

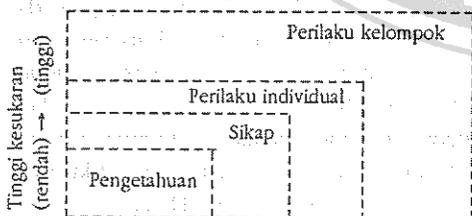
KEMAMPUAN MANAJER (KEPALA) DALAM PROSES MANAJEMEN UNTUK MENCAIPI TUJUAN YANG EFEKTIF

Oleh: Letkol. Pol. Djunaidi Maskat H.

Pada edisi ini penulis ingin mengangkat topik Kemampuan Manajer (Kepala Kesatuan) untuk mencapai tujuan yang efektif. Pada kesempatan ini, penulis ingin mendekati dengan Pendekatan Perilaku. Mungkin pembahasan ini penulis akan sampaikan contoh-contoh yang berkait, sehingga mudah untuk dipahami dan penulis berharap untuk dipraktekkan, karena yang terpenting adalah proses perubahan perilaku tersebut.

Pada hakekatnya para Kepala Kesatuan mempunyai tugas untuk merubah perilaku anak buah untuk melaksanakan Tugas yang Optimal, sehingga mencapai perilaku kelompok (anggota-anggota Kesatuan) yang optimal. Menurut Paul Hersey dan Ken Blanchard bahwa ada empat Level perubahan diri orang-orang (anggota kesatuan), yang dapat kita pedomani dalam merubah perilaku anggota untuk menjadi perilaku kelompok (anggota-anggota kesatuan) yang efektif. Empat Level Perubahan tersebut adalah:

1. Perubahan pengetahuan.
2. Perubahan sikap.
3. Perubahan perilaku individual.
4. Dan perubahan prestasi kelompok atau kesatuan¹⁾ dilukiskan pada gambar di bawah ini²⁾:



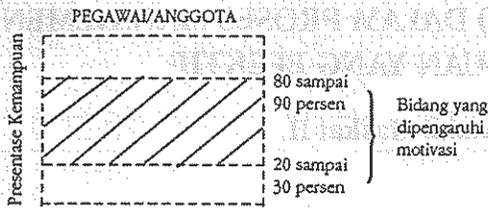
(singkat) – waktu yang diperlukan – (lama)

Pada gambar tersebut terlihat bahwa *Perubahan Pengetahuan* adalah paling mudah dan tingkat kesukarannya pun rendah. Bila

pengetahuan telah dimiliki oleh seseorang, akan proses interaksi antara kognisi, afeksi, dan konasi, maka akan tercipta *sikap* seseorang. Dari sikap tersebut, bila mendapat stimulus tertentu maka akan *merubah perilaku orang tersebut*, dan bila perilaku-perilaku anggota kesatuan berinteraksi dalam kesatuan tersebut, maka akan tercipta perilaku kelompok (anggota kesatuan). Untuk menjadikan perilaku kelompok yang menjurus ke perilaku dalam usaha mencapai tujuan kesatuan yang optimal, sangat sukar dan memerlukan proses waktu yang cukup lama.

Kemudian kita membahas peranan Kepala untuk mencapai perilaku kelompok (kesatuan) optimal, akan penulis bahas. Tentunya dalam proses tersebut tentunya dalam kaitannya dalam proses manajemen di Kesatuan di mana sang manajer (Kepala) bertugas. Banyak penulis memandang fungsi-fungsi yang dilakukan para Kepala Kesatuan dalam proses manajemen adalah Perencanaan, Pengorganisasian, Pelaksanaan, dan Pengontrolan. Di mana dalam Pelaksanaan tersebut dibahas tentang Pemimpin dan Pemotivasian. Pada tulisan ini penulis banyak menyinggung pemotivasian dan kepemimpinan, karena seperti telah penulis singgung di depan, yaitu penulis ingin mendekati bahasan dengan pendekatan Perilaku. Dalam penelitiannya tentang motivasi, William James dari Harvard menemukan bahwa karyawan jam-jaman dapat memper-tahankan pekerjaan mereka (artinya tidak diberhentikan) dengan mempergunakan

kurang lebih 20 sampai 30 persen dari kemampuan mereka. Hasil studinya juga menunjukkan bahwa pegawai akan menggunakan hampir 80 hingga 90 persen kemampuan mereka apabila sangat termotivasi.

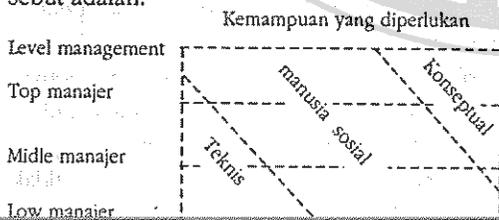


Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan betapa besarnya pengaruh motivasi anggota, dalam usaha untuk mencapai tujuan Organisasi/Kesatuan.

Namun pemotivasian ini kurang dipahami, atau malah diabaikan oleh sebagian para Kepala. Mereka banyak disibukkan untuk menekankan pencapaian tugas, atau untuk mengejar kepentingan sendiri (vested interest), sehingga pemotivasian diabaikan. Sering kita jumpai kepala yang selalu marah-marah, karena anggota dipandang kurang mampu atau salah dalam melaksanakan tugasnya. Tindakan semacam tersebut justru tidak akan meningkatkan penggunaan kemampuan yang dimilikinya, justru sebaliknya. Ada lagi contoh adanya kepala yang berusaha mengumpulkan uang, tetapi uang yang terkumpul justru untuk kepentingan pribadinya, di depan mata anak buah yang hidup pas-pasan. Hal semacam ini juga akan memerosotkan penggunaan kemampuan mereka.

KEMAMPUAN MANAJER (KEPALA)

Pada umumnya disepakati bahwa paling tidak terdapat tiga bidang kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan proses manajemen, yaitu: kemampuan teknis, sosial, dan konseptual. Bila digambarkan kemampuan tersebut adalah:



Dari gambar tersebut terlihat bahwa Kemampuan teknis harus banyak dimiliki oleh Low manajer, sedangkan untuk Top manajer perlu mengetahui kemampuan teknis, walaupun sedikit. Sedangkan kemampuan kon-

septual pada Top manajer harus memiliki kemampuan konseptual yang tinggi, sedangkan untuk Low Manajer sedikit saja kemampuan konseptualnya. Untuk kemampuan sosial harus dimiliki pada semua tingkatan. Di sini tampak kemampuan sosial kelihatan paling penting pada semua level manajemen.

Kemampuan Sosial dipandang sangat penting pada dewasa ini, karena dalam proses manajemen adalah proses menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Sampai-sampai karena pentingnya kemampuan sosial, wiraswastawan besar, John D. Rockefeller, mengatakan: "Saya akan memberikan gaji lebih besar bagi kemampuan yang berhubungan dengan orang-orang dari pada kemampuan lain di bawah matahari (lapangan)". Kata-kata tersebut masih berkumandang sampai sekarang di Amerika. Sampai-sampai Perhimpunan Manajemen Amerika (American Management Assosiation), sebagian besar menyetujui bahwa kemampuan yang paling penting bagi seorang eksekutif adalah *Kemampuannya bergaul dengan orang lain.*²⁾ Oleh karena dalam membahas tiga kemampuan tersebut, kemampuan sosial akan dikupas lebih detail.

1. Kemampuan Teknik (technical skill).

Kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan, dan training (latihan). Kemampuan ini telah banyak dibahas, sehingga pada penulisan ini, tidak membahas kemampuan tersebut.

2. Kemampuan Sosial (social/human skill)

Kemampuan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain, yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif untuk memahami perilaku anggota dan menggerakkan anggota tersebut untuk mencapai tujuan. Karena perilaku pada dasarnya berorientasi tujuan. Dengan kata lain, perilaku kita pada umumnya dimotivasi oleh keinginan untuk mencapai tujuan. Untuk itu penulis ingin menguraikan unsur-unsur kemampuan sosial yang efektif, motivasi dan perilaku untuk memahami unsur-unsur kemampuan sosial yang efektif tersebut.

a. Unsur-unsur kemampuan sosial yang efektif. Apabila diterima adanya faktor pengembangan kemampuan sosial merupakan hal yang penting, selanjutnya orang dapat mempertanyakan jenis keahlian yang diperlukan para manajer dan pemimpin agar kemampuannya efektif sehingga memiliki dampak perilaku orang lain. Menurut Paul Hersey dan Ken Blanchard bahwa para manajer memerlukan tiga level keahlian.

1) *Pemahaman perilaku di masa lalu*

Pertama para Kepala (manajer) perlu memahami perilaku masa lalu, memahami ihwal mengapa orang-orang berperilaku seperti yang mereka perlihatkan. Karena para Kepala memerlukan terlaksananya pekerjaan yang diembannya melalui orang lain (anak buahnya). Dengan demikian pemahaman perilaku masa lalu merupakan bidang yang perlu dikaji para manajer (Kepala).

Apakah yang memotivasi manusia? Apakah yang membentuk pola perilaku yang menjadi ciri individu atau kelompok? Hal inilah yang menjadi pusat perhatian literatur pada umumnya.

Misalnya anak buah menunjukkan perilaku yang tidak disiplin, katakanlah dia sering mengadakan pungli di jalan-jalan. Bila diteliti kemungkinan ada yang memotivasi di masa lalu (sebelumnya), dan ada stimulus yang membentuk pola perilaku sehingga mereka tidak disiplin. Kemungkinan dia dimotivasi oleh keadaan teman-teman sekitarnya yang hidup berlebihan, atau melihat bahwa atasan mereka juga melakukan pungli dalam bentuk lain. Kemudian kita selidiki lagi apa yang membentuk pola perilaku sehingga anggota berperilaku pungli tersebut. Kemungkinan ada pengaruh mulai dari mereka masuk Polri sudah dikenai pungli atau melalui calo-calo yang memungut sampai tinggi sekali, sehingga mereka perlu menjual harta kekayaan keluarga. Hal semacam ini akan mewarnai di bawah sadar mereka untuk berusaha mengembalikan harta kekayaannya yang telah dijual tersebut. Kemudian setelah dinas, dia dihadapkan dengan gaji yang tidak cukup untuk hidup secara baik, apalagi di lingkungannya terdapat manusia-manusia konsumtif yang tinggi. Hal semacam ini akan memberi-

kan respon untuk mencari jalan pintas untuk melakukan pungli. Kemudian yang paling mendorong mereka adalah kurangnya rasa malu dan rasa bersalah atas tindakannya tersebut, serta kurangnya tindakan dari atasan. Maka pengaruh-pengaruh tersebut akan membentuk pola perilaku pelanggaran disiplin tersebut.

Seperti beberapa orang berpendapat bahwa anggota Polri di Polda A lebih parah punglinya daripada di Polda C dan Polda B. Hal ini karena faktor-faktor tersebut di atas yang berbeda.

Tentunya untuk mengatasi, tidak hanya terhadap anggota yang melakukan tindakan pungli tersebut, melainkan berusaha untuk mengurangi atau menghilangkan faktor-faktor yang memberi stimulus tersebut. Yaitu mengadakan tindakan keras dan tegas pungli terhadap para calon Polri yang ingin masuk melalui jalan pintas, membentuk suasana hidup sederhana baik di rumah tangga mereka, atau di asrama-asrama. Mereka yang hidup bermewah-mewah perlu ditegur.

Di sini memerlukan kepekaan para Kepala, baik dalam menganalisa ihwal menyapa anggota-anggota berperilaku, dan tindakan apa yang perlu dilaksanakan. Jelas di sini menuntut keteladanan berperilaku yang sederhana untuk memelopori suasana yang tidak konsumtif secara menyolok. Jelas bila ada Kepala (Kapolda/Kapolwil/Kapolres) hidup bermewah-mewah akan membentuk dan mendorong pula perilaku yang tidak disiplin.

2) *Memperkirakan Perilaku masa Datang*

Meskipun pemahaman perilaku di waktu lalu adalah penting untuk mengembangkan kemampuan sosial yang efektif, tetapi hal itu saja tidaklah memadai. Bila anda sebagai Kepala, maka penting bagi anda memahami alasan perilaku mereka pada waktu-waktu yang lalu, tetapi barangkali yang lebih penting lagi adalah mampu memperkirakan perilaku mereka hari ini, besok, minggu depan, dan bulan selanjutnya dalam kondisi lingkungan yang sama atau berlainan.

Untuk memperkirakan perilaku anggota untuk masa datang, diperlukan ihwal mengapa anggota berperilaku seperti sekarang ini. Bila

sudah diketahui, kemudian perlu diketahui keadaan lingkungan sekitar yang dapat memberi stimulus, sehingga dapat diperkirakan perilaku yang akan datang.

Pernah penulis mendiskusikan Kepemimpinan dari Kepala-kepala di Polri, dengan Mayor Jenderal Polisi (purn.) Drs. R. Sudjoko (Mantan Demin Kapolri, Mantan Irjen Depdikbud), bahwa kejelian memilih para calon-calon Kepala adalah sangat penting. Karena kita perlu meramalkan apa yang akan terjadi bila seseorang mempunyai kelemahan karakter, walaupun sedikit. Kelemahan karakter tersebut akan membesar, karena dia sudah merasa tidak diawasi secara tajam. Katakanlah kelemahan tersebut suka "menggangu" istri anggota atau anggota sendiri, maka setelah dia menjabat Pimpinan, kelemahan tersebut akan berkembang. Dan efeknya akan luar biasa, yaitu penyelewengan akan terjadi di seputar anak buah yang menjadikan kelemahan tersebut sebagai "Truf". Kata beliau hal ini pernah terjadi, yang akibatnya luar biasa.

Bila para pimpinan (Kepala) sudah mempunyai kemampuan memperkirakan perilaku di masa depan anggota, jelas di sini akan memecahkan masalah yang akan terjadi besok, minggu depan, atau bulan depan, malah pada tahun-tahun yang akan datang. Karena mereka sadar akan memiliki anggota yang tepat pada posisi tertentu. Seorang kepala yang baik tidak akan menempatkan "Serigala" di dalam kandang ayam.

3) Mengarahkan, mengubah, dan mengendalikan perilaku.

Apabila anda ingin agar peranan anda efektif sebagai Kepala atau Pemimpin, maka anda memerlukan lebih dari sekedar memahami dan memperkirakan perilaku. Anda perlu mengembangkan kemampuan dalam mengarahkan, mengubah, dan mengendalikan perilaku.

Dalam usaha mengarahkan, mengubah, dan mengendalikan perilaku ini anda memahami cara pemotivasian yang tepat terhadap anggota. Misalnya anda menyadari bahwa gaji anggota rendah, anda menginginkan anak buah bekerja dengan penuh dedikasi, maka anda perlu ketahui apa yang

menjadi 'need'nya yang mendesak pada saat itu, bila need diketahui tepat dan diberi sentuhan dengan perhatian yang tepat, maka perilaku anak buah akan mengikuti yang anda inginkan. Sekedar contoh pada waktu penulis melaporkan telah selesai mencetak buku "Kepemimpinan Efektif di Lingkungan Polri" kepada Bapak Kapolri dan telah memperbaiki apa yang telah beliau harapkan untuk diperbaiki, beliau mengerti "need" saya yaitu ingin menjual buku tersebut, maka beliau langsung membeli 500 buku tersebut untuk didistribusikan ke para Kepala, di Polri. Di samping itu beliau mendukung dan ingin membantu kesuksesan pendistribusian buku. Di samping itu beliau menanyakan kesulitan lain yang penulis hadapi, ini berarti beliau ingin mengetahui "need" penulis lebih dalam. Kemudian penulis menyampaikan kesulitan biaya untuk kuliah di UI., dan beliau memperhatikan. Memang tidak lama beasiswa turun. Dengan hal tersebut mempunyai efek yang berdampak pada perilaku penulis (mungkin), yaitu ada keinginan menulis buku lagi, belajar lebih semangat, dan bekerja rasanya lebih bersemangat. Pesimis menghadapi masa depan seolah-olah hilang.

Di atas itu hanya sekedar contoh memberi motivasi yang tepat dapat mempengaruhi perilaku anggota, sesuai arahan kita, bisa mengubah perilaku dan dapat mengendalikan perilaku.

Untuk lebih memahami kemampuan sosial, penulis akan sampaikan beberapa teori-teori yang mendukung.

3. Kemampuan Konseptual (conceptual skill)

Kemampuan Konseptual adalah kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak unit kerja masing-masing ke dalam bidang operasi organisasi secara menyeluruh. Kemampuan ini memungkinkan seseorang bertindak selaras dengan tujuan organisasi secara menyeluruh daripada hanya atas dasar tujuan dan kebutuhan kelompoknya sendiri.

Pada gambar di depan ditunjukkan bahwa untuk Top Manager perlu memiliki kemampuan konseptual yang relatif lebih besar

daripada Midle Manager, dan untuk Low Manager perlu sedikit saja tentang kemampuan ini. Oleh karenanya pada Top Manager harus selalu berpikir komprehensif, tidak lagi bidangnya sendiri. Katakanlah Direktur Reserse, dalam berfikir tentang operasional reserse, kebijaksanaan yang akan dikeluarkan, harus selalu dikaitkan dengan fungsi-fungsi yang lain, dan tujuan organisasi. Sehingga akan tercipta keselarasan yang optimal. Begitupun Direktur-direktur yang lain.

Pada bahasan ini, kemampuan ini tidak dibahas lebih detail.

MOTIVASI DAN PERILAKU

Untuk mendukung kemampuan para Kepala (manajer) khususnya kemampuan sosial seperti yang dijelaskan di depan, penulis ingin menyampaikan kerangka kerja teoritis yang dapat membantu para Kepala memahami perilaku anggota, yang tidak hanya untuk menentukan ihwal "alasan" di sebalik perilaku pada waktu-waktu mendatang.

4. Perilaku

Perilaku pada dasarnya berorientasi tujuan. Dengan kata lain, perilaku kita pada umumnya dimotivasi oleh keinginan untuk memperoleh tujuan tertentu. Tujuan spesifik tidak selamanya diketahui dengan sadar oleh yang bersangkutan, berulang kali kita bertanya-tanya, "Mengapa saya lakukan hal itu?" Alasan tindakan kita tidak selamanya jelas bagi pikiran sadar. Dorongan yang memotivasi pola perilaku individu yang nyata ("kepribadian") dalam kadar tertentu berada dalam alam bawah sadar dan karenanya tidak mungkin dikaji dan dievaluasi.

Sigmund Freud adalah orang pertama yang menyadari pentingnya motivasi bawah sadar. Freud percaya bahwa orang-orang tidak selamanya menyadari hal-hal yang diinginkannya, dan karenanya kebanyakan perilakunya dipengaruhi oleh motif atau kebutuhan bawah sadar. Nyatanya, hasil penelitian meyakinkan bahwa suatu analogi dapat dilakukan antara motivasi manusia pada umumnya dengan struktur gunung es. Segmen motivasi manusia yang significant berada di

bawah permukaan yang tidak selamanya diketahui oleh yang bersangkutan. Oleh sebab itu, seringkali hanya sebagian kecil dari motivasi yang jelas atau disadari seseorang.³⁾

Satuan perilaku yang utama adalah *aktivitas*, karena perilaku adalah rangkaian Aktivitas seseorang. Misalnya berjalan, berbicara, berteriak, dan sebagainya. Misalnya pada suatu saat seseorang berjalan pergi ke Lembang dari kampus Sespim Polri, tetapi di tengah jalan memutuskan berubah kembali ke kampus untuk membaca buku. Itulah contoh perilaku. Lalu timbul pertanyaan kenapa seseorang berperilaku? Kenapa perilaku seseorang berubah? Dan bagaimana caranya seorang Kepala (manajer) merubah perilaku anak buah untuk melaksanakan tugas seperti yang dikehendakinya? Untuk itulah penulis ingin sampaikan tentang motif, tujuan, kekuatan motif, perubahan kekuatan motif.

a. Motif.

Motivasi seseorang tergantung atas lemah kuatnya motif yang dimilikinya. Orang-orang itu tak hanya berbeda dalam kemampuannya, tetapi juga kemauan mereka, atau motivasi mereka. Bila seseorang mempunyai motif yang kuat untuk mengetahui sesuatu, katakanlah pengetahuan manajemen. Maka orang tersebut akan memiliki kemauan untuk belajar tentang manajemen. Begitu pula sebaliknya.

Motif adakalanya diartikan sebagai kebutuhan, keinginan, dorongan, gerak hati dalam diri seseorang. Motif diarahkan pada tujuan yang mungkin berada pada alam bawah sadar. Oleh karenanya motif adalah ikhwal "menyapanya" perilaku. Motif timbul dan mempertahankan aktivitas serta menentukan arah umum perilaku seseorang. Menurut esensinya, motif atau kebutuhan, merupakan dorongan utama aktivitas.

b. Tujuan

Tujuan berada di luar diri seseorang, yang ada kalanya diacu sebagai "harapan" akan imbalan ke arah mana motif digerakkan.



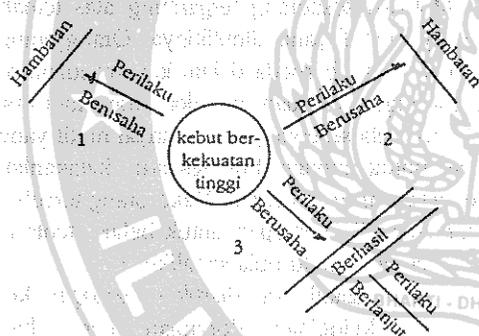
c. Kekuatan motif

Bila seseorang mempunyai motif yang kuat, maka motif ini menggerakkan orang ter-

sebut berperilaku. Katakanlah bila seorang anggota mempunyai motif kuat untuk memiliki sepeda motor, padahal gajinya tidak mencukupi, maka anggota tersebut berperilaku untuk mendapatkan uang. Misalnya pinjam ke koperasi, jual barang-barang, malah bisa sampai ke tindakan yang melanggar ("pungli"). Tetapi kalau motif untuk memiliki sepeda motor lemah, maka motif tersebut tidak memberikan perubahan perilaku ke arah pemilikan sepeda motor tersebut.

d. Perubahan Kekuatan Motif

Motif cenderung kekuatannya, apabila terpenuhi atau terhambat pemenuhannya. Misalnya anggota yang ingin sepeda motor tadi, bila sudah terpenuhi mendapatkan sepeda motor, maka akan turun motif untuk itu. Atau terhambat karena adanya musibah yang menimpa dirinya karena penglihatannya kabur, sehingga berbahaya kalau naik sepeda motor, maka motifnya akan turun.



Di bawah ini penulis sampaikan secara ringkas tentang perubahan kekuatan motif tersebut.

1) Pemuasan Kebutuhan

Menurut Abraham Maslow, apabila suatu kebutuhan terpenuhi, maka kebutuhan itu tidak lagi merupakan motivasi perilaku. Kemudian orang tersebut akan mencari kebutuhan lain lagi yang akan memotivasi dirinya, begitu seterusnya.

2) Hambatan dan Pemuasan Kebutuhan

Bila seseorang berusaha untuk mencapai tujuan, sering tidak langsung terpenuhi, atau menemui hambatan. Bila menemui hambatan, maka orang tersebut berusaha untuk mencari cara yang lain, dengan berubah perilaku orang tersebut, mungkin orang tersebut menemui

hambatan lagi, orang tersebut merubah cara mengatasinya, mungkin kali ini berhasil, dia merasa puas telah tercapainya kebutuhan yang merupakan tujuannya. Kemudian orang tersebut akan berperilaku lanjutan, berusaha mencari kebutuhan berikutnya.

3) Disonansi Kognitif

Motif yang terhambat dan perilaku nalar untuk mengatasi yang tidak pernah berhasil dapat mengarah pada bentuk-bentuk perilaku mengatasi yang tidak nalar.

4) Frustrasi

Pencapaian tujuan yang terhambat diacu sebagai *frustrasi*. Gejala ini didefinisikan dalam kaitannya dengan kondisi individual, dari pada dalam hubungannya dengan lingkungan eksternal. Orang mungkin frustrasi karena hambatan imajiner dan tidak frustrasi oleh hambatan yang benar-benar ada.

Seperti yang telah dibicarakan sebelumnya, perilaku mengatasi yang nalar dapat mengarah pada penetapan tujuan alternatif atau penurunan desakan kebutuhan. Perilaku yang tidak dapat terjadi dalam bentuk apabila upaya pencapaian tujuan terus terhambat yang menyebabkan timbulnya frustrasi. Frustrasi dapat meningkat sedemikian rupa di mana seseorang menunjukkan perilaku *agresif*. Agresif dapat mengarah pada perilaku destruktif seperti permusuhan dan perusakan.

5) Rasionalisasi

Rasionalisasi adalah alasan yang dibuat oleh seseorang dengan mencari alasan tertentu atau pengalihan ke pihak lain, karena kegagalannya. Misalnya seseorang yang tidak naik pangkat pada waktu yang seharusnya sudah naik membuat alasan "saya tidak naik pangkat, karena atasan saya keliru menilai saya".

6) Regresi

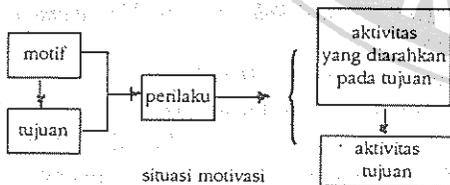
Regresi pada dasarnya berarti berperilaku tidak sesuai dengan usia. Orang yang frustrasi cenderung menghentikan upaya memecahkan masalah mereka dan menyimpang ke perilaku yang primitif dan kekanak-kanakan. Misalnya seorang anggota yang tidak bisa mengungkapkan kejahatan yang dihadapinya, kemudian memukul-mukul meja di depannya.

7) Mempertinggi Kekuatan Motif

Perilaku dapat berubah apabila kebutuhan yang ada meningkat kekuatannya, kebutuhan mana menjadi motif yang paling tinggi kekuatannya. Pada saat itulah motif tersebut mempengaruhi perilaku orang tersebut. Di samping itu ada kebutuhan yang selalu berulang walaupun tidak terpenuhi pada suatu saat, misalnya makan, minum, tidur, dan sebagainya. Kebutuhan tersebut juga dipengaruhi oleh lingkungan setempat. Seseorang dapat meningkatkan atau memperlambat laju pola perulangan itu dengan mempengaruhi lingkungannya. Misalnya seorang mempunyai kebutuhan makanan, kebutuhan tersebut menjadi meningkat karena lingkungannya ada aroma makanan yang menggoda, maka perilaku orang tersebut dapat berubah. Sebagai contoh nyata pada waktu menumpas pemberontakan DI. di suatu tempat, yang pemberontak tersebut selalu berada di tempat persembunyiannya, dan tempat tersebut diisolasi oleh pasukan kita Brimob. Cara yang ampuh pada waktu itu adalah setiap sore di sekitar tempat persembunyiannya tersebut. Penduduk disuruh membakar ikan asin. Aroma ikan asin tersebut merangsang para pemberontak, yang lama-kelamaan mereka tidak tahan, kemudian ke luar untuk mencari makanan tersebut. Tentunya mereka dapat ditaklukkan.

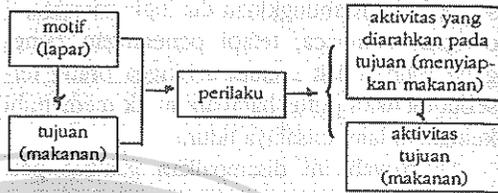
5. Situasi Motivasi

Hubungan antara motif, tujuan dan aktivitas dapat ditunjukkan gambar di bawah ini.



Ilustrasi skematis itu menunjukkan suatu *situasi motivasi* di mana motif seseorang diarahkan pada pencapaian tujuan. Motif yang paling kuat menimbulkan perilaku, apakah berupa mengarah pada tujuan atau berupa aktivitas tujuan. Karena tidak semua tujuan dapat tercapai, orang tidak selamanya men-

capai aktivitas tujuan, walaupun kuatnya kebutuhan. Contoh di bawah ini dapat memperjelas lagi.



6. Harapan dan Ketersediaan

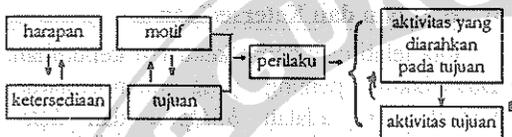
Kita telah membahas kekuatan kebutuhan. Dua faktor penting yang mempengaruhi kekuatan itu adalah *harapan* dan *ketersediaan*. Harapan cenderung mempengaruhi motif, atau kebutuhan, dan ketersediaan cenderung mempengaruhi persepsi tujuan.

Harapan adalah persepsi atas kemungkinan pemenuhan kebutuhan tertentu dari seseorang berdasarkan atas pengalaman masa lampau. Pengalaman boleh jadi yang aktual di alaminya atau dari pihak lain, misalnya cerita dari ayahnya, guru, buku, majalah, dan sebagainya. Untuk menggambarkan pengalaman yang mewarnai dari pihak lain, misalnya: Anggaplah ayah seorang anak adalah seorang Polisi yang sukses, dan anaknya ingin mengikuti jejak ayahnya. Pada awalnya harapannya boleh jadi tinggi, dan karenanya kekuatan kebutuhannya tinggi. Apabila ia tidak lulus dalam test masuk anggota Polri, sukar menyimpulkan apakah kegagalan ini akan melemahkan semangat anak tersebut. Karena satu kegagalan biasanya tidak cukup melemahkan semangat seseorang (nyatanya, adakalanya justru menyebabkan timbulnya peningkatan aktivitas), maka yang dapat diantisipasi adalah perubahan hasil dalam harapannya. Tetapi apabila anak tersebut terus-menerus gagal mengikuti test masuk Polri, akhirnya motif tersebut tidak lagi sekuat atau tidak lagi merupakan prioritas yang tinggi. Setelah cukup mengalami ketidakberhasilan, maka boleh jadi ia akan menyerah dan tidak lagi berusaha mencapai tujuan semula.

Ketersediaan mencerminkan persepsi batasan lingkungan. Hal ini ditentukan oleh sejauh mana persepsi seseorang tentang ke-

mungkinan pencapaian tujuan dapat memenuhi kebutuhan tertentu. Sebagai contoh misalnya listrik mati karena aliran yang putus, padahal dia ingin melihat siaran langsung sepak bola. Kemungkinan dia ingin mengganti dengan membaca, tetapi penerangan pengganti (lilin) tidak cukup, sehingga orang tersebut menjadi putus harapan untuk memenuhi keinginan lain, misalnya tidur.

Di bawah ini disampaikan gambar perluasan tentang situasi motivasi yang mencakup harapan dan keterbatasan.



Perluasan gambar situasi motivasi.

7. Hirarki Kebutuhan

Telah dikemukakan bahwa perilaku seseorang pada saat tertentu biasanya ditentukan oleh kebutuhan yang paling kuat. Oleh karenanya penting bagi para kepala untuk memahami kebutuhan yang umumnya paling penting bagi manusia (anggotanya).

Abraham Maslow telah membuat tingkatan kebutuhan sebagai berikut.



Kebutuhan *fisiologis* adalah kebutuhan untuk mempertahankan hidupnya. Misalnya makan, minum, tidur, sex, gerak, dan sebagainya. Kebutuhan ini bila sudah terpenuhi, maka orang tersebut membutuhkan *Rasa aman* (sekuriti), sehingga hidupnya menjadi tenteram. Bila kebutuhan ini telah dipenuhi, maka orang tersebut membutuhkan kegiatan berhubungan dengan orang lain, yaitu kebutuhan *Sosial* atau afiliasi. Ini ditunjukkan ikut berbagai kegiatan kelompok. Apabila

kebutuhan ini telah terpenuhi, maka orang tersebut membutuhkan *Penghargaan*, atau pujian. Untuk para anggota Polri rupanya pada kebutuhan ini yang mendominasi. Karena kebutuhan sebelumnya sebagian besar telah terpenuhi. Akhirnya bila kebutuhan-kebutuhan tersebut telah terpenuhi, orang tersebut membutuhkan *perwujudan diri* menjadi menonjol. Perwujudan diri ini adalah kebutuhan untuk memaksimalkan potensi yang dimilikinya, sehingga akan terlihat perwujudan dirinya.

PENUTUP

Demikianlah para pembaca penulis sajikan suatu kemampuan yang perlu dimiliki oleh para Kepala, khususnya kemampuan sosial. Kemampuan mana adalah paling penting dalam usaha untuk mengerti perilaku anak buah, mempredik perilaku anak buah, dan usaha untuk mengarahkan perilaku anak buah dalam rangka pencapaian tujuan organisasi (Kesatuan).

Semoga bermanfaat.

Catatan Kaki

1. Paul Hersey dan Ken Blanchard, *Management of organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 4th Edition* (diterjemahkan oleh: Agus Dharma, menjadi *Manajemen Perilaku Organisasi: pendayagunaan sumber daya manusia*), (Jakarta: Erlangga, 1990), halaman 2.
2. Diambil dari Paul Hersey dan Ken Blanchard, yang mengambil dari data didasarkan pada, Bergen dan Haneg, *Organizational Relation and Management Action*.
3. Sigmund Freud, *The Ego and The Id*. (London: Hogarth Press, 1927). Naskah ini hanya diambil dari buku *Management Of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 4th edision*, oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard.