencapaian cenderung berfokus pada tujuan tugas, bersedia memikul tanggungjawab untuk memecahkan masalah terkait tugas, cenderung berinisiatif dalam menemukan masalah dan menyelesaikannya, dan lebih suka menggunakan solusi yang melibatkan tingkat risiko sedang daripada solusi yang sangat berisiko.
- Pemimpin cenderung terlibat dalam menetapkan tujuan dan tenggat waktu yang menantang tetapi realistis, mengembangkan rencana tindakan spesifik, menentukan cara untuk mengatasi hambatan, mengatur pekerjaan secara efisien, dan menekankan kinerja ketika berbicara dengan orang lain

## 9. Low Need For Affiliation

- Pemimpin yang memiliki tingkat kebutuhan afiliasi yang tinggi cenderung kurang dapat mengarahkan. Hal ini dikarenakan pemimpin berfokus hanya pada hubungan interpersonal, tetapi tidak pada tugas, menghindari konflik, memberi dispensasi karena memiliki hubungan interpersonal. Hal-hal tsb dapat menyebabkan lemahnya bawahan, kurang bertanggungjawab tanpa merasa melakukan kesalahan.
- Akan tetapi, seorang pemimpin memiliki tingkat kebutuhan untuk berafiliasi yang sangat rendah dapat mengakibatkan konsekuensi dan cenderung menjadi penyendiri, tidak suka bersosialisasi, terkecuali dengan keluarga terdekat. Pemimpin seperti ini kurang tertarik untuk terlibat dalam aktivitas sosial dan hubungan masyarakat, juga membangun hubungan interpersonal yang efektif dengan bawahan.



- **Keterampilan teknis.** Keterampilan teknis mencakup pengetahuan tentang metode, proses, dan peralatan untuk melakukan kegiatan khusus dari unit organisasi manajer. Keterampilan teknis juga mencakup pengetahuan faktual tentang organisasi (aturan, struktur, sistem manajemen, karakteristik karyawan), dan pengetahuan tentang produk dan layanan organisasi (spesifikasi teknis, kekuatan, dan batasan). Jenis pengetahuan ini diperoleh dengan kombinasi pendidikan formal, pelatihan, dan pengalaman kerja.

- **Keterampilan Konseptual.** Secara umum, keterampilan konseptual (atau kognitif) melibatkan penilaian yang baik, pandangan ke depan, intuisi, kreativitas, dan kemampuan untuk menemukan makna dan keteraturan dalam peristiwa yang ambigu dan tidak pasti. Keterampilan konseptual khusus yang dapat diukur dengan tes bakat meliputi kemampuan analitis, pemikiran logis, pembentukan konsep, penalaran induktif, dan penalaran deduktif.



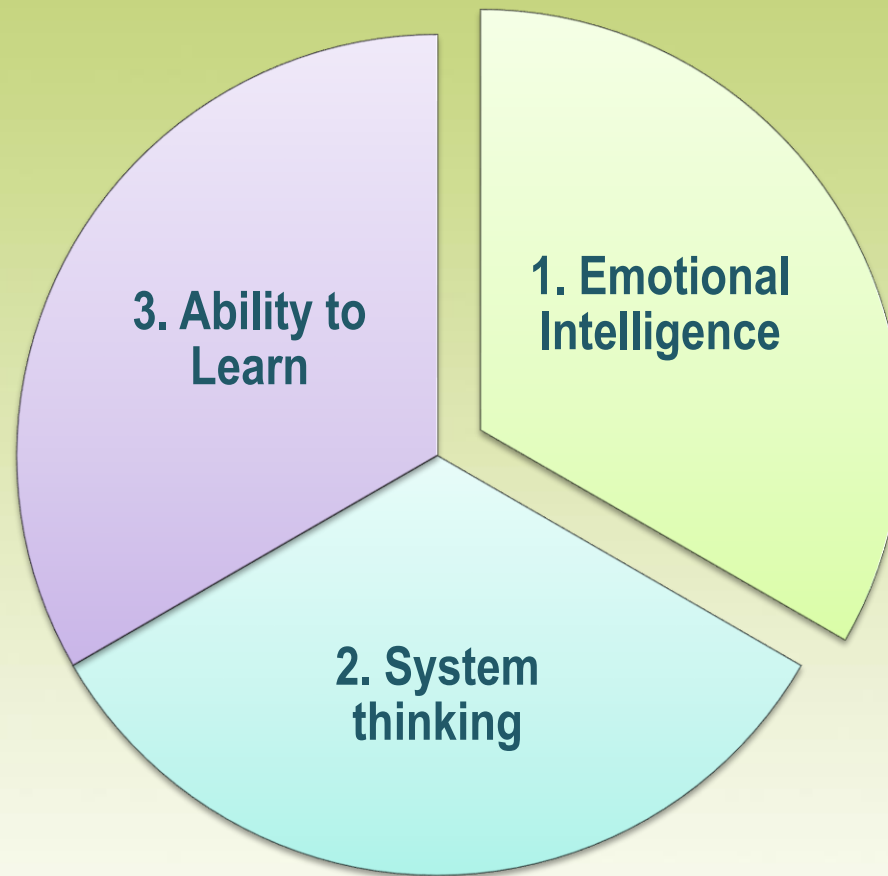
## Keterampilan dan Efektivitas Manajerial

.....continue

- **Kemampuan interpersonal.** Keterampilan interpersonal (atau sosial) meliputi pengetahuan tentang perilaku manusia dan proses kelompok, kemampuan untuk memahami perasaan, sikap, dan motif orang lain, dan kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas dan persuasif. Jenis keterampilan interpersonal khusus seperti empati, wawasan sosial, pesona, kebijaksanaan dan diplomasi, kemampuan persuasif, dan kemampuan komunikasi lisan sangat penting untuk mengembangkan dan memelihara hubungan kerja sama dengan bawahan, atasan, rekan kerja, dan orang luar. Seseorang yang mengerti orang dan mempesona, bijaksana, dan diplomatis akan memiliki hubungan yang lebih kooperatif daripada orang yang tidak peka dan ofensif.



## Kompetensi Lain yg Relevan



- **Emotional Intelligence.** Dapat membantu para pemimpin memecahkan masalah yang rumit, membuat keputusan yang lebih baik, merencanakan cara menggunakan waktu mereka secara efektif, menyesuaikan perilaku mereka dengan situasi, dan mengelola krisis. Mis. kemampuan mendengarkan, berkomunikasi secara efektif, dan memberikan penghargaan positif.
- **SystemThinking.** Ketika membuat keputusan atau mendiagnosis penyebab masalah, penting untuk memahami bagaimana bagian-bagian berbeda dari organisasi saling terkait. Bahkan ketika tujuan langsungnya adalah untuk menghadapi satu jenis tantangan, seperti meningkatkan efisiensi, para pemimpin perlu mempertimbangkan konsekuensi yang mungkin terjadi untuk faktor-faktor penentu kinerja lainnya dan kemungkinan bahwa setiap manfaat langsung akan dibatalkan oleh peristiwa-peristiwa kemudian sebagai efek dari suatu keputusan.
- **Ability to Learn.** Dalam lingkungan yang bergejolak di mana organisasi harus terus beradaptasi, berinovasi, dan menemukan kembali diri mereka sendiri, para pemimpin harus cukup fleksibel untuk belajar dari kesalahan, mengubah asumsi dan kepercayaan mereka, dan memperbaiki model mental mereka melibatkan "belajar cara belajar," yang merupakan kemampuan introspeksi proses kognitif (mis., cara mendefinisikan dan memecahkan masalah) dan menemukan cara untuk memperbaikinya.

## Table. Guidelines for Understanding and Improving Relevant Competencies

1. **Maintain self-awareness**
2. **Develop relevant skills**
3. **Remember that a strength can become a weakness**
4. **Compensate for weaknesses**



TEŐEKKŪR EDERIM

