



PENGANTAR TEORI
**MANAJEMEN
KOMUNIKASI DAN
ORGANISASI**



Dr. Riinawati, M.Pd.

**PENGANTAR TEORI MANAJEMEN
KOMUNIKASI DAN ORGANISASI**

Dr. Riinawati, M.Pd

KATA PENGANTAR

SYUKUR ALHAMDULILLAH, penulis panjatkan kepada Allah Swt, karena atas berkah, rahmat, taufiq, hidayah dan inayah-Nya maka selesailah penulisan karya sederhana ini. Karya yang berawal dari hasil penelitian penulis yang kemudian penulis tuangkan ke dalam sebuah buku yang berjudul **“Pengantar Teori Manajemen Komunikasi dan Organisasi”**.

Buku ini merupakan karya ilmiah. Penulis berharap semoga buku ini dapat menjadi bahan pembelajaran bagi para akademisi dan masyarakat umum yang ingin mempelajari tentang manajemen komunikasi dan organisasi. Harapan penulis lainnya adalah semoga ilmu yang terkandung di dalam buku ini menjadi ilmu yang bermanfaat untuk saya selaku penulis dan seluruh orang yang membaca dan mengajarkannya.

Dengan diterbitkannya buku ini kami selaku penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada penerbit Pustaka Baru Press yang bersedia menerbitkan buku ini. Di samping itu penulis juga mengucapkan terimakasih yang besar-besarnya kepada seluruh civitas akademika Universitas Islam Negeri (UIN) Antasari, yang sudah menyumbangkan waktu pemikirannya kepada saya selaku penulis dan semua pihak yang tidak mungkin disebutkan namanya satu persatu karena sedemikian banyaknya orang yang melebarkan ketulusannya dan memberikan bantuan dalam proses penulisan buku ini, terutama untuk kedua orang tua kami yang begitu tulus membimbing kami. Akhir kata kami selaku penulis hanya berharap semoga semuanya mendapatkan balasan terindah dari Allah Yang Maha Rahman dan Maha Rahim.

Banjarmasin, 3 September 2019

Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|--|-----------|
| Kata Pengantar | i |
| Daftar Isi | ii |
| BAB I Gambaran tentang Manajemen, Komunikasi, dan Organisasi | 1 |
| A. Manajemen | 2 |
| B. Komunikasi | 4 |
| 1. Proses Komunikasi secara Primer | 6 |
| 2. Proses Komunikasi secara Sekunder | 7 |
| C. Organisasi | 9 |
| D. Hubungan Antara Manajemen Komunikasi dengan Organisasi | 9 |
| BAB II Peran Manajemen terhadap Komunikasi dan Organisasi | 12 |
| A. Manajemen sebagai Ilmu | 13 |
| 1. Perspektif Manajemen Klasik | 14 |
| 2. Perspektif Manajemen Perilaku | 15 |
| 3. Perspektif Manajemen Kuantitatif | 15 |
| 4. Perspektif Manajemen Kontemporer | 15 |
| B. Definisi Manajemen | 16 |
| C. Fungsi Manajemen | 16 |
| D. Unsur-unsur Manajemen | 18 |
| E. Manajemen Komunikasi | 20 |
| F. Fungsi Manajemen Komunikasi | 22 |
| G. Peran Manajemen terhadap Komunikasi | 24 |
| H. Manajemen Organisasi | 26 |
| I. Manajer dan Perilaku Organisasi | 29 |
| J. Tugas Manajer | 30 |
| K. Lingkungan Manajer pada Organisasi | 33 |
| 1. Lingkungan Eksternal | 34 |
| 2. Lingkungan Internal | 34 |
| L. Hubungan Komunikasi dengan Manajemen Organisasi | 35 |
| BAB III Komunikasi dan Organisasi | 40 |
| A. Definisi Komunikasi Organisasi | 42 |

| | | |
|---------------|--|------------|
| | B. Fungsi Komunikasi dalam Organisasi | 45 |
| | C. Model Komunikasi | 46 |
| | 1. Model Shannon dan Weaver | 46 |
| | 2. Model Teori Informasi | 47 |
| | 3. Model Sanford, Hunt, dan Brancy | 49 |
| | D. Elemen Komunikasi | 49 |
| | E. Pengaruh Komunikasi dengan Perilaku Organisasional | 52 |
| | F. Dimensi-dimensi Komunikasi dalam Kehidupan Organisasi | 57 |
| | 1. Komunikasi Internal | 57 |
| | 2. Komunikasi Eksternal | 59 |
| | 3. Komunikasi Formal | 60 |
| | 4. Komunikasi Informal | 61 |
| | G. Hambatan Komunikasi dalam Organisasi | 61 |
| BAB IV | Manajemen Konflik dan Stres dalam Organisasi | 66 |
| | A. Manajemen Konflik | 67 |
| | B. Manajemen Stres | 78 |
| BAB V | Kepemimpinan | 89 |
| | A. Definisi Kepemimpinan | 89 |
| | B. Fungsi Kepemimpinan | 99 |
| | C. Peran Kepemimpinan | 101 |
| | D. Tipe Kepemimpinan | 108 |
| | E. Tugas Kepemimpinan | 110 |
| | 1. Kepemimpinan sebagai Manajer | 110 |
| | 2. Kepemimpinan sebagai Leader | 113 |
| | 3. Kepemimpinan sebagai Educator | 114 |
| | F. Teori Kepemimpinan | 115 |
| BAB VI | Gaya Kepemimpinan | 118 |
| | A. Definisi Gaya Kepemimpinan | 118 |
| | B. Jenis Gaya Kepemimpinan | 120 |
| | 1. Gaya Kepemimpinan Otoriter | 120 |
| | 2. Gaya Kepemimpinan Pseudo Demokratis | 123 |
| | 3. Gaya Kepemimpinan Bebas (Laissez Faire) | 124 |

| | |
|---|------------|
| 4. Gaya Kepemimpinan Demokratis | 126 |
| 5. Gaya Kepemimpinan Karismatik | 128 |
| 6. Gaya Kepemimpinan Paternalistis | 130 |
| C. Pengaruh Gaya Kepemimpinan | 133 |
| BAB VII Sistem Organisasi | 137 |
| A. Definisi Struktur Organisasi | 137 |
| B. Dasar-dasar Struktur Organisasi | 140 |
| C. Desain Kerja | 143 |
| D. Dasar Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Berorganisasi | 144 |
| E. Budaya Organisasi | 147 |
| 1. Definisi Budaya Organisasi | 148 |
| 2. Fungsi Budaya Organisasi | 149 |
| 3. Karakteristik Dasar Budaya Organisasi | 150 |
| 4. Hakikat Budaya Organisasi | 152 |
| 5. Pengukuran Budaya Organisasi | 152 |
| BAB VIII Perilaku Organisasi | 154 |
| A. Definisi Organisasi | 154 |
| B. Definisi Perilaku Organisasi | 158 |
| C. Kontribusi Disiplin Ilmu pada Organisasi | 159 |
| D. Peluang dan Tantangan Berorganisasi | 160 |
| 1. Globalisasi | 160 |
| 2. Keanekaragaman Angkatan Kerja | 161 |
| 3. Perbaikan terhadap Kualitas dan Produktivitas | 161 |
| 4. Perbaikan terhadap Keterampilan Menangani Orang | 162 |
| 5. Dari Manajemen Kontrol ke Pemberian Kuasa | 162 |
| 6. Dari Kemampuan ke Keluwesan | 162 |
| 7. Perbaikan terhadap Perilaku Etis | 163 |
| BAB IX Pengembangan Organisasi | 164 |
| A. Pengertian Pengembangan Organisasi | 164 |
| B. Hakikat Pengembangan Organisasi | 165 |
| C. Proses Pengembangan Organisasi | 167 |
| D. Pengembangan Organisasi Belajar | 167 |

| | | |
|--------------|---|------------|
| E. | Tujuan Pengembangan Organisasi | 168 |
| F. | Sifat-sifat Dasar Pengembangan Organisasi | 169 |
| G. | Pelaku Pengembangan Organisasi | 170 |
| H. | Strategi Pengembangan Organisasi | 170 |
| I. | Tahap Penerapan Pengembangan Organisasi | 173 |
| | 1. Tahap Pengamatan Sistem Manajemen | 174 |
| | 2. Tahap Diagnosis dan Umpan Balik | 174 |
| | 3. Tahap Pembaruan dalam Organisasi | 174 |
| | 4. Tahap Implementasi Pembaruan | 175 |
| BAB X | Perubahan Organisasi | 176 |
| A. | Definisi Perubahan Organisasi | 177 |
| B. | Perubahan Kinerja Organisasi | 180 |
| | 1. Perubahan Individu-Kerja-Organisasi | 181 |
| | 2. Tahapan Perubahan | 181 |
| | 3. Cara Membangun Perubahan | 182 |
| | 4. Mengelola Perubahan Terencana | 183 |
| C. | Konsep Perubahan Organisasi | 183 |
| D. | Proses Perubahan Organisasi | 184 |
| E. | Konflik Perubahan Organisasi | 188 |
| F. | Pemimpin dan Perubahan Organisasi | 188 |
| G. | Tekanan Manajemen | 189 |
| | Daftar Pustaka | 191 |
| | Biodata Penulis | 197 |

BAB I

GAMBARAN TENTANG MANAJEMEN, KOMUNIKASI, DAN ORGANISASI

Mengutip dari David C. McClelland, dalam artikelnya berjudul “Dorongan Hati Menuju Modernisasi”, menulis hal berikut: Mengapa ada sejumlah bangsa yang telah “meluncur” (*take off*) ke dalam pertumbuhan sosial dan ekonomi secara pesat, sementara ada pula yang mandek atau merosot? Mengapa negara-negara kota di Yunani, terutama di Athena, mulai pertumbuhannya dalam abad ke-enam sebelum Masehi sehingga dalam beberapa abad saja kebudayaan mereka telah menyebar dengan kokohnya ke dalam akar-akar peradaban Barat? Mengapa bangsa Romawi, yang berkali-kali dikalahkan dalam pertempuran laut melawan orang-orang Kartago dalam abad ke-empat sebelum Masehi tetap tekun mencari uang untuk membangun armada-armada baru sehingga akhirnya mereka menang juga? Pada waktu itu, orang-orang Romawi tersebut sedang berada dalam suatu taraf ekspansi yang tak bisa dihentikan oleh kekalahan yang besar sekalipun. Bila kita beralih ke zaman modern ini, mengapa sebagian dari Amerika Utara yang untuk pertama kalinya didiami oleh beberapa orang Inggris, berkembang sangat pesat dalam bidang ekonomi, sedangkan bagian lainnya yang pada mulanya didiami oleh orang Spanyol yang menduga bahwa mereka telah memiliki bidang tahan yang lebih kaya, sampai beberapa waktu yang sangat lambat perkembangannya? Mengapa Jepang dapat meluncur secara ekonomi dalam abad kesembilan belas sedangkan Tiongkok tidak?

Berdasarkan tulisan McClelland, kita dapat membuat perbandingan-perbandingan yang lain, akan tetapi itu tidak perlu, sebab persoalannya akan sama, yaitu apakah yang menyebabkan dorongan penyebab terjadinya kemajuan-kemajuan tersebut? Para ahli dengan berbagai penelitiannya, menyimpulkan bahwa faktor tersebut dapat dipisahkan ke dalam dua kelompok besar, yaitu faktor manusia dan tata kerja.

Tata kerja yang merupakan salah satu penyebab kemajuan dan pertumbuhan di berbagai bidang. Dewasa ini, hampir setiap kegiatan selalu dilaksanakan di dalam dan melalui lembaga-lembaga yang dimanajemeni. Kondisi ini mendorong tumbuhnya organisasi-organisasi di lingkungan masyarakat.

Jadi untuk menuju peradaban yang lebih maju manusia memerlukan pola kerja yang sistematis dan terukur. Tata kerja itu bisa dibentuk oleh kumpulan manusia yang

mempunyai tujuan sama. Kumpulan manusia ini yang akhirnya akan membentuk sebuah organisasi. Setiap organisasi memerlukan langkah-langkah khusus untuk mencapai tujuannya, maka dari itu diperlukan sebuah tata kelola organisasi. Adapun tata kelola kerja organisasi biasanya disebut dengan manajemen. Jadi, seorang pimpinan organisasi harus menguasai cara untuk menjadi manajer yang baik. Selanjutnya yang diperlukan adalah komunikasi yang baik antara para anggota organisasi.

Pastinya kita menyadari bahwa sebuah organisasi adalah kumpulan orang-orang yang mana salah satu dari mereka dipercaya untuk menjadi manajer. Seorang manajer juga harus menguasai cara-cara komunikasi yang baik dengan para anggotanya. Hal ini bertujuan agar para anggota dapat memahami dan menerjemahkan pekerjaan yang didelegasikan untuk mereka.

Manajemen, komunikasi, dan organisasi adalah tiga hal yang tidak dapat dipisahkan. Organisasi memerlukan ilmu manajemen dan memerlukan ilmu komunikasi, begitu pula sebaliknya. Setiap organisasi jika tidak dikelola dengan baik, maka organisasi tersebut hanya akan menuju hari-hari kehancurannya saja. Begitu pula jika seorang pemimpin organisasi tidak menguasai langkah-langkah komunikasi yang baik, maka tata kerja yang disampaikan tidak akan ditanggapi oleh anggota-anggota organisasi.

A. MANAJEMEN

Penelitian terhadap awal sejarah manajemen pada 7000 tahun yang lalu menyebutkan bahwa manajemen merupakan sebuah proses berdasarkan *trial* dan *error*, hanya sedikit atau bahkan tanpa teori, dan hampir tidak terdapat penyebaran ide dan praktik.

Periode antara tahun 1700 dan 1785 disebut sebagai Revolusi Industri di Inggris. Sebagai sebuah negara, Inggris berubah secara dramatis: dari masyarakat pedesaan menjadi pabrik dunia. Manajemen dari pabrik di Inggris dicirikan dengan penekanan pada efisiensi, kontrol yang ketat, dan aturan, serta prosedur yang kaku.

Suatu era industri baru dimulai di Amerika Serikat zaman Perang Sipil. Terdapat ekspansi yang dramatis dari industri mekanis seperti pembangunan kereta api. Selain itu, kompleks industri manufaktur besar tumbuh kian penting. Usaha-usaha untuk merencanakan, mengorganisir, dan mengendalikan pekerjaan

kompleks ini dengan lebih baik akhirnya mengarahkan manajer untuk membahas situasi mereka dan menyajikan laporan pada pertemuan. Publikasi manajemen yang pertama pada era modern diterbitkan dalam jurnal *engineering*.

Pada tahun 1881, suatu cara baru mempelajari manajemen dimulai dengan bantuan sebesar \$100.000 oleh Joseph Wharton kepada *University of Pennsylvania* untuk mendirikan departemen manajemen di perguruan tinggi. Kurikulum manajemen pada waktu itu meliputi topik-topik seperti pemogokan, hukum bisnis, sifat dari saham dan obligasi, dan prinsip kerja sama dalam pekerjaan.

Ada banyak versi mengenai definisi manajemen, namun demikian pengertian manajemen itu sendiri secara umum adalah suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan, seperti *planning*, *organizing*, *staffing*, *directing*, dan *controlling* yang dilakukan oleh para anggota organisasi dengan menggunakan seluruh sumber daya organisasi untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Secara umum, pengertian manajemen merupakan suatu seni dalam ilmu dan pengorganisasian seperti menyusun perencanaan, membangun organisasi dan pengorganisasiannya, pergerakan, serta pengendalian atau pengawasan. Bisa juga diartikan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu pengetahuan yang sistematis agar dapat memahami mengapa dan bagaimana manusia saling bekerja sama agar dapat menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain maupun golongan tertentu dan masyarakat luas.

Secara etimologis, pengertian manajemen merupakan seni untuk melaksanakan dan mengatur. Manajemen ini juga dilihat sebagai ilmu yang mengajarkan proses mendapatkan tujuan dalam organisasi, sebagai usaha bersama dengan beberapa orang dalam organisasi tersebut. Sehingga, ada orang yang merumuskan dan melaksanakan tindakan manajemen yang disebut dengan manajer.

Berikut ada beberapa pengertian tentang manajemen dari beberapa ahli.

1. Menurut James A.F. Stonner, pengertian manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi, serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Menurut Robbins dan Coulter (2007), manajemen adalah proses pengoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut

terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Efisiensi mengacu pada memperoleh *output* terbesar dengan *input* terkecil; digambarkan sebagai “melakukan segala sesuatu secara benar.” Sedangkan, efektivitas mengacu pada menyelesaikan kegiatan-kegiatan sehingga sasaran organisasi dapat tercapai; digambarkan sebagai “melakukan segala sesuatu dengan benar.”

3. Menurut Heene dan Desmidt (2010), manajemen adalah serangkaian aktivitas manusia yang berkesinambungan dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.
4. Menurut Assauri (2004), pengertian manajemen adalah kegiatan atau usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan dengan menggunakan atau mengoordinasikan kegiatan-kegiatan orang lain.
5. Menurut Hersey dan Blanchard (2005), pengertian manajemen adalah seni dan ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemotivasian, dan pengendalian terhadap orang dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan.

Demikian beberapa definisi tentang manajemen, yang mana pada dasarnya manajemen adalah kegiatan-kegiatan kerja yang fungsinya mengoordinir anggota-anggota organisasi demi tercapainya pekerjaan-pekerjaan secara efektif dan efisien. Selanjutnya tentang manajemen organisasi akan dibahas pada bab selanjutnya.

B. KOMUNIKASI

Istilah *komunikasi* berasal dari kata Latin *communicatio* dan bersumber dari kata *communis* yang berarti *sama*. *Sama* di sini maksudnya adalah *sama makna*. Carl I. Hovland menyatakan ilmu komunikasi adalah upaya sistematis untuk merumuskan secara tegas asas-asas penyampaian informasi serta pembentukan pendapat dan sikap. Hovland juga mengatakan bahwa komunikasi adalah proses mengubah perilaku orang lain.

Untuk memahami pengertian komunikasi agar dapat dilancarkan secara efektif, para peminat komunikasi sering kali mengutip paradigma yang dikemukakan oleh Harold D. Lasswell, yaitu cara yang baik untuk menjelaskan komunikasi ialah menjawab pertanyaan sebagai berikut: *Who Says What In Which Channel To Whom With What Effect?*

Paradigma Lasswell di atas menunjukkan bahwa komunikasi meliputi lima unsur sebagai jawaban dari pertanyaan yang diajukan, yakni:

1. Komunikator (*communicator, source, sender*)
2. Pesan (*message*)
3. Media (*channel, media*)
4. Komunikan (*communicant, communicatee, receiver, recipient*)
5. Efek (*effect, impact, influence*)

Jadi, berdasarkan paradigma Lasswell tersebut, komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan melalui media yang menimbulkan efek tertentu.

Komunikasi pada hakikatnya akan menghasilkan rasa menghibur, memberikan informasi, dan mendidik, yang berdampak pada peningkatan pengetahuan (kognitif), membangun kesadaran (sikap), dan mengubah perilaku (psikomotorik) seseorang atau masyarakat dalam suatu proses komunikasi. Di samping itu, terdapat pula proses komunikasi yang mendasar, yakni penggunaan bersama atas pesan oleh komunikator maupun komunikannya, sehingga akan menjamin keberhasilan komunikasi. Hal tersebut terjadi karena adanya kesamaan makna dalam penggunaan lambang-lambang komunikasi.

Berkaitan dengan hal tersebut, terdapat dua macam sasaran komunikasi, yaitu:

1. Siapakah sasaran komunikasi yang dituju?

Dalam kehidupan sehari-hari, kita sering menemukan bahwa di dalam sasaran berkomunikasi dengan seseorang atau kelompok masyarakat tertentu, tanggapan yang kita terima tidak hanya dari khalayak sasaran yang dikehendaki, tetapi juga kita terima dari individu atau kelompok yang lain.

2. Bagaimana efek komunikasi?

Pesan yang disampaikan dan diterima oleh komunikan dapat dibedakan menjadi dua efek. *Pertama*, efek yang bersifat konsumtif yang merupakan efek atau pengaruh komunikasi (pesan) yang dapat langsung diresapi dan dapat diamati. *Kedua*, efek yang sifatnya instrumental yaitu efek atau pengaruh dari komunikasi yang tidak dapat langsung dirasakan manfaatnya oleh komunikan dan tidak dapat langsung diamati oleh komunikator.

Seperti ilmu-ilmu lainnya, komunikasi pun menyelidiki gejala komunikasi. Tidak hanya dengan pendekatan secara *ontologis* (apa itu komunikasi), tetapi juga secara *aksiologis* (bagaimana berlangsungnya komunikasi yang efektif) dan secara *epistemologis* (untuk apa komunikasi itu dilaksanakan).

Proses komunikasi pada hakikatnya adalah proses penyampaian pikiran atau perasaan oleh seseorang (komunikator) kepada orang lain (komunikan). Pikiran bisa berupa gagasan, informasi, pendapat, dan lain-lain yang muncul dari benaknya. Perasaan bisa berupa keyakinan, kepastian, keragu-raguan, kekhawatiran, kemarahan, keberanian, kegairahan, dan sebagainya yang timbul dari lubuk hati.

Proses komunikasi adalah setiap langkah yang dimulai dari saat menciptakan informasi sampai dipahami oleh komunikan. Wilbur Schramm mengatakan bahwa untuk terjadinya proses komunikasi paling sedikit harus memiliki tiga unsur komunikasi, yaitu komunikator, pesan, dan komunikan. Sedangkan Harold D. Lasswell memperkenalkan lima formula komunikasi untuk terjadinya suatu proses komunikasi, yaitu:

1. *Who*, yakni berkenaan dengan siapa yang mengatakan.
2. *Says What*, yakni berkenaan dengan menyatakan apa.
3. *In Which Channel*, yakni berkenaan dengan saluran/media apa.
4. *To Whom*, yakni berkenaan dengan ditujukan kepada siapa.
5. *With What Effect*, yakni berkenaan dengan pengaruh apa.

Di sisi lain, proses komunikasi terbagi menjadi dua tahap, yakni secara primer dan secara sekunder.

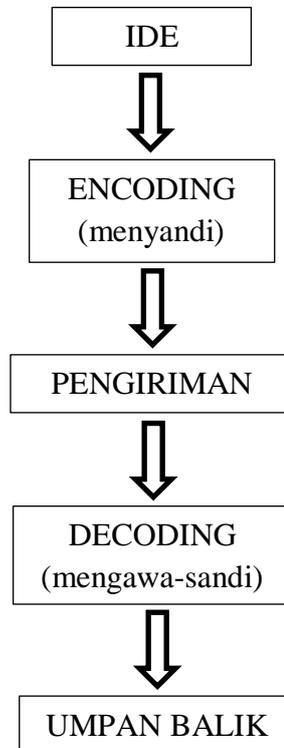
1. Proses Komunikasi secara Primer

Proses komunikasi secara primer adalah proses penyampaian pikiran dan/atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang (*symbol*) sebagai media. Lambang sebagai media primer dalam proses komunikasi adalah bahasa, kial (*gesture*), isyarat, gambar, warna, dan lain sebagainya yang secara langsung mampu menerjemahkan pikiran dan/atau perasaan komunikator kepada komunikan.

Pikiran dan/atau perasaan seseorang akan diketahui oleh dan akan ada dampaknya kepada orang lain apabila ditransmisikan dengan menggunakan

media primer tersebut. Dengan perkataan lain, pesan yang disampaikan oleh komunikator kepada komunikan terdiri atas isi dan lambang.

Dalam penerapannya, langkah-langkah dalam proses komunikasi adalah sebagai berikut:



Langkah *pertama*, ide/gagasan diciptakan oleh sumber/komunikator. *Kedua*, ide yang diciptakan tersebut kemudian dialihbentukan menjadi lambang-lambang komunikasi yang mempunyai makna dan dapat dikirimkan. *Ketiga*, pesan yang telah di-*encoding* tersebut selanjutnya dikirimkan melalui saluran/media yang sesuai dengan karakteristik lambang-lambang komunikasi ditujukan kepada komunikan. *Keempat*, penerima menafsirkan isi pesan sesuai dengan persepsinya untuk mengartikan maksud pesan tersebut. *Kelima*, apabila pesan tersebut telah berhasil di-*decoding*, komunikan akan mengirim kembali pesan tersebut ke komunikator.

2. Proses Komunikasi secara Sekunder

Proses komunikasi secara sekunder adalah proses penyampaian pesan oleh seorang kepada orang lain dengan menggunakan alat atau sarana sebagai media kedua setelah memakai lambang sebagai media pertama.

Seorang komunikator menggunakan media kedua dalam melancarkan komunikasinya karena komunikan sebagai sasarannya berada di tempat yang relatif jauh atau jumlahnya banyak. Surat, telepon, teleks, surat kabar, majalah, radio, televisi, film, dan banyak lagi merupakan media kedua yang sering digunakan dalam komunikasi.

Pentingnya peranan media dalam proses komunikasi disebabkan oleh efisiensinya dalam mencapai komunikan. Surat kabar, radio, atau televisi merupakan media yang efisien dalam mencapai komunikan dalam jumlah yang amat banyak. Efisien karena dengan menyiarkan sebuah pesan satu kali saja, sudah tersebar luas kepada khalayak yang begitu banyak jumlahnya.

Karena proses komunikasi sekunder ini merupakan sambungan dari komunikasi primer untuk menembus dimensi ruang dan waktu, maka dalam menata lambang-lambang untuk memformulasikan isi pesan komunikasi, komunikator harus memperhitungkan ciri-ciri atau sifat-sifat media yang akan digunakan. Komunikan media surat, poster, atau papan pengumuman akan berbeda dengan komunikan surat kabar, radio, televisi, atau film. Setiap media memiliki ciri atau sifat tertentu yang hanya efektif dan efisien untuk dipergunakan bagi penyampaian suatu pesan tertentu pula. Dengan demikian, proses komunikasi secara sekunder itu menggunakan media yang dapat diklarifikasikan sebagai *media massa* dan *media nirmassa* atau *media nonmassa*.

Begitu pentingnya sebuah komunikasi untuk menyampaikan sebuah pesan agar para penyimak dapat memahami apa yang disampaikan. Komunikasi adalah instrumen yang digunakan manusia dalam berinteraksi dengan sesama, baik dalam kehidupan sehari-hari. Terutama di dalam sebuah organisasi, komunikasi merupakan alat yang berfungsi sebagai penghubung serta pembangkit motivasi antar setiap anggota sehingga sebuah organisasi dapat berjalan maju. Proses komunikasi yang efektif merupakan syarat terbinanya kerja sama yang baik untuk mencapai tujuan organisasi.

C. ORGANISASI

Istilah “organisasi” bersumber pada perkataan Latin *organization* yang berasal dari kata kerja bahasa Latin pula, *organizare*, yang berarti membentuk sebagai atau menjadi keseluruhan dari bagian-bagian yang saling bergantung atau terkoordinasi. Jadi, secara harfiah organisasi berarti paduan dari bagian-bagian yang satu sama lainnya saling bergantung.

S. Bernard Rosenblatt, Robert Bonnington, dan Berverd E. Needles, Jr dalam buku yang ditulis bersama yang berjudul *Modern Business: A System Approach*, menganggap organisasi sebagai sarana manajemen. Organisasi dan manajemen sama pentingnya sebab secara bersama-sama berusaha mencapai tujuan yang sama. Manajemen sebagai kegiatan mengelola sumber daya manusia, sumber dana, dan sumber-sumber lainnya tidak akan mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien tanpa organisasi yang mapan.

Nanang Fatah (2009: 71) menyebutkan bahwa istilah organisasi mempunyai dua pengertian umum. *Pertama*, organisasi diartikan sebagai suatu lembaga atau kelompok fungsional, misalnya sebuah perusahaan, sebuah sekolah, sebuah perkumpulan, badan-badan pemerintahan. *Kedua*, merujuk pada proses pengorganisasian yaitu bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan di antara para anggota, sehingga tujuan organisasi tersebut dapat tercapai secara efektif. Sedangkan, organisasi itu sendiri diartikan sebagai kumpulan orang dengan sistem kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Selanjutnya tentang organisasi akan dibahas lebih detail pada bab selanjutnya.

D. HUBUNGAN ANTARA MANAJEMEN KOMUNIKASI DENGAN ORGANISASI

Tujuan utama dalam mempelajari komunikasi adalah memperbaiki organisasi. Memperbaiki organisasi biasanya ditafsirkan sebagai “memperbaiki hal-hal untuk mencapai tujuan manajemen”. Dengan kata lain, orang mempelajari komunikasi organisasi untuk menjadi manajer yang lebih baik. Sebagian penulis berpendapat bahwa manajemen adalah komunikasi. Sering kali teori tradisional dan petunjuk mengenai organisasi dan komunikasi organisasi ditulis dari suatu perspektif manajerial dan sangat menekankan suatu pandangan objektif.

Komunikasi Organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukkan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan hierarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.

Komunikasi organisasi terjadi kapan pun, setidaknya-tidaknya satu orang yang menduduki suatu jabatan dalam suatu organisasi menafsirkan suatu pertunjukkan. Karena fokusnya adalah komunikasi di antara anggota-anggota suatu organisasi. Analisis komunikasi organisasi menyangkut penelaahan atas banyak transaksi yang terjadi secara simultan.

Bila kita melihat apa yang terjadi ketika seseorang terlibat dalam komunikasi, kita menemukan bahwa terdapat dua bentuk umum tindakan yang terjadi:

1. Penciptaan pesan atau, lebih tepatnya, penciptaan pertunjukkan [*to display* menurut *Random House Dictionary of The English Language 1987*: Anda membawa sesuatu untuk diperhatikan seseorang atau orang lain; menyebarkan sesuatu sehingga sesuatu tersebut dapat terlihat secara lengkap dan menyenangkan].
2. Penafsiran pesan atau penafsiran pertunjukkan [*to interpret*: menguraikan atau memahami sesuatu dengan suatu cara tertentu].

Secara teknis, seseorang tidak dapat menghindari untuk menunjukkan pesan. Apa yang Anda tunjukkan atau tempatkan sehingga terlihat jelas memang merepresentasikan diri Anda. Anda adalah “suatu pertunjukkan pesan yang berjalan”. Hal yang sama dapat diterapkan kepada kantor, sekolah, atau perusahaan Anda. Semua itu adalah suatu pertunjukkan pesan bagi mereka yang mengunjunginya.

Organisasi terdiri atas sejumlah orang; melibatkan keadaan saling bergantung; kebergantungan memerlukan koordinasi; koordinasi mensyaratkan komunikasi.

Hubungan antara ilmu komunikasi dengan organisasi terletak pada peninjauannya yang terfokus kepada manusia yang terlibat dalam mencapai tujuan organisasi itu. Ilmu komunikasi mempertanyakan bentuk komunikasi apa yang berlangsung dalam organisasi, metode dan teknik apa yang digunakan, media apa

yang dipakai, bagaimana prosesnya, faktor-faktor apa yang menjadi penghambat, dan sebagainya. Jawaban-jawaban bagi pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah untuk bahan telaah untuk selanjutnya menyajikan suatu konsep komunikasi bagi suatu organisasi tertentu berdasarkan jenis organisasi, sifat organisasi, dan lingkup organisasi dengan memperhitungkan situasi tertentu pada saat komunikasi dilancarkan.

BAB II

PERAN MANAJEMEN TERHADAP KOMUNIKASI DAN ORGANISASI

Seorang ahli komunikasi, Wilbur Schramm mengatakan bahwa dalam konteks komunikasi, suatu masyarakat dapat dilihat sebagai sejumlah hubungan (*relationship*) di mana masing-masing orang mengambil (*sharing*) atas informasi. Oleh sebab itu, komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam kaitannya dengan pembentukan masyarakat. Pada fenomena inilah manusia terlibat dalam kegiatan komunitas. Seperti dikatakan oleh Tannen, bahwa kita butuh berdekatan agar merasa berada dalam suatu komunitas dan tidak merasa sendirian di dunia.

Ketika membangun kelompok-kelompok, maka komunikasi yang baik sangat diperlukan. Apabila komunikasi dirancang dan dilaksanakan dengan baik, maka akan banyak manfaat yang bisa diperoleh manajemen organisasi, yaitu mempermudah manajemen dan membantu serta menunjang proses pengambilan keputusan manajemen. Karena sistem komunikasi menyediakan informasi yang diperlukan oleh anggota-anggota sebuah organisasi. Selanjutnya sistem komunikasi manajemen tersebut dilaksanakan.

Manajemen menggunakan komunikasi untuk dua tujuan, yaitu perencanaan dan pengawasan. Perencanaan terjadi sebelum pelaksanaan aktivitas organisasi. Tujuan yang ditentukan oleh proses perencanaan harus dicapai dengan aktivitas itu. Meskipun perencanaan meliputi semua tingkat organisasi, namun kebanyakan terjadi pada tingkat keputusan strategis dan taktis. Perencanaan banyak bergantung pada peramalan dan komunikasi dari luar. Pengendalian merupakan hal membandingkan hasil aktual dengan rencana yang ditentukan pada proses perencanaan.

Demikian pentingnya peranan sistem komunikasi manajemen dalam usaha pencapaian tujuan, sehingga jelaslah bahwa penggunaan dari sistem komunikasi manajemennya harus dikaitkan dengan usaha-usaha modernisasi, sedangkan proses modernisasi hanya dapat terjadi bila ditarik manfaatnya dari kemajuan yang telah dicapai dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Dalam manfaat dan peranan sistem komunikasi manajemen, seorang pemimpin dapat mengikutsertakan orang lain yang dalam arti memikirkan masalah bersama-sama dan bersama pula bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan organisasi.

A. MANAJEMEN SEBAGAI ILMU

Pengertian manajemen sebagai ilmu dikarenakan manajemen merupakan sebuah pengetahuan yang telah disusun secara teratur dan mencoba memecahkan kendala yang berhubungan dengan sebab-akibat sehingga menjadi tabiat ilmu. Goode dan Hat (1952: 7) membatasi ilmu sebagai suatu cara menganalisis yang mengizinkan para ahli menyatakan suatu proposisi dalam bentuk kausalitas, yaitu *apabila ..., maka*

Adapun syarat manajemen sebagai ilmu adalah sebagai berikut:

- a) Terususun secara sistematis dan teratur

Manajemen sebagai ilmu harus terbentuk dengan sistematis dan memiliki keteraturan. Beberapa ahli mengklasifikasikan ilmu manajemen menjadi beberapa kegiatan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.

- b) Obyektif dan rasional sehingga dapat dipelajari

Bersifat obyektif berarti manajemen memiliki standar penilaian terhadap suatu hal sehingga dapat diukur. Standar penilaian ini digunakan supaya tidak ada keberpihakan dalam penilaian.

- c) Menggunakan metode ilmiah

Pengelolaan suatu organisasi dengan segala permasalahan di dalamnya harus dilakukan secara ilmiah. Terdapat dua pendekatan penggunaan metode ilmiah, yaitu *metode deduksi* yang merupakan metode yang bersifat rasional atau bersumber dari akal pikiran, dan *metode induksi* adalah metode yang bersumber dari pengalaman konkret dengan melakukan penyidikan yang berawal dari pengetahuan khusus hingga pengetahuan umum.

- d) Memiliki prinsi-prinsip tertentu

Dalam buku "*Administration Industrielle et Generale*", Henry Fayol memperkenalkan 14 prinsip manajemen, yaitu: (1) pembagian kerja, (2) disiplin, (3) kesatuan pengarahan, (4) penggajian pegawai, (5) rangkaian perintah, (6) keadilan, (7) prakarsa, (8) wewenang dan tanggung jawab, (9) kesatuan perintah, (10) subordinasi kepentingan pribadi terhadap kepentingan

umum, (11) pemusatan, (12) ketertiban, (13) stabilitas masa jabatan, dan (14) semangat kesatuan.

e) Dapat dijadikan sebagai teori

Manajemen pada awalnya berawal dari praktik dalam pengelolaan suatu organisasi atau perusahaan. Pengalaman itu kemudian menjadi teori yang dapat dipelajari dan dikembangkan lewat lembaga pendidikan dan pelatihan.

Definisi manajemen sebagai ilmu juga berkaitan dengan ilmu-ilmu lainnya meski manajemen adalah bagian dari ilmu administrasi. Secara umum, manajemen merupakan ilmu terapan dikarenakan manfaat dari manajemen baru akan dirasakan apabila diterapkan untuk meningkatkan kualitas hidup manusia.

Ada beberapa kelompok pemikiran ilmu manajemen. Keempat kelompok ini yang mewariskan ilmu manajemen yang diterapkan berdasarkan masa berlakunya ilmu tersebut. Empat kelompok yang dimaksud adalah:

1. Perspektif Manajemen Klasik

Henry L. Grant (1861-1919) berpendapat bahwa ada beberapa hal yang dijadikan sebagai gagasan peningkatan manajemen, yaitu:

- a. kerja sama yang baik antara pemimpin dan para pekerja,
- b. seleksi ilmiah tenaga kerja,
- c. memberikan insentif kepada para pekerja agar lebih produktif dalam bekerja, dan
- d. penggunaan instruksi-instruksi kerja yang jelas dan terperinci.

Kontribusi manajemen klasik antara lain:

- a. memperkenalkan fungsi-fungsi manajemen,
- b. merumuskan mengenai studi mengenai masa dan beban kerja,
- c. penggunaan metode ilmiah dalam manajemen,
- d. menetapkan spesialisasi pekerjaan, dan
- e. memperkenalkan prosedur dan birokrasi.

Salah satu keterbatasan manajemen klasik adalah kurangnya perhatian aspek kemanusiaan dari pekerja, seperti motif, tujuan, perilaku, dan sebagainya.

2. Perspektif Manajemen Perilaku

Studi Hawthorne (Elton Mayo) mengemukakan bahwa pekerja akan lebih produktif jika merasa dirinya sedang diawasi atau terpantau.

Dalam teori relasi manusia, menurut Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow mengemukakan bahwa perilaku manusia didorong oleh tahapan motivasi yang berupa kebutuhan fisik, *safety*, sosial, status, dan aktualisasi diri.

Hugo Munstberg (1863-1916) dan menurut Teori perilaku kontemporer mengemukakan bahwa perilaku pekerja sangat dipengaruhi oleh faktor psikologisnya, khususnya motivasi para pekerja.

3. Perspektif Manajemen Kuantitatif

Dalam perspektif ini, pengelolaan organisasi harus terukur secara kuantitatif. Berbagai macam ukuran maupun teknik statistik digunakan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi.

4. Perspektif Manajemen Kontemporer

Perspektif manajemen kontemporer ini melalui dua cara pendekatan yaitu:

- a. Pendekatan sistem dalam manajemen yaitu, keseluruhan organisasi adalah suatu sistem yang terkait satu sama lain. Untuk itu, manajer perlu mengetahui komponen-komponen yang ada dalam sistem itu. Secara umum, komponen yang ada dalam suatu perusahaan misalnya terdiri dari sistem yang terkait dengan proses transformasi input menjadi output.
- b. Pendekatan kontingensi atau bisa juga disebut dengan pendekatan situasional adalah suatu pendekatan kontemporer dalam ilmu manajemen yang menganggap bahwa pendekatan manajemen yang terbaik adalah yang sesuai dengan kondisi yang terjadi saat ini. Artinya, seorang manajer dapat menggunakan pendekatan yang berbeda ketika menghadapi situasi dan kondisi yang berbeda. Pandangan ini menganggap bahwa masing-masing organisasi itu berbeda dan membutuhkan pendekatan yang berbeda sesuai dengan situasi dan kondisi saat itu. Kondisi-kondisi yang dapat membuat pendekatan manajemen berubah, yaitu: skala/ukuran organisasi yang

berkembang, perubahan teknologi, ketidakpastian lingkungan organisasi, baik internal maupun eksternal, dan perubahan dan perbedaan individual.

B. DEFINISI MANAJEMEN

Ada banyak versi mengenai definisi manajemen, namun demikian pengertian manajemen itu sendiri secara umum adalah suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan, seperti *planning*, *organizing*, *staffing*, *directing*, dan *controlling* yang dilakukan oleh para anggota organisasi dengan menggunakan seluruh sumber daya organisasi untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Frederick W. Taylor menjelaskan filosofi manajemen ilmiah ialah bahwa kebaikan maksimal bagi masyarakat hanya dapat datang melalui kerja sama manajemen dan tenaga kerja dalam menerapkan metode ilmiah. Taylor menyatakan bahwa prinsip manajemen adalah:

1. Mengembangkan ilmu untuk setiap elemen dari pekerjaan karyawan, menggantikan prinsip umum yang berdasarkan pengalaman sebelumnya.
2. Secara ilmiah memilih dan kemudian melatih, mengajarkan, dan mengembangkan pekerja, padahal masa lalu pekerja memilih pekerjaan dan melatih dirinya sendiri.
3. Dengan sepenuh hati bekerja sama menastikan semua pekerjaan dilakukan sesuai dengan prinsip ilmiah.
4. Menyediakan pembagian pekerjaan dan tanggung jawab yang hampir sama antara manajemen dan nonmanajer.

C. FUNGSI MANAJEMEN

Fungsi-fungsi manajemen menurut James A.F. Stoner ada empat, yaitu *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling*, yang biasa disebut dengan POLC.

1. *Planning*

Planning (perencanaan) menunjukkan bahwa para manajer memikirkan tujuan dan kegiatan sebelum melaksanakannya. Fungsi perencanaan ini mempunyai hubungan yang sangat erat dengan pengambilan keputusan. Oleh karena itu, pengambilan keputusan merupakan aspek yang penting dalam

sebuah perencanaan, yang berarti proses pengembangan dan pemulihan arah tindakan untuk memecahkan suatu masalah.

Adapun unsur-unsur *planning* yaitu sebagai berikut:

- a) Identifikasi dari kunci masalah
- b) Orientasi dari top manajemen
- c) Penentuan rencana organisasi
- d) Peninjauan kembali rencana yang telah dibuat

2. *Organizing*

Organizing atau pengorganisasian berarti para manajer mengoordinir sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang dimiliki oleh organisasi. Menurut Stoner (1996), langkah-langkah dalam proses pengorganisasian adalah sebagai berikut:

- a) Merinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b) Membagi beban kerja ke dalam beberapa kegiatan yang secara logis dan memadai dapat dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang.
- c) Mengkombinasi pekerjaan anggota perusahaan dengan cara yang logis dan efisien.
- d) Menetapkan mekanisme untuk mengoordinasi pekerjaan anggota organisasi dalam suatu kesatuan yang harmonis.
- e) Memantau efektivitas organisasi dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan atau meningkatkan efektivitas.

3. *Leading*

Leading adalah suatu kemampuan untuk menarik atau merangkul orang lain agar mau bekerja sama untuk mewujudkan tujuan sebuah organisasi.

Memimpin (*leading*) menunjukkan bagaimana para manajer mengarahkan dan memengaruhi bawahannya, menggunakan orang lain untuk melaksanakan tugas tertentu. Dengan menciptakan suasana yang tepat, para manajer membantu bawahannya bekerja sebaik mungkin untuk mewujudkan tujuan organisasi.

4. Controlling

Controlling (pengawasan) adalah suatu kegiatan untuk menjamin atau menjaga agar rencana tetap dapat diwujudkan dengan efektif.

Pengawasan atau pengendalian berarti para manajer berusaha untuk meyakinkan bahwa organisasi bergerak dalam arah tujuan. Langkah-langkah dasar dalam pengawasan adalah menentukan standar dan metode yang ditetapkan untuk mengukur prestasi. Mengukur prestasi kerja apakah sudah memenuhi standar atau belum. Jika telah memenuhi standar, maka tidak perlu melakukan apa pun, dengan kata lain tujuan organisasi telah tercapai. Sedangkan jika belum, maka dilakukanlah tindakan korektif dan evaluasi ulang atas standar yang telah ditetapkan.

D. UNSUR-UNSUR MANAJEMEN

Setiap perusahaan memiliki unsur-unsur untuk membentuk sistem manajerial yang baik. Unsur-unsur inilah yang disebut unsur manajemen. Jika salah satu di antaranya tidak sempurna atau tidak ada, maka akan berimbas dengan berkurangnya upaya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Unsur-unsur tersebut di antaranya sebagai berikut.

1. Human (Manusia)

Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa adanya manusia maka tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja.

2. Money (Uang)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu, uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, untuk

membeli alat-alat yang dibutuhkan, dan berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

3. *Materials (Bahan)*

Material terdiri dari bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya, juga harus dapat menggunakan bahan/materi-materi sebagai salah satu sarana. Sebab, materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

4. *Machines (Mesin)*

Dalam kegiatan perusahaan, mesin sangat diperlukan. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

5. *Methods (Metode)*

Dalam pelaksanaan kerja, diperlukan metode-metode kerja. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalannya pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan dari sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia, dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Perlu diingat, meskipun metode baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman, maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen tetap manusia itu sendiri.

6. *Market (Pasar)*

Memasarkan produk tentu sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor yang menentukan dalam

perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai, maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

Unsur-unsur manajemen menjadi hal mutlak dalam manajemen karena sebagai penentu arah perusahaan dalam melakukan kegiatan perusahaan. Selain itu, laporan keuangan juga menjadi penunjang dalam melaksanakan proses manajemen. Kini, Anda dapat membuat laporan keuangan dengan mudah menggunakan *software* akuntansi seperti Jurnal. Dengan menggunakan laporan keuangan dari Jurnal, Anda dapat lebih mudah melakukan kegiatan manajemen perusahaan hingga memudahkan dalam menentukan keputusan manajemen.

E. MANAJEMEN KOMUNIKASI

Manajemen komunikasi bertujuan untuk memberikan pengetahuan tentang perspektif, paradigma, teori, model, metodologi penelitian, dan konsep-konsep komunikasi serta aspek-aspek manajerial untuk kepentingan pengelolaan sumber daya komunikasi dalam berbagai bentuk dan konteks dalam mewujudkan efektivitas komunikasi. Konsep manajemen dalam perspektif ilmu komunikasi pada hakikatnya dipahami sebagai proses memengaruhi orang lain. Selain itu, konsep dari manajemen komunikasi juga memberi saran kepada kita bahwa kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik bukan hanya sebagai hal yang sudah melekat dalam diri kita saja, melainkan sebagai suatu hal yang dapat kita pelajari dan kita kembangkan.

Sebagai contohnya, kita dapat meningkatkan kemampuan kita dalam berkomunikasi agar dapat menjadi seorang komunikator yang memiliki kredibilitas. Di sinilah letak kegunaan mempelajari manajemen komunikasi, yaitu agar kita dapat lebih mengerti bagaimana seharusnya berkomunikasi dengan orang lain, sehingga komunikasi yang terjadi merupakan komunikasi yang efektif. Manajemen komunikasi merupakan perpaduan konsep komunikasi dan manajemen yang diaplikasikan dalam berbagai *setting* komunikasi.

Secara harfiah, manajemen merupakan ilmu untuk menyelesaikan pekerjaan melalui suatu perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan kepemimpinan. Sedangkan, komunikasi diartikan sebagai proses interaksi antarindividu atau kelompok untuk menyampaikan dan mendapatkan informasi untuk terhubung

dalam lingkungan orang lain. Oleh karena itu, pengertian manajemen komunikasi merupakan perpaduan konsep komunikasi dengan teori manajemen untuk diterapkan dalam berbagai *setting* komunikasi.

Pengertian manajemen komunikasi adalah bagaimana cara orang mengelola proses komunikasi dalam hubungannya dengan orang lain dalam konteks komunikasi. Untuk menjelaskan istilah ini lebih jauh, kita perlu mengetahui definisi dari kedua kata tersebut, yaitu kata manajemen. Beberapa ahli menjelaskan pengertian manajemen komunikasi, di antaranya adalah:

1. Michael Kaye (1994)

Pengertian manajemen komunikasi menurut Michael Kaye adalah bagaimana orang-orang mengelola proses komunikasi mereka dengan orang lain dalam berbagai konteks komunikasi. Misalnya dalam situasi komunikasi interpersonal, komunikasi kelompok, dan komunikasi massa.

2. Parag Diwan (1999)

Menurut Parag Diwan, pengertian manajemen komunikasi adalah proses penggunaan berbagai sumber daya komunikasi secara terpadu melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengontrolan unsur-unsur komunikasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. Liebler dan Barker

Pengertian manajemen komunikasi menurut Liebler dan Barker adalah proses yang sistematis antara anggota organisasi dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen untuk penyelesaian pekerjaan melalui proses negosiasi pengertian/ pemahaman antara satu individu maupun lebih yang bertujuan mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan beberapa pengertian manajemen komunikasi di atas, maka yang dimaksudkan dengan manajemen komunikasi adalah proses timbal-balik untuk memberi, membujuk, dan memberikan perintah dari suatu informasi kepada orang lain serta merupakan tuntutan untuk menjembatani teoritis komunikasi dan praktisi komunikasi.

Manajemen komunikasi akan membentuk suatu alur komunikasi agar tercipta koordinasi yang tidak saling tumpang tindih dan untuk memberikan solusi jika terjadi perbedaan pendapat antarindividu.

Menurut Soesanto (1976: 78), komunikasi bertujuan untuk menciptakan keharmonisan di antara pelaku-pelaku komunikasi. Pola tindakan komunikasi untuk mencapai itu semua bukan hanya reaktif semata, tetapi juga harus penuh dengan strategi. Manajemen komunikasi yang menggabungkan antara pendekatan manajemen dengan pengelolaan komunikasi memungkinkan kita untuk mewujudkan keharmonisan dalam komunikasi yang kita lakukan. Karakteristik ilmu komunikasi antara lain bersifat *irreversible*, kompleks, berdimensi sebab akibat, dan mengandung potensi *problem*. Dilihat dari karakteristik tersebut, suatu proses komunikasi sangatlah rumit. Maka suatu tindakan komunikasi haruslah dikelola secara tepat. Di sinilah subdisiplin manajemen komunikasi dapat memberikan kontribusinya.

Komunikasi adalah penting untuk suatu kedudukan yang efektif. Karier dalam bisnis, pemerintah, atau pendidikan memerlukan kemampuan dalam memahami situasi komunikasi, mengembangkan strategi komunikasi efektif, memerlukan kerjasama antara satu dengan yang lain, dan dapat menerima kehadiran ide-ide yang efektif melalui saluran komunikasi.

F. FUNGSI MANAJEMEN KOMUNIKASI

Secara umum, ada dua fungsi utama manajemen komunikasi, yaitu sebagai alat untuk menyamakan persepsi semua anggota dalam sebuah organisasi atau perusahaan dan sebagai alat untuk menggerakkan orang lain dalam anggota sesuai dengan informasi yang diberikan. Sehingga, seorang manajer akan berperan memerintahkan anggota tim untuk bekerja sesuai dengan instruksi dikehendaki dengan tujuan akhirnya untuk mencapai keberhasilan yang menjadi target sebuah organisasi atau perusahaan.

Tidak hanya itu saja, manajemen komunikasi juga bisa mewujudkan selalu terjaga hubungan antar anggota organisasi atau perusahaan. Tanpa adanya komunikasi yang baik dapat menyebabkan konflik internal yang bisa berujung pada kerja sama yang tidak optimal.

Berikut beberapa fungsi lain manajemen komunikasi dalam bisnis.

1. Sebagai Kendali

Manajer akan bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota melalui informasi-informasi seperti tata tertib atau peraturan anggota. Dengan ini, maka setiap gerak anggota harus didasarkan terhadap peraturan yang sudah ditetapkan perusahaan untuk menghindari konflik.

2. Sebagai Motivasi

Manajer akan melakukan pengarahan terhadap anggota sehingga bisa menjadi motivasi anggota untuk bekerja dengan baik sesuai standar perusahaan.

3. Bentuk Pengungkapan Emosional

Suatu bisnis atau perusahaan yang memiliki manajemen komunikasi yang baik akan terbentuk koordinasi antar tim yang baik pula. Dengan begitu, komunikasi bisa menjadi alat untuk mengungkapkan emosional anggota. Sehingga, bisa meminimalisir permasalahan yang terjadi akibat konflik pribadi individu seperti ketidakpuasan terhadap gaji yang didapatkan.

4. Alat Penyampaian Informasi

Seperti yang sudah dijelaskan pada pengertian manajemen komunikasi di atas, bahwa tujuan komunikasi adalah sebagai alat untuk menyampaikan informasi dan menentukan alternatif sebagai langkah pengambilan keputusan yang bijaksana.

Jadi, manajemen komunikasi secara umum adalah sebagai sarana untuk berinteraksi dengan baik sehingga dapat memahami dan mengerti cara berkomunikasi dengan pihak lain. Ketika orang-orang sekitar kita memahami apa yang kita sampaikan, maka komunikasi mampu mengarahkan pada persamaan persepsi.

G. PERAN MANAJEMEN TERHADAP KOMUNIKASI

Manajemen komunikasi lahir karena adanya tuntutan untuk menjembatani antara teoretisi komunikasi dan praktisi komunikasi. Para teoritis menghadapi keterbatasan dalam mengaplikasikan pengetahuan yang dimilikinya. Sementara para praktisi komunikasi mengalami keterbatasan pada rujukan teoretis atau ilmu komunikasi.

Konsep manajemen sebagai suatu proses menunjukkan bahwa aktivitas harus dilakukan secara terstruktur dan sistematis. Pemahaman manajemen sebagai seni menunjukkan bahwa aktivitas manajemen tidak bisa terstrukturasi dengan pasti karena berbagai keadaan yang tidak pasti dan secara terus-menerus memengaruhi jalannya suatu organisasi perusahaan.

Hovland menyatakan komunikasi adalah proses di mana seorang individu atau komunikator mengoperasikan stimulus biasanya dengan lambang-lambang bahasa (verbal maupun nonverbal) untuk mengubah perilaku individu lain.

Dari definisi di atas, maka salah satu tujuan komunikasi adalah mengubah tingkah laku individu. Untuk mencapai itu harus melalui berbagai tahapan atau proses komunikasi dengan pendekatan manajerial. Pendekatan manajemen dibutuhkan oleh setiap organisasi, karena tanpa manajemen semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit.

Manajemen komunikasi adalah manajemen yang diterapkan dalam kegiatan komunikasi. Ini berarti manajemen akan berperan atau sebagai penggerak aktivitas komunikasi dalam usaha pencapaian tujuan komunikasi.

Komunikasi memiliki hubungan yang erat sekali dengan kepemimpinan, bahkan dapat dikatakan bahwa tiada kepemimpinan tanpa komunikasi. Apalagi syarat seorang pemimpin selain ia harus berilmu, berwawasan ke depan, ikhlas, tekun, berani, jujur, sehat jasmani dan rohani, ia juga harus memiliki kemampuan berkomunikasi, sehingga Rogers (1969: 180) mengatakan "*Leadership is Communication.*"

Kemampuan berkomunikasi akan menentukan berhasil tidaknya seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya. Setiap pemimpin (*leader*) memiliki pengikut (*follower*) guna menyalurkan gagasannya dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Di sinilah pentingnya kemampuan berkomunikasi bagi seorang pemimpin,

khususnya dalam usaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Inilah hakikatnya dari suatu manajemen dalam organisasi.

Manajemen sering juga didefinisikan sebagai seni untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang lain. Para manejer mencapai tujuan organisasi dengan cara mengatur orang lain untuk melaksanakan tugas apa saja yang mungkin diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut (Stoner, 1996: 7). Manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi, karena tanpa manajemen, semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit.

Komunikasi dan manajemen adalah dua hal yang susah untuk dipisahkan. Hal ini tergambar pada tabel di bawah ini.

Matrik Hubungan Manajemen dan Unsur-Unsur Komunikasi

| Fungsi Manajemen | Unsur-unsur Komunikasi | | | | |
|---------------------|------------------------|-------|-------|----------|------|
| | Komunikator | Pesan | Media | Khalayak | Efek |
| <i>Planning</i> | √ | √ | √ | √ | √ |
| <i>Organizing</i> | √ | √ | √ | √ | √ |
| <i>Actuating</i> | √ | √ | √ | √ | √ |
| <i>Controlling</i> | √ | √ | √ | √ | √ |

Manajemen berperan sebagai penggerak aktivitas komunikasi dalam usaha pencapaian tujuan komunikasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, asas-asas manajemen dan kegiatan komunikasi harus dipadukan dan disesuaikan dengan landasan tujuan yang hendak dicapai. Hal-hal yang harus dilakukan para manajer program komunikasi adalah:

1. menyusun perencanaan untuk komunikator, pesan, media, khalayak, dan rencana pengaruhnya;
2. mengorganisasikan komunikator, pesan, media, khalayak, dan pengaruh yang diinginkan;
3. menggiatkan komunikator, pesan, media, dan pengaruh yang diinginkan; dan
4. mengontrol/mengawasi komunikator, penyajian pesan, pemelihan dan penggunaan media, pemilihan dan penetapan khalayak, serta pengaruh yang diharapkan.

Manajemen merupakan proses yang khas yang terdiri atas tindakan perencanaan dan pengorganisasian. Penggerakan dan pengendalian dalam pencapaian sasaran yang telah ditentukan melalui sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Untuk melaksanakan semua fungsi manajemen, dibutuhkan komunikasi untuk mencapai tujuan.

H. MANAJEMEN ORGANISASI

Dalam sebuah organisasi terdapat suatu sistem yang bernama Manajemen Organisasi. Manajemen organisasi diperlukan guna kelancaran berjalannya suatu organisasi.

Manajemen organisasi merupakan suatu cara atau strategi bekerja dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Manajemen organisasi adalah suatu proses perencanaan dan pengorganisasian serta pengendalian terhadap sumber daya sebuah organisasi dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi tersebut tentunya bermacam-macam, tergantung organisasi itu sendiri.

Manajemen organisasi di sini berkaitan dengan pengelolaan sumber daya di dalam bisnis atau pendidikan. Sehingga, manajemen organisasi lebih dikaitkan dengan seni untuk mengelola sumber daya manusia perusahaan dan lembaga pendidikan dalam hal ini adalah karyawan dan juga tenaga pendidik atau tenaga pengajar.

Pengertian manajemen organisasi sebenarnya mengacu pada cara seorang manajer organisasi untuk memimpin dan mengelola sumber daya organisasi yang berupa perusahaan ataupun lembaga pendidikan dengan sedemikian rupa sehingga terbentuk kerjasama dan koordinasi yang efektif antar tim.

Berikut beberapa definisi yang menggambarkan tentang manajemen organisasi dari beberapa para ahli.

1. Menurut George R. Terry, *manajemen organisasi* adalah aktivitas perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*), di mana semua aktivitas tersebut bertujuan untuk mencapai target organisasi.

2. Menurut Luther M. Gulick, manajemen organisasi adalah segala hal yang berhubungan dengan perencanaan (*planning*), mengorganisir (*organizing*), tenaga kerja (*staffing*), mengarahkan (*directing*), menyelaraskan/ mengoordinir (*coordinating*), melaporkan (*reporting*), dan menyusun anggaran (*budgeting*).
3. Menurut Henry Fayol, *organizational management* adalah aktivitas perencanaan (*planning*), mengorganisir (*organizing*), mengoordinir (*coordinating*), dan mengawasi (*controlling*), di mana rangkaian aktivitas tersebut bertujuan untuk mencapai *tujuan* organisasi.
4. Menurut Koontz dan O. Donnel, manajemen organisasi adalah semua aktivitas organisasi yang berhubungan dengan perencanaan (*planning*), mengorganisir (*prganizing*), melengkapi tenaga terja (*staffing*), mengarahkan (*directing*), dan mengawasi (*controlling*).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut di atas, manajemen sebagai proses dalam membuat suatu perencanaan, pengorganisasian, pengendalian serta memimpin berbagai usaha dari suatu organisasi dan juga mempergunakan semua sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Secara garis besar, definisi manajemen organisasi yang dijelaskan oleh para ahli di atas terlihat sama. Namun yang berbeda adalah pada pelaksanaannya yang sesuai dengan visi dan misi masing-masing organisasi.

Mengacu dari pengertian *organizational management* menurut para ahli di atas sebagai upaya untuk mengelola dan mengendalikan sumber daya, maka manajemen organisasi memiliki beberapa fungsi yang harus diterapkan dalam sebuah organisasi seperti perusahaan. Adapun fungsi dari manajemen organisasi adalah sebagai berikut.

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Manajer akan bertindak untuk merencanakan dan mempersiapkan kegiatan organisasi atau lembaga yang berkaitan dengan sumber daya. Hal ini akan menjadi langkah penting untuk menentukan keputusan seperti apa yang akan diambil di masa depan sehingga dapat menghindari kebingungan. Secara teknis, perencanaan bisa dilakukan melalui koordinasi dalam rapat yang membahas terkait rencana kerja dan anggarannya.

2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Dalam fungsi ini, manajer diharuskan membuat kebijakan terbaik terkait penggunaan sumber daya. Fungsinya adalah untuk mendapatkan kinerja yang terbaik dari karyawan. Sebagai contoh, jika perusahaan memiliki kegiatan tertentu yang berkaitan dengan peningkatan pemasaran, maka pemilihan sumber daya untuk kegiatan tersebut harus dipilih dari divisi yang menangani pemasaran.

3. Fungsi kepegawaian (*Staffing*)

Suatu organisasi harus memiliki *manajemen* yang baik untuk menciptakan suasana kerja yang sehat di dalam organisasi tersebut. Selain itu, perekrutan anggota yang tepat juga akan memberikan sumbangsih yang besar pada organisasi.

4. Fungsi Pengarahan (*Lead*)

Sudah bukan hal yang asing lagi bahwa seorang manajer berperan untuk mengarahkan anggota tim sesuai target yang jelas. Fungsinya adalah supaya sumber daya bekerja dengan arah yang benar sesuai dengan tujuan perusahaan.

5. Fungsi kontrol (*Controlling*)

Manajer juga harus berperan sebagai pengendali terhadap setiap kegiatan yang melibatkan sumber daya. Jika terjadi tindakan-tindakan yang bisa merugikan perusahaan yang dilakukan oleh salah seorang maupun tim perusahaan, maka manajer berhak untuk mengambil keputusan terkait hal tersebut.

6. Fungsi Manajemen Waktu (*Time Management*)

Organisasi yang menerapkan fungsi manajemen waktu yang efektif dapat berkembang dengan cepat dan sehat. Hal ini berkaitan dengan cara kerja pegawai yang tepat waktu dan dengan cara kerja yang benar.

7. Fungsi Motivasi (*Motivation*)

Manajemen perusahaan juga berperan penting dalam memberikan motivasi kepada anggotanya. Dengan adanya motivasi tersebut, maka para anggota akan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Cara memberikan motivasi adalah dengan memberikan penghargaan atas kinerja yang baik dari karyawan, baik itu dalam bentuk remunerasi ataupun dalam bentuk ucapan.

I. MANAJER DAN PERILAKU ORGANISASI

Pemimpin pekerja, manajer, dan administrator dalam organisasi tertantang oleh banyak perubahan yang muncul di dalam dan di luar organisasi. Istilah seperti transformasi, keragaman budaya, persaingan global, dan *reengineering* digunakan secara bebas oleh para ahli dan karyawan. Setiap konsep ini menunjukkan betapa pemimpin diminta berkinerja secara efektif dalam dunia yang terus berubah.

Sejalan dengan meningkatnya keragaman tenaga kerja dan tuntutan konsumen, para pemimpin harus mengikuti perubahan di pasar domestik maupun global. Di pasar global saat ini, konsumen lebih kaya, lebih berpendidikan, dan lebih menuntut muncul di hampir tiap negara. Pasar global menginginkan dunia dengan akses yang mudah ke produk dan jasa. Pemimpin harus meyakinkan konsumen bahwa produk dan jasa mereka berkualitas tinggi dan tersedia ketika konsumen menginginkannya dan harganya kompetitif. Membentuk tim kerja, departemen, atau organisasi yang dapat memberi respons, bersaing, dan bernegosiasi secara global adalah apa yang diharapkan para pemimpin.

Pemimpin dalam suatu organisasi diminta untuk secara efisien menggunakan dan mengelola teknologi informasi yang tersedia sehingga perusahaan dapat bersaing secara global. Internet merupakan contoh dari sistem penyebaran informasi elektronik. Pertumbuhan dramatis dari internet telah memungkinkan para manajer dari seluruh penjuru dunia untuk berbagi data dan ide dengan rekan seprofesi. Potensi menggunakan teknologi informasi dan teknologi lain dalam mengelola pekerja, memotivasi individu, atau mengubah struktur organisasi tidaklah terbatas.

Semua yang dihadapi oleh seorang pemimpin dalam organisasi bergerak dan bergejolak. Menyatukan sumber daya manusia dalam organisasi dengan perubahan dengan tepat memerlukan pemahaman dari fenomena tersebut seperti lingkungan

organisasi, karakteristik individu, perilaku kelompok, rancangan dan struktur organisasi, pengambilan keputusan, dan proses perubahan organisasi.

J. TUGAS MANAJER

Manajemen lebih baik dipahami dari perspektif sumber daya. Semua organisasi menggunakan empat jenis sumber daya dari lingkungan mereka: manusia, finansial, fisik, dan informasi. Sumber daya manusia termasuk bakat manajerial dan tenaga kerja. Sumber daya finansial adalah modal yang digunakan oleh organisasi untuk mendanai baik operasi yang berjalan maupun operasi jangka panjang. Sumber daya fisik meliputi bahan-bahan mentah, fasilitas kantor dan produksi, dan peralatan. Sumber daya informasi adalah data-data yang digunakan untuk membuat keputusan yang efektif.

Manajer bertanggung jawab untuk mengombinasikan dan mengoordinasikan berbagai sumber daya tersebut untuk mencapai tujuan organisasi. Aktivitas manajerial; dasar meliputi perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Manajer terlibat dalam aktivitas ini untuk mengombinasikan sumber daya manusia, finansial, fisik, dan informasi secara efisien dan efektif dan untuk bekerja mencapai tujuan organisasi.

Efisien berarti menggunakan berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya. Efektif berarti membuat keputusan yang tepat dan mengimplementasikannya dengan sukses. Perusahaan yang menghasilkan produk yang tidak diinginkan banyak orang adalah perusahaan yang tidak efektif.

Dengan pemahaman mendasar mengenai manajemen ini, dapat disimpulkan bahwa pengertian manajer adalah seseorang yang tanggung jawab utamanya adalah melaksanakan proses manajemen, seperti merencanakan dan membuat keputusan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan sumber-sumber daya manusia, finansial, fisik, dan informasi.

Banyak hal yang menimbulkan kompleksitas dan ketidakpastian dari manajemen berasal dari lingkungan tempat organisasi para manajer berkiprah. Sebagai contoh: semua sumber daya yang digunakan oleh suatu organisasi untuk menciptakan dan menghasilkan produk dan jasa berasal dari lingkungan. Oleh karena itu, penting bagi manajer untuk memahami lingkungan tersebut.

Tugas tugas manajer merupakan sesuatu hal yang perlu dipahami dalam sebuah organisasi khususnya perusahaan. Tugas seorang manajer memiliki tempat khusus dalam dunia manajemen yang harus dimengerti oleh semua pihak khususnya orang yang terlibat dalam proses manajemen.

Secara sederhana, manajer merupakan orang yang mengatur suatu proses manajemen. Definisi lain manajer yaitu seseorang yang berpengalaman, berwawasan, dan berkemampuan baik sehingga disadari oleh organisasi sebagai seorang yang mampu untuk mengarahkan, memimpin, mengatur, serta melakukan pengembangan terhadap organisasi dalam rangka pencapaian tujuan.

Tugas manajer umum maupun tugas manajer perusahaan/tugas manajer kantor pada intinya memiliki persamaan. Hal ini dikarenakan pada prinsipnya perusahaan juga merupakan suatu organisasi, namun memiliki tujuan pada laba. Secara singkat tugas pokok manajer adalah sebagai berikut.

1. Manajer Memimpin Organisasi

Memimpin perusahaan sudah menjadi tugas utama manajer. Khususnya di perusahaan, seorang manajer memiliki tugas yang berbeda-beda tergantung di mana posisi manajer tersebut bekerja. Tugas seorang manajer dalam perusahaan dibagi menjadi tiga lini yaitu lini pertama, menengah, dan manajer puncak. Masing-masing memiliki tugas pokok dan fungsi yang berbeda.

Sebagai contoh: manajer pemasaran memiliki tugas mengatur strategi pemasaran dan melalui pencapaiannya akan semakin dekat dengan tujuan perusahaan. Selain itu, manajer produksi yang memiliki kewajiban mengatur departemen produksi agar selaras dengan tujuan perusahaan.

Begitu pula dengan tugas manajer pada umumnya yang memimpin jalannya proses manajemen organisasi/perusahaan sesuai dengan posisi di mana mereka berada. Oleh karenanya, memimpin proses manajemen dalam organisasi maupun perusahaan merupakan tugas pokok manajer.

2. Manajer Mengendalikan dan Mengatur Organisasi

Tugas manajer selain memimpin organisasi juga memiliki kewajiban untuk memastikan bahwa langkah-langkah yang dilaksanakan oleh organisasi/perusahaan sudah berjalan sesuai dengan rencana atau tujuan awal

organisasi. Oleh karena itu, tugas seorang manajer dalam hal ini adalah mengatur dan mengendalikan sumber daya dan proses manajemen di dalam organisasi ataupun perusahaan agar efektif dan efisien.

3. Manajer Membangun Kepercayaan Antar Karyawan

Manajer adalah seseorang yang memimpin sekelompok orang di bawah komandonya. Sebagai pemimpin dan pelaksana manajemen tertinggi, manajer harus memahami bahwa dalam menjalankan manajemen harus dilaksanakan dengan seni salah satunya adalah seni berkomunikasi dan membangun kepercayaan antar karyawan khususnya dalam satu tim.

Tugas manajer perusahaan pada khususnya perlu membangun komunikasi yang baik dengan bawahannya, tidak hanya untuk membangun kepercayaan antara manajer dan karyawan, tetapi juga dapat menciptakan sikap saling percaya antar karyawan yang satu dengan lainnya. Hal ini merupakan tugas manajer yang sangat penting karena tanpa adanya soliditas dalam tim pada suatu organisasi maupun perusahaan maka ketercapaian tujuan adalah hal yang mustahil.

4. Manajer Mengembangkan Kualitas Organisasi

Tugas manajer lainnya adalah memikirkan bagaimana suatu organisasi atau perusahaan dapat berkembang. Apabila memimpin organisasi laba, manajer harus berpikir bagaimana profit dan aset perusahaan dapat meningkat. Pada organisasi pemerintahan, manajer atau pemimpin perlu memikirkan peningkatan kesejahteraan rakyat dan berbagai contoh lainnya.

Tugas manajer kali ini juga merupakan tanggung jawab yang besar terhadap apa yang dipimpinnya. Tugas dan tanggung jawab manajer untuk mengembangkan kualitas organisasi/perusahaan tidak hanya dilaksanakan dalam pandangan makro/luas namun juga harus dilaksanakan dengan mengembangkan per individu atau kelompok.

5. Manajer Mengevaluasi Aktivitas Organisasi

Melakukan evaluasi terhadap sumber daya organisasi merupakan tugas pokok seorang manajer. Dalam hal ini, manajer harus memahami perencanaan organisasi sehingga dapat melihat penyimpangan yang terjadi. Berdasarkan hal tersebut, maka manajer dapat mengevaluasi aktivitas organisasi yang dianggap tidak sesuai dengan perencanaan dan tujuan organisasi serta mengarahkan kembali ke langkah yang tepat.

6. Manajer Menjadi Problem Solver Bagi Permasalahan Organisasi

Di antara tugas-tugas manajer yang ada, tugas pokok manajer yang tidak kalah penting adalah mampu menjadi *problem solver* dari setiap permasalahan yang dialami organisasi. Tidak hanya bertugas dan berkewajiban untuk mengarahkan dan mengevaluasi, namun juga harus mampu memberikan ide, gagasan, dan solusi terkait isu-isu yang terjadi di dalam organisasi.

K. LINGKUNGAN MANAJER PADA ORGANISASI

Pentingnya lingkungan bagi suatu organisasi, orang-orang yang terlibat dalam suatu organisasi harus memahami elemen-elemen dasar lingkungannya agar dapat bermanuver di dalamnya dengan tepat. Secara lebih spesifik, suatu elemen kunci dari manajemen yang efektif dalam suatu organisasi adalah menentukan kecocokan yang ideal antara lingkungan dan organisasi tersebut dan kemudian bekerja untuk mencapai dan mempertahankan kecocokan tersebut. Untuk melakukan hal tersebut, mula-mula manajer harus memahami hakikat lingkungan organisasi, seperti lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

Lingkungan eksternal adalah segala sesuatu di luar batasan organisasi yang mungkin memengaruhi organisasi tersebut. Sedangkan, lingkungan internal adalah segala kondisi dan kekuatan yang berada di dalam suatu organisasi. Suatu organisasi perlu untuk memahami sepenuhnya mengenai kekuatan lingkungan mana yang penting dan bagaimana arti penting dari kekuatan lingkungan lainnya yang mungkin akan meningkat. Manajer seharusnya selalu menyadari akan lingkungan tempat mereka dan organisasinya berkiprah. Bahkan, mempertahankan keselarasan yang efektif antara organisasi dan lingkungan adalah bagian kunci dari pekerjaan manajer. Dan manajer sendiri juga harus memahami lingkungan di mana

mereka melaksanakan tanggung jawab mereka sebagai individu dan sebagai anggota dari suatu organisasi atau kelompok.

1. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal terdiri dari dua bagian, yaitu:

- a. *Lingkungan umum* adalah serangkaian dimensi dan kekuatan yang luas yang berada di sekitar organisasi yang menciptakan keseluruhan konteks organisasi. Dimensi ini mencerminkan kondisi dan peristiwa yang berpotensi memengaruhi organisasi dalam banyak cara yang penting. Dimensi tersebut misalnya dimensi ekonomi, teknologi, sosial budaya, politik, hukum, dan internasional.
- b. *Lingkungan tugas* terdiri dari organisasi atau kelompok eksternal tertentu yang memengaruhi suatu organisasi.. Lingkungan ini termasuk kompetitor, konsumen, pemasok, pembuat aturan, dan partner strategis. Lingkungan tugas memberikan informasi yang lebih berguna daripada lingkungan umum karena manajer dapat mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan yang menjadi perhatian khusus organisasi daripada harus menghadapi dimensi yang lebih abstrak dari lingkungan umum.

2. Lingkungan Internal

Organisasi juga memiliki lingkungan internal yang terdiri dari:

- a. *Pemilik* adalah orang-orang yang memiliki hak milik hukum terhadap suatu bisnis dan juga seseorang yang mendirikan dan menjalankan suatu bisnis kecil, partner yang secara bersama-sama memiliki bisnis, dan investor individu yang membeli saham dalam suatu perusahaan atau organisasi lain.
- b. *Dewan direksi* adalah orang-orang yang bertanggung jawab untuk mengawasi manajemen perusahaan secara umum untuk memastikan bahwa perusahaan telah dijalankan dengan cara yang paling memuaskan kepentingan para pemegang saham.
- c. *Karyawan* merupakan elemen utama dari lingkungan internal. Yang menjadi perhatian khusus manajer pada saat ini adalah sifat angkatan kerja

yang berubah karena jenis kelamin, etnis, umur, dan dimensi lainnya dari karyawan menjadi lebih beraneka ragam. Pemimpin atau manajer bertanggung jawab untuk memastikan bahwa karyawan dan tempat kerja selaras sehingga tujuan dari karyawan individual dan tujuan perusahaan/organisasi dapat terpenuhi.

- d. *Lingkungan kerja fisik*, beberapa perusahaan menempatkan fasilitas mereka di gedung-gedung pusat kota, sedangkan perusahaan lainnya berkantor di pinggiran kota atau lingkungan pedesaan dan memiliki berbagai sarana yang lebih menyerupai kampus perguruan tinggi. Untuk ruang kerja, ada yang memiliki lorong yang panjang dengan jajaran kantor-kantor tradisional. Lainnya, memiliki kubikel-kubikel dengan dinding pemisah dan tanpa pintu.

L. HUBUNGAN KOMUNIKASI DENGAN MANAJEMEN ORGANISASI

Salah satu perilaku khas sifat manusia yang sekaligus membedakannya dengan makhluk lain adalah penggunaan simbol-simbol untuk berkomunikasi antar sesama manusia. Artinya, komunikasi merupakan dasar untuk mengadakan kerja sama, interaksi, dan menebarkan pengaruh dalam manajemen organisasi, misalnya dalam hal: *Pertama*, pengambilan keputusan berdasarkan informasi yang diterima. *Kedua*, menyampaikan informasi yang diperlukan untuk mengambil keputusan. *Ketiga*, memegang peranan penting dalam proses pengawasan. *Keempat*, untuk menetapkan sasaran dan tujuan.

Komunikasi merupakan unsur terpenting dalam berbagai konteks dalam kehidupan masyarakat. Komunikasi sering dikaitkan dengan proses interaksi manusia. Selain itu, komunikasi juga menjadi pembentuk karakter seseorang. Komunikasi merupakan proses pengiriman pesan dari komunikator kepada komunikan dengan tujuan untuk memberikan pemahaman yang sama.

Komunikasi memiliki hubungan yang erat sekali dengan kepemimpinan. Kemampuan komunikasi seorang pemimpin akan menentukan berhasil tidaknya ia dalam melaksanakan tugasnya.

Komunikasi dalam organisasi terkadang memiliki permasalahan seperti perbedaan pendapat. Hal ini berhubungan dengan anggota dalam suatu organisasi

yang tentu saja memiliki karakteristik, perilaku, pola pikir, dan latar belakang budaya yang berbeda. Berbagai cara dilakukan demi terciptanya tujuan dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu, komunikasi menjadi sebuah jembatan dalam segala aspek termasuk organisasi untuk mencapai kesamaan makna dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Komunikasi yang efektif dalam organisasi terlihat dari bagaimana seorang pemimpin dapat memberikan arahan kepada bawahannya secara jelas dan tegas sesuai dengan prosedur dalam bekerja. Manajemen dalam organisasi juga memudahkan pemimpin dalam bekerja.

Manajemen organisasi merupakan suatu usaha atau cara kerja yang sistematis dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Juga merupakan suatu cara atau strategi bekerja dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Stoner mendefinisikan manajemen sebagai proses dalam membuat suatu perencanaan, pengorganisasian, pengendalian serta memimpin berbagai usaha.

Berikut ini merupakan pentingnya komunikasi dalam manajemen organisasi.

1. Merencanakan

Komunikasi dalam manajemen organisasi dinilai sangat penting untuk merencanakan suatu kemajuan perusahaan. Komunikasi yang terstruktur dapat memberikan gambaran yang sistematis dalam merencanakan suatu pekerjaan untuk mencapai kesuksesan bersama. Perusahaan atau organisasi yang terencana akan lebih mudah dalam mencapai puncak kesuksesan.

2. Menyetujui

Sebuah organisasi tentu memiliki anggota organisasi dengan jumlah yang tidak sedikit. Untuk memperlancar suatu perencanaan maka seorang pemimpin organisasi akan membuka forum diskusi yang mana komunikasi dalam manajemen organisasi akan diterapkan dalam kegiatan ini. Pentingnya komunikasi dalam manajemen organisasi ini adalah untuk menyetujui suatu pernyataan dengan prosedur yang ada, sehingga tidak ada kekacauan selama diskusi berlangsung.

3. Berinteraksi

Komunikasi dalam manajemen organisasi dianggap penting untuk proses interaksi anggota organisasi tersebut. Komunikasi yang efektif dapat memberikan kenyamanan kepada anggota organisasi dalam melakukan proses interaksi.

4. Argumentasi

Setiap organisasi memiliki beberapa anggota kelompok yang memiliki karakteristik dan latar belakang yang berbeda-beda. Oleh karena itu, seorang anggota organisasi akan memiliki pola pikir yang berbeda. Komunikasi dalam manajemen organisasi penting untuk menyampaikan argumentasinya jika tidak setuju saat diskusi berlangsung.

5. Memberi Informasi

Komunikasi dalam manajemen organisasi sangat penting untuk memberikan informasi. Sebuah informasi yang baik dari internal maupun eksternal akan diolah secara sistematis oleh organisasi. Artinya, informasi yang disampaikan akan diseleksi kembali mana yang dianggap informasi penting dan mana informasi yang dianggap tidak penting.

6. Mengungkapkan Perasaan

Komunikasi tidak hanya sebagai proses interaksi dalam sebuah organisasi. Komunikasi menjadi media ekspresi diri atau sebagai ungkapan perasaan seseorang. Komunikasi dalam manajemen organisasi menjadi hal yang penting karena suatu organisasi akan berjalan sukses apabila tercipta kenyamanan dalam prosesnya.

7. Menjalin Hubungan

Komunikasi dalam manajemen organisasi sangat penting untuk menjalin hubungan terhadap organisasi lain. Hubungan yang dimaksud merupakan hubungan kerja sama antara satu organisasi dengan organisasi lain. Dengan

adanya manajemen dalam organisasi, maka proses komunikasi dengan organisasi lain akan terstruktur dengan baik.

8. Menyelesaikan permasalahan

Komunikasi dalam manajemen organisasi ini berperan penting dalam menyelesaikan permasalahan. Ketika sebuah organisasi memiliki permasalahan baik dari segi internal maupun eksternal, tentu saja organisasi tersebut akan mencari berbagai solusi untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Komunikasi dalam manajemen ini menjadi peran utama dalam menyelesaikan berbagai permasalahan yang sering muncul dalam organisasi.

9. Menyampaikan pendapat

Berbeda dengan argumentasi, menyampaikan pendapat biasanya digunakan oleh seorang anggota organisasi pada saat berdiskusi. Seseorang yang memiliki pendapat berhak untuk menyampaikan pendapatnya pada saat diskusi berlangsung. Pendapat tersebut disampaikan dengan menggunakan tata cara yang benar. Hal ini termasuk ke dalam komunikasi manajemen organisasi. Komunikasi dalam manajemen organisasi merupakan tata cara yang terstruktur dalam berkomunikasi.

10. Meningkatkan kinerja yang produktif

Komunikasi yang telah terstruktur oleh sistem manajemen dalam organisasi ini memiliki peran yang penting dalam meningkatkan kinerja anggota organisasi. Komunikasi tersebut memberikan manfaat untuk meningkatkan produktivitas seseorang dalam bekerja.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi menentukan kualitas hidup, termasuk dalam manajemen. Manajemen merupakan proses yang khas terdiri atas tindakan perencanaan dan pengorganisasian. Penggerakan dan pengendalian dalam pencapaian sasaran telah ditentukan melalui sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Untuk melaksanakan semua fungsi manajemen, dibutuhkan komunikasi untuk mencapai tujuan.

Komunikasi memiliki hubungan erat dengan kepemimpinan, bahkan dapat dikatakan bahwa tidak ada kepemimpinan tanpa adanya komunikasi. Kemampuan berkomunikasi menentukan berhasil tidaknya seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya, terutama dalam memengaruhi bawahannya. Inilah hakikat dari suatu manajemen dalam organisasi.

BAB III

KOMUNIKASI DAN ORGANISASI

Kehidupan manusia di muka bumi ini tidak akan terlepas dari aktivitas komunikasi, sebab komunikasi adalah bagian integral dari sistem dan tatanan kehidupan sosial bermasyarakat. Aktivitas komunikasi dapat dilihat pada setiap aspek kehidupan sehari-hari, sejak bangun tidur sampai dengan tidur lagi. Berbagai cara dilakukan untuk berkomunikasi dengan sesama, ada yang langsung bertatap muka, ada pula yang memerlukan alat untuk berkomunikasi.

Komunikasi sudah menjadi bagian dari kegiatan sehari-hari. Kita semua juga pastinya menyadari betapa susahny hidup jika tidak mampu berkomunikasi dengan baik. Seseorang bernama Hellen Keller yang terlahir pada tahun 1880 di negara bagian Alaska, USA. Pada usia 19 bulan, ia menjadi buta dan tuli karena suatu penyakit. Sebab ketulian ini juga mengakibatkan dia tidak mampu berbicara. Sungguh hidupnya begitu menderita. Kebutaan matanya menyebabkan dia tidak mampu mengetahui satu pun informasi, begitu pula telinganya yang tuli juga tidak dapat mendengarkan segala macam informasi. Selanjutnya dia juga tidak mampu mengirimkan informasi dengan suaranya sebab miskinnya informasi yang dia ketahui karena buta dan tuli. Tidak ada *output* yang dapat ia kirimkan karena di dalam proses komunikasi, *input* dan *output* komunikasi sangatlah penting.

Sehingga di dalam kesehariannya Keller hanya mampu menggelengkan kepala yang berarti “tidak”, mengangguk berarti “ya”, menarik berarti “kemari” dan mendorong berarti “pergi”. Baginya, dunia benar-benar gelap tanpa harapan. Dia hanya bisa meratap di diri bahkan menceritakan kepada orang lain pun ia tidak sanggup.

Beruntung penderitaan Hellen Keller tidak berlangsung lama karena pada usianya yang ketujuh ada seorang guru yang bernama Anne Sullivan membawa dia ke dunia yang terang dengan mengajarkan simbol-simbol komunikasi untuk keperluan sehari-hari. Usaha Sullivan tidak sia-sia. Dia berhasil membimbing Hellen Keller sehingga mampu berkomunikasi meskipun tidak seperti orang normal, hingga akhirnya Hellen Keller dapat lulus dengan predikat cumlaude dari *Radcliffe College* di tahun 1904.

Kisah ini menggambarkan betapa pentingnya komunikasi, sebab komunikasi adalah cara kita untuk berinteraksi dengan orang-orang sekitar yaitu menyampaikan

segala macam informasi yang kita perlukan. Komunikasi juga berhubunga erat dengan indra pendengaran dan penglihatan. Sebab dari itu kita juga menyadari bahwa ketika berhadapan dengan mereka yang tuli atau buta akan kesulitan menyampaikan informasi. Maka, melalui aktivitas komunikasi inilah yang memungkinkan terbentuknya suatu tatanan dalam sistem sosial yang disebut dengan masyarakat.

Salah satu prinsip komunikasi adalah setiap perilaku mempunyai potensi komunikasi. Perilaku komunikasi merupakan suatu tindakan atau perilaku seseorang pada saat penyampaian pesan baik itu berupa verbal maupun non verbal yang ada pada tingkah laku seseorang. Selain itu, perilaku komunikasi diartikan juga sebagai suatu tindakan atau respon seseorang dalam lingkungan dan situasi komunikasinya (Mulyana, 2010: 45).

Perilaku komunikasi dapat diamati melalui kebiasaan komunikasi seseorang, sehingga perilaku komunikasi seseorang akan menjadi kebiasaan pelakunya. Hasil dari perilaku komunikasi tersebut yang mensyaratkan seseorang untuk mendapatkan titik temu tindakannya. Perilaku komunikasi akan menampilkan teknik dan keterampilan dari seseorang untuk mencapai tujuan komunikasinya, dalam hal ini dapat diterapkan pada pengaturan teknik komunikasinya baik secara verbal maupun secara non verbal.

Tampilan perilaku komunikasi ditunjukkan melalui kompetensi komunikasi, keterampilan komunikasi dan konsistensi komunikasi. Kompetensi komunikasi merupakan kemampuan individu untuk berinteraksi secara tepat dan efektif dengan orang lain dalam penyampaian atau pertukaran pesan secara verbal dan non verbal dengan menggunakan media tertentu, menghasilkan efek dan umpan balik yang diinginkan dalam proses interaksi tersebut.

Kompetensi komunikatif mencakup kemampuan untuk berkomunikasi dengan perilaku nonverbal, misalnya gerakan tubuh dan postur (Dai dan Li, 2014). Selain itu, D. Edmons, et. al. (2016) menekankan bahwa salah satu keterampilan utama yang penting dalam literatur komunikasi adalah perilaku komunikasi. Perilaku komunikasi dapat dipandang sebagai suatu ekosistem yang mencakup berbagai aspek yang diamati dan tidak diamati. Aspek-aspek yang memengaruhi perilaku komunikator meliputi daftar keterampilan komunikasi yang dapat dikategorikan: pikiran, perkataan dan perbuatan (Melodie, 2014).

Dalam penerapan perilaku komunikasi terutama pimpinan yang terdapat ruang bagi publik untuk memberi perhatian. Selanjutnya, publik akan memberi *assessment* atau penilaian terhadap performa perilaku komunikasi pemimpin tersebut. Rangkaian *assessment* atau penilaian publik mencirikan atau menunjukkan gambaran citra publik terhadap segala bentuk perilaku komunikasi pemimpin.

Berbagai citra publik yang terbentuk memotivasi publik untuk mengekspresikan segala ekspektasi terhadap kinerja atau perilaku komunikasi pemimpin selanjutnya. Ekspektasi publik didefinisikan sebagai gambaran yang masyarakat atau sebagian besar orang harapkan terhadap segala bentuk perilaku komunikasi pemimpin yang bertolak belakang dengan realita yang ada saat ini.

Keberhasilan sebuah pimpinan organisasi berhubungan erat dengan komunikasi. Sebab, dengan meningkatkan atau mengembangkan komunikasi maka suatu organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi. Banyak elemen-elemen universal yang membuat suatu organisasi ideal, elemen-elemen itu dapat digunakan untuk mengubah suatu organisasi yang berfungsi baik memilih hal-hal yang baik meliputi hal-hal tersebut. Semua elemen tersebut berhubungan dengan keinginan mencapai hasil atau kinerja organisasi. Berkaitan dengan masalah tersebut, dijelaskan oleh Lewis (1987:6) bahwa *“managerial effectiveness cannot be improved without examining the managers individual communication knowledges and skill and his or her abilities to work with groups”*. Di sini dapat dipahami bahwa aktivitas manajerial yang dijalankan oleh manajer memerlukan adanya komunikasi. Sebab, efektivitas manajerial tidak dapat ditingkatkan tanpa didukung pengetahuan dan keterampilan berkomunikasi yang dimiliki manajer sebab dengan berkomunikasi yang baik dia akan dapat bekerjasama dengan kelompok.

A. DEFINISI KOMUNIKASI ORGANISASI

Komunikasi dalam suatu organisasi sangatlah penting, karena komunikasi dalam organisasi menjadi sistem aliran yang menghubungkan dan membangkitkan kinerja antarbagian dalam organisasi sehingga menghasilkan sinergi. Selain ikut andil dalam membangun iklim organisasi, komunikasi organisasi juga ikut membangun budaya organisasi. Komunikasi organisasi perlu mendapat perhatian

untuk dipelajari dan dipahami oleh setiap orang yang terlibat dalam organisasi, karena komunikasi yang efektif dapat menjamin tercapainya tujuan organisasi.

Banyak definisi komunikasi organisasi menurut para ahli, salah satunya Wayne Pace dan Don F Faules. Mereka menyatakan bahwa komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu (Wayne, Pace, dan Faules Don F, 2002: 31).

Redding dan Sanborn juga menyatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi *downward* (komunikasi dari atasan ke bawahan), komunikasi *upward* (komunikasi dari bawahan ke atasan), komunikasi horizontal (komunikasi dari orang-orang yang sama level/tingkatnya), mendengarkan, menulis, dan komunikasi evaluasi program (Masmuh, 2008: 5).

Barry Cushway dan Dereck Lodge dalam Redi Panuju (1999: 2) menggambarkan bahwa fungsi komunikasi dalam organisasi sebagai pembentuk *Organization Climate*, yaitu iklim organisasi yang menggambarkan suasana kerja organisasi atau sejumlah keseluruhan perasaan dan sikap orang-orang yang bekerja di dalam organisasi.

Redding dan Sanborn (dalam Masmuh, 2013: 5-6) menyatakan komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks, meliputi komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi dari atasan kepada bawahan dan sebaliknya, komunikasi horizontal, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis, serta komunikasi evaluasi program.

Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara yang satu dengan yang lainnya. Komunikasi organisasi terjadi kapan pun setidaknya-tidaknya satu orang yang menduduki suatu jabatan dalam suatu organisasi menafsirkan suatu pertunjukan. Fokus komunikasi organisasi adalah anggota-anggota dalam organisasi. Proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi. Komunikasi lebih dari sekedar alat, ia adalah cara berpikir. Tujuan komunikasi dalam proses organisasi

tidak lain dalam rangka membentuk saling pengertian (*mutual understanding*). Pendek kata agar terjadi penyetaraan dalam kerangka referensi (*frame of references*) maupun bidang pengalaman (*field of experiences*).

Dikatakan oleh Redi Panuju (1999: 2) meskipun nyaris mustahil menyamakan ranah kognitif individu-individu dalam organisasi, tetapi melalui kegiatan komunikasi yang terencana dan substansi isinya terdesain, minimal terjadi proses penyebarluasan (*difusi*) dimensi-dimensi organisasi pada setiap orang.

Komunikasi dalam suatu organisasi selalu merupakan komunikasi timbal balik demi kepentingan semua pihak. Dalam berkomunikasi, kita menciptakan persamaan pengertian, ide, pemikiran, dan sikap tingkah laku kita terhadap orang lain. Jadi, komunikator dan komunikan mempunyai kesamaan dan kesepakatan pesan sehingga menimbulkan suatu pengertian. Dalam proses komunikasi melibatkan beberapa komponen, yaitu komunikator (sumber), pesan, saluran, komunikan (organisasi/publik), dan efek.

Aliran komunikasi yang terjadi di dalam sebuah organisasi bisa terjadi pada beberapa arah. Aliran tujuan komunikasi mempunyai tujuan yang sama yaitu menyampaikan pesan kepada anggota-anggota organisasi. Adapun berbagai aliran komunikasi yang dimaksud adalah:

1. *Komunikasi ke bawah*, yaitu komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam kelompok atau organisasi ke tingkat yang lebih bawah. Pola itu digunakan oleh pimpinan kelompok dan manajer untuk menetapkan sasaran, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur ke bawahan, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian, dan mengemukakan umpan balik tentang kinerja (Robbins, 2007: 394).
2. *Komunikasi ke atas*, yaitu komunikasi ke atas mengalir ke tingkat yang lebih tinggi dalam kelompok atau organisasi. Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik ke atasan, menginformasikan mereka mengenai kemajuan ke sasaran, dan menyampaikan masalah-masalah yang dihadapi (Robbins, 2007: 394).
3. *Komunikasi horizontal*, ketika komunikasi terjadi di antara anggota kelompok kerja yang sama, di antara anggota kelompok kerja pada tingkat yang sama, di

antara manajer pada tingkat yang sama, atau di antara setiap personel yang secara horizontal (Robbins, 2007: 395).

4. *Komunikasi lintas saluran*, dalam organisasi muncul keinginan pegawai untuk berbagi informasi melewati batas-batas fungsional dengan individu yang tidak menduduki posisi atasan maupun bawahan mereka. Mereka melintasi garis fungsional dan berkomunikasi dengan orang-orang yang diawasi dan yang mengawasi tetapi bukan atasan atau bawahan mereka (Pace & Faules, 2001: 197).

B. FUNGSI KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Ada dua komponen penting komunikasi yang efektif dalam suatu proses komunikasi yang terdiri dari:

1. Isi pesan yang disampaikan

Isi pesan yang dikirimkan oleh si pengirim harus bisa menjadi pesan yang objektif, akurat, penting, dan bermakna. Kendala yang sering terjadi adalah ketika si penerima pesan tidak mampu membagi persepsi pesan dan makna yang sama kepada orang lain.

2. Pengaruh emosional pesan terhadap penerimanya

Pengaruh emosional adalah hasil dari pesan yang disampaikan kepada individu atau orang banyak di akhir penerimaan pesan. Pengaruh emosional ini mencakup seluruh reaksi penerima pesan terhadap komunikasi yang dilakukan dan interpretasi positif atau negatif dari penerima pesan.

Komunikasi menjalankan empat fungsi utama di dalam kelompok atau organisasi, yakni pengendalian, motivasi, pengungkapan emosi dan informasi.

1. Komunikasi berfungsi mengendalikan perilaku anggota dengan beberapa cara. Setiap anggota mempunyai hierarki wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh karyawan. Misalnya, bila karyawan diminta untuk terlebih dahulu mengkomunikasikan setiap keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan ke atasannya langsung, sesuai dengan uraian tugasnya atau sesuai dengan kebijakan perusahaan, komunikasi itu menjalankan fungsi pengendalian (Robbins, 2007: 392).

2. Komunikasi memperkuat motivasi dengan menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang di bawah standar. Penyusunan sasaran yang spesifik, umpan balik terhadap kemajuan ke arah sasaran dan dorongan ke perilaku yang diinginkan merangsang motivasi dan menuntut komunikasi (Robbins, 2007: 392).
3. Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok merupakan mekanisme fundamental di mana para anggota menunjukkan kekecewaan dan kepuasan. Oleh karena itu, komunikasi memfasilitasi pelepasan ungkapan emosi perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial (Robbins, 2007: 392).
4. Komunikasi berhubungan dengan perannya dalam mempermudah pengambilan keputusan. Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan melalui penyampaian data guna mengenali dan mengevaluasi pilihan-pilihan alternatif (Robbins, 2007: 393).

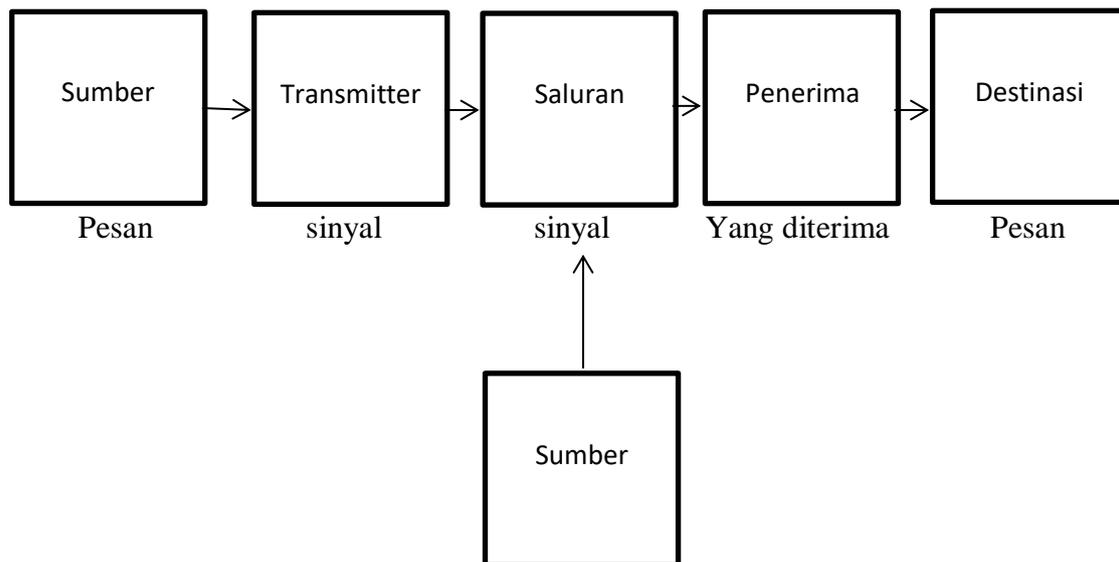
C. MODEL KOMUNIKASI

Model adalah suatu representasi yang bersifat sistematis dari suatu objek atau peristiwa. Dalam biologi misalnya dikenal model fungsi dari paru-paru dan model fungsi dari ginjal. Dalam bidang komunikasi, karena komunikasi adalah suatu proses, maka yang dimodelkan adalah suatu peristiwa.

Ada dua hal yang perlu diingat dalam suatu model. *Pertama*, mengenai kriteria. Kriteria dari model adalah akurasi (yaitu seberapa jauh model bersifat representatif dari proses yang sesungguhnya), dan manfaat (seberapa jauh model itu berguna dan praktis). *Kedua*, manfaat dari model adalah membantu menjelaskan struktur dari peristiwa-peristiwa yang bersifat kompleks, memberikan rangka bagi studi yang bersifat ilmiah, dan merupakan stimulasi heuristik. Berikut ini akan ditinjau sejumlah model dari proses komunikasi.

1. Model Shannon dan Weaver

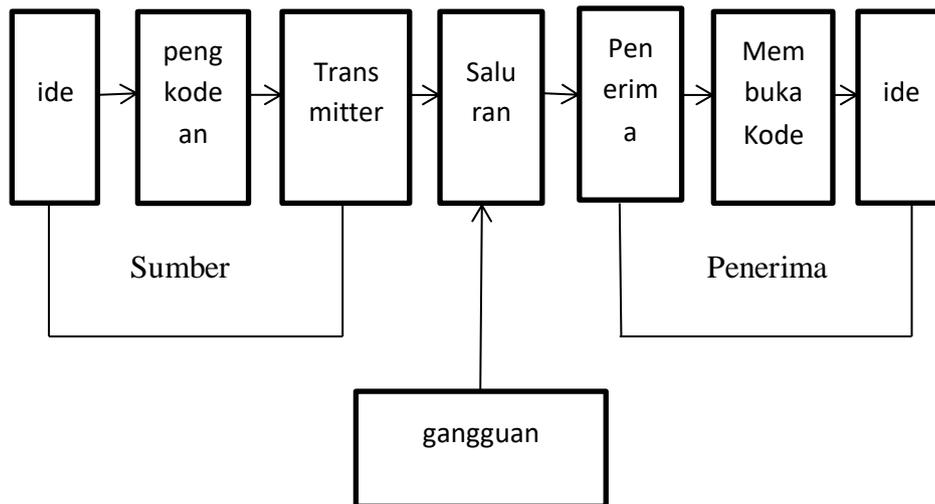
Model yang dikemukakan tahun 1949 ini adalah mengenai permasalahan transmisi dari pesan. Yaitu, apa yang terjadi terhadap informasi dalam suatu pesan, semenjak disampaikan sampai diterima. Berikut perlu dikemukakan Model Shannon dan Weaver yang digambarkan sebagai berikut.



Model ini menggambarkan sistem komunikasi yang terdiri dari lima komponen dengan proses berikut: (1) sumber menetapkan suatu pesan dari seluruh pesan. Pesan itu oleh (2) *transmitter* dikode ke dalam sinyal-sinyal yang dikirim melalui (3) saluran, diterima oleh (4) si penerima, di mana sinyal-sinyal yang disampaikan itu dibuka kodenya ke dalam bentuk asalnya untuk (5) destinasinya. Dalam hal ini, pesan adalah segala sesuatu yang merupakan masukan dari *transmitter*. Sementara gangguan (*noise*) adalah gangguan-gangguan yang merupakan akurasi dari pesan.

2. Model Teori Informasi

Model adalah suatu skema yang mewakili kehadiran suatu fenomena kompleks. Maka, model membuat fenomena lebih mudah untuk dipahami. Ada banyak model komunikasi. Faktanya, dari beberapa model coba ditunjukkan di sini untuk menguraikan unsur-unsur model komunikasi dimaksud untuk memudahkan pemahaman akan kehadiran komunikasi dalam perilaku kehidupan manusia. Satu dari banyak model yang tercakup dalam teori informasi digambarkan dalam bagan berikut.



Sumber adalah tempat asal dari pesan. Sumber ini dapat berupa individu, kelompok, atau organisasi. Ide pada sumber dapat berasal dari berbagai hal, seperti dari stimuli internal atau sebagai respons terhadap komunikasi dari orang lain. Ide ini dikode, sehingga dengan demikian akan menjadi pesan yang layak untuk ditransmisikan. *Transmitter* mengambil pesan, lalu meletakkannya ke dalam saluran komunikasi. *Transmitter* ini mengubah pesan ke dalam gerakan-gerakan fisik serta pola-pola suara yang ditransmisikan. Saluran adalah medium dengan mana pesan dikirim.

Gangguan adalah stimulasi yang mengganggu stimuli yang ada dalam saluran. Alat penerima menangkap stimuli dari saluran dan mengirim ke alat pembuka kode. Perlu dimaklumi bahwa di sini terjadi proses pemilihan dalam arti bahwa hanya sejumlah stimuli hanya yang dipilih untuk diolah, sedangkan bagian terbesar hanya diabaikan. Ini disebut proses persepsi selektif.

Selanjutnya, alat pembuka kode menerjemahkan stimuli yang diambil oleh alat penerima ke dalam sesuatu yang berarti bagi penerima, yaitu berupa ide. Menurut teori proses informasi, ide yang diambil tidak berupa arti yang polos disarikan dari stimula pesan. Pengetahuan yang telah ada pada si penerima mempunyai peran amat besar mengenai bagaimana ide disarikan.

Oleh karena pengetahuan yang telah dimiliki oleh masing-masing individu adalah unik, maka sulit terjadi bahwa ide yang diperoleh oleh si penerima akan benar-benar identik dengan ide yang disampaikan oleh sumber pemberi pesan. Paling baik yang dapat diharapkan adalah bahwa ide si sumber

pesan dibanding ide yang di serap si penerima adalah komparabel. Banyak juga kritik yang dilontarkan terhadap model ini. Dikatakan bahwa model ini tidak menyinggung pesan-pesan yang disampaikan melalui alat peraba dan perasa, tidak ada putaran umpan balik (*feedback loop*) antara sumber dengan pesan yang ditransmisikan, komunikasi dianggap semacam pola aksi-reaksi, model ini cukup akurat dan berguna dibanding Model Shannon dan Weaver.

3. Model Sanford, Hunt, dan Brancy

Aubrey Sanford, Gary Hunt, dan Hyler Brancy mengusulkan model yang dibuat mereka untuk menampilkan beberapa karakteristik situasional yang mempengaruhi pertukaran komunikasi.

Sesungguhnya model ini menyarankan lima faktor penting variabel situasional yang dapat mempengaruhi potensi keberhasilan pertukaran komunikasi. Adapun faktor-faktor tersebut, yaitu: (1) iklim atau lingkungan yang ada di mana komunikasi terjadi atau tempat kejadiannya, (2) tujuan komunikasi yang dipersepsikan dari pengirim pesan dan penerima pesan, (3) penampilan keterampilan komunikasi oleh pengirim pesan dan penerima pesan, (4) apakah pesan yang dikirimkan memiliki maksud atau tidak memiliki tujuan, dan (5) pesan verbal atau non verbal.

Hal yang pertama dari tiga variabel harus terpenuhi secara positif untuk memungkinkan pengiriman pesan antara pengirim dan penerima pesan pada suatu kesempatan dan tempat. Dua hal terakhir harus dipenuhi juga kesesuaiannya.

D. ELEMEN KOMUNIKASI

Sebagaimana dapat dilihat bahwa setiap model komunikasi memiliki sejumlah komponen penting. Setiap bagian proses komunikasi memberikan keunikan fungsi dalam perubahan tertentu ketika komunikasi berlangsung. Begitu pun dalam membicarakan elemen komunikasi, maka dalam kajian ini coba dibahas pengelompokan umum dari elemen komunikasi tersebut.

1. Pengirim Pesan

Pengirim pesan adalah seseorang atau sesuatu yang secara aktual mengirimkan informasi. Dalam sistem sosial, pengirim pesan adalah seseorang yang mungkin melakukan tindakan tersebut, tetapi seseorang dapat juga menerima rangsangan komunikasi dari benda. Sebagaimana dikemukakan dalam model Sanford, Hunt, dan Bracy, pengirim pesan dapat memindahkan informasi kepada yang dimaksudkan atau tidak dimaksudkan.

2. Penerima Pesan

Seseorang yang kepadanya dikirimkan pesan adalah penerima pesan. Dalam beberapa situasi, sebagaimana di dalam kelas yang tertata atau kelompok besar pertemuan, ada banyak penerima pesan di dalam konteks tersebut. Secara sederhana dikatakan seseorang dalam komunikasi khusus telah menerima pesan ditetapkan penamaannya bahwa dia adalah penerima pesan. Kemampuan untuk menerima pesan adalah salah satu keterampilan yang diperlukan.

3. Pesan

Sejauh ini disebutkan bahwa sesuatu yang terkirim adalah “rangsangan”, tetapi hal ini memberikan arti memadai. Informasi yang dikirim adalah sebagai transaksi komunikasi dan sangat lebih sangat cocok dikatakan sebagai “pesan”. Istilah pesan ini dan informasi dapat digunakan secara bergantian dan dipertukarkan. Pesan yang dipindahkan dapat dikirim melalui jaringan verbal dan menggunakan kata-kata, melalui nonverbal menggunakan tindakan, ekspresi muka, dan gestur atau melalui jaringan verbal dan nonverbal secara bersamaan.

4. Tujuan

Orang yang berkomunikasi memiliki alasan. Kadang alasan pengirim pesan dan orang dalam proses komunikasi yang menyebabkan kita untuk melakukannya adalah tujuan. Tujuan komunikasi pada suatu waktu dan tempat tertentu adalah mungkin terlalu dalam berakar pada pernyataan psikologis.

Meskipun kadang seseorang tidak menyadari betul apa tujuan komunikasi yang diciptakannya.

5. Iklim

Dalam frase “iklim komunikasi” terdapat suatu makna lisan. Iklim komunikasi merupakan gabungan dari beberapa persepsi mengenai suatu peristiwa komunikasi, perilaku, respon pegawai satu dengan pegawai lainnya, ekspektasi (harapan), berbagai pertentangan antarindividu, dan kesempatan bagi pertumbuhan organisasi.

Victor dan Cullen dalam Ragusa (2010: 24) juga menyatakan bahwa terdapat instrumen iklim untuk mengukur persepsi-persepsi tentang perlakuan hak dan keadilan dari para karyawan. Ukuran ini secara khusus merupakan ranah manajerial. Namun, mengenai dampak yang dihasilkan adalah tetap terhadap kepercayaan dan komunikasi internal.

Iklim dalam situasi sosial di sini dikembangkan rumusan konsep mengarah kepada situasi dan orang yang di dalamnya menyebabkan kita bertindak positif, netral, atau orientasi negatif. Orientasi ini disebut sebagai “iklim” dari situasi. Jika kita suka seseorang adalah suatu tindakan membanggakan, hal itu akan memudahkan bagi kita untuk berkomunikasi dengan seseorang. Jika kita kurang senang dalam situasi tertentu, kita akan menemukan bahwa komunikasi sangat sukar. Tindakan menyenangkan sebagaimana disarankan peneliti bahwa iklim memberikan pengaruh kuat dalam komunikasi.

Iklim komunikasi dapat memberikan dampak terhadap gaya hidup, seperti mengarahkan bagaimana kita bersikap dan berbicara kepada orang, bagaimana kita mengusahakan komunikasi dan interaksi, apakah ada orang yang kita benci, apa perasaan kita terhadap suatu keadaan, bagaimana bentuk kerja dan bagaimana proses kerja kita, hingga sampai pada apa yang ingin kita capai, dan bagaimana cara kita menyesuaikan diri dengan organisasi.

Dengan iklim, kita dapat mengaitkan konteks organisasi dengan hal-hal lainnya seperti perasaan, pengalaman, dan harapan anggota organisasi, sehingga dapat memahami dengan baik apa yang mendorong anggota

organisasi untuk bersikap dengan cara tertentu (Poole, dalam Pace dan Faules, 2002).

Guzley (1992) juga menerangkan bahwa iklim komunikasi juga memberi pedoman bagi keputusan dan perilaku individu. Keputusan yang diambil oleh anggota organisasi untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif, untuk mengaitkan diri mereka dengan organisasi, untuk bersikap jujur dalam bekerja, untuk meraih kesempatan dalam organisasi secara bersemangat, untuk mendukung para rekan dan anggota organisasi lainnya, untuk melaksanakan tugas secara kreatif, dan untuk menawarkan gagasan inovatif bagi penyempurnaan organisasi.

6. Umpan Balik

Keberadaan umpan balik dipahami sebagai jawaban seorang penerima pesan memberikan kepada informasi yang dikirimkan. Umpan balik adalah penting dalam komunikasi lisan dan tulisan. Hal itu membantu memelihara komunikasi terbuka dan bebas mengalirnya.

E. PENGARUH KOMUNIKASI DENGAN PERILAKU ORGANISASIONAL

Komunikasi dalam suatu organisasi sangat penting agar tidak terjadinya salah penyampaian informasi antar anggota dalam suatu organisasi dan agar tercapainya tujuan tertentu. Sebuah interaksi yang bertujuan untuk menyatukan dan menyinkronkan seluruh aspek untuk kepentingan bersama sangat dibutuhkan dalam sebuah tujuan berorganisasi. Dengan kata lain, tanpa adanya sebuah interaksi yang baik niscaya sebuah organisasi tidak akan mencapai tujuannya. Interaksi di sini adalah mutlak meliputi seluruh anggota organisasi yang dapat berupa penyampaian-penyampaian informasi, instruksi tugas kerja, atau mungkin pembagian tugas kerja. Interaksi sebenarnya adalah proses hubungan komunikasi antara dua orang atau lebih di mana orang yang satu bertindak sebagai pemberi informasi dan orang yang lain berperan sebagai penerima informasi. Intinya, korelasinya harus melibatkan dan terfokus kepada orang-orang itu sendiri dalam suatu organisasi. Dengan kata lain, dapat disimpulkan komunikasi dapat dikatakan juga sebagai proses

penyampaian informasi yang berguna untuk mengoordinasikan lingkungan dan orang lain demi mencapai suatu tujuan.

Sebuah bentuk organisasi pasti mengedepankan sebuah komunikasi agar tercipta hasil yang selaras. Biasanya proses komunikasi dalam suatu organisasi meliputi atasan dan bawahan dengan penyampaian yang terarah dari suatu atasan ke bawahannya yang semata-mata semua berorientasi berdasarkan organisasi.

Tujuan komunikasi dalam sebuah organisasi sangat memberikan banyak manfaat secara langsung yaitu memudahkan para anggota bekerja dari instruksi-instruksi yang diberikan dari atasan dan untuk mengurangi kesalahpahaman yang biasa terjadi dan memang sudah melekat pada suatu organisasi. Apabila semua bawahan dan atasan dapat berinteraksi dengan baik, maka seluruh kesalahpahaman yang berisiko mungkin akan berkurang, karena tiap manusia mempunyai cara penyampaian komunikasi yang berbeda-beda secara verbal. Dengan demikian semua pelaku organisasi harus berbicara dan bertindak satu sama lain guna untuk membangun suatu lingkungan kondusif dan mengetahui situasi-situasi yang akan terjadi di luar dugaan karena kesalahan komunikasi sekecil apapun pasti akan berakibat fatal.

Mengenai hubungan organisasi dengan komunikasi, William V. Hanney menyatakan bahwa komunikasi adalah suatu *sine qua non* bagi organisasi. *Sine qua non* berarti sesuatu yang harus ada, yang tanpanya tidak mungkin.

Interaksi yang harmonis di antara para karyawan suatu organisasi, baik dalam hubungannya secara timbal-balik maupun secara horizontal di antara para karyawan secara timbal-balik pula, disebabkan oleh komunikasi. Demikian pula interaksi antara pimpinan organisasi, apakah ia manajer tingkat tinggi atau manajer tingkat menengah dengan orang luar organisasi.

Sebagai komunikator, seorang pemimpin organisasi, manajer, atau administrator harus memilih salah satu dari berbagai metode dan teknik komunikasi yang disesuaikan dengan situasi pada waktu komunikasi. Sebagai komunikator, seorang manajer juga harus menyesuaikan penyampaian pesannya kepada peranan yang sedang dilakukannya.

Henry Mintzberg dalam karyanya yang berjudul "The Manager's Job: Folklore and Fact" yang diterbitkan dalam *Harvard Business Review*, menyatakan

bahwa wewenang formal seorang manajer menyebabkan timbulnya tiga peranan antarpersona yang pada gilirannya menyebabkan adanya tiga peranan informasi, dan ini pada gilirannya pula menyebabkan sang manajer melakukan peranan memutuskan.

1. Peranan Antarpersona

Wewenang yang formal dari seorang manajer secara langsung akan menimbulkan tiga peranan yang meliputi hubungan antarpersona yang mendasar. Ketiga peranan tersebut adalah sebagai berikut:

a. Peranan Tokoh

Disebabkan oleh kedudukannya sebagai kepala suatu unit organisasi, seorang manajer melakukan tugas yang bersifat keupacaraan (*ceremonial nature*). Karena ia seorang tokoh, maka selain memimpin berbagai upacara di kantornya sendiri, ia juga diundang oleh pihak luar untuk menghadiri berbagai upacara.

b. Peranan Pemimpin

Sebagai pemimpin, seorang manajer bertanggung jawab atas lancar-tidaknya pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya, seperti penentuan kebijaksanaan, perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, dan penilaian. Selain itu, seorang manajer juga dapat memotivasi para karyawan agar giat bekerja.

c. Peranan Penghubung

Dalam peranannya sebagai penghubung, seorang manajer melakukan komunikasi dengan orang-orang di luar jalur komando vertikal, baik secara formal maupun secara tidak formal.

Komunikasi yang dilakukan oleh si manajer berlangsung secara antarpersona. Dalam melaksanakan peranannya itu, banyak informasi yang dapat diperoleh yang banyak manfaatnya bagi pengembangan organisasi dan pembinaan perilaku organisasional para karyawannya.

2. Peranan Informasional

Dalam organisasinya, seorang manajer berfungsi bagaikan “pusat saraf” karena ia berada di tengah-tengah jaringan kontak dengan semua pihak yang ada kaitannya dengan organisasi. Seorang manajer mengetahui lebih banyak mengenai organisasinya daripada siapa pun. Ia mengomunikasikan banyak informasi ke luar yang kurang dilakukan oleh bawahannya. Dengan demikian, si manajer mengembangkan pusat informasi bagi kepentingan organisasinya. Peranan informasional tersebut meliputi peranan-peranan sebagai berikut:

a. Peranan Monitor

Dalam melakukan peranannya sebagai monitor, manajer memandang lingkungannya sebagai sumber informasi. Ia mengajukan berbagai pertanyaan kepada rekan-rekannya atau kepada bawahannya, dan ia menerima informasi pula dari mereka tanpa diminta berkat kontak pribadinya yang selalu dibinanya.

b. Peranan Penyebar

Dalam peranannya sebagai penyebar, seorang manajer menerima dan menghimpun informasi dari luar untuk kemudian disebarkan kepada bawahannya.

c. Peranan Juru Bicara

Sebagai juru bicara, manajer harus mengomunikasikan informasi secara resmi kepada orang-orang yang berpengaruh yang melakukan pengawasan terhadap organisasinya.

Ditinjau dari proses komunikasi, dalam melakukan peranannya selaku monitor komunikasi, manajer bertindak sebagai komunikan. Sedangkan dalam melaksanakan peranannya selaku penyebar dan juru bicara, manajer bertindak sebagai komunikator.

3. Peranan Memutuskan

Satu hal yang jelas dalam studi karya manajerial ialah manajer memegang peranan yang sangat penting dalam sistem pengambilan keputusan dalam organisasi. Ada empat peranan yang mencakup dalam peranan memutuskan.

a. Peranan Wiraswasta

Dalam kewiraswastaannya, seorang manajer berusaha memajukan organisasi dan mengadakan penyesuaian terhadap perubahan kondisi lingkungannya.

b. Peranan Pengendali Gangguan

Dalam peranannya sebagai pengendali gangguan, seorang manajer dengan sendirinya menanggapi setiap tekanan yang menimpa dirinya yang dalam hal ini perubahan terjadi di luar pengawasannya.

c. Peranan Penentu Sumber

Pada seorang manajer terdapat tanggung jawab untuk memutuskan pekerjaan apa yang harus dilakukan, siapa yang akan melaksanakan, dan bagaimana pembagian pekerjaan dilaksanankan. Dengan kewenangannya itu, manajer dapat memastikan bahwa keputusan-keputusan yang saling berkaitan itu semuanya berjalan melalui pemikiran yang tunggal.

d. Peranan Perunding

Studi mengenai karya manajerial dalam taraf apa pun menunjukkan bahwa para manajer menggunakan waktunya yang banyak untuk perundingan. Dalam “Managerial Behavior”, Leonard Sayles menyatakan bahwa bagi manajer, perundingan merupakan ‘gaya hidup’ karena hanya dialah yang mempunyai wewenang untuk menangani sumber-sumber organisasional pada waktu yang tepat dan hanya dialah yang merupakan ‘pusat jaringan informasi’ yang sangat diperlukan bagi perundingan yang penting.

Dari berbagai peranan yang telah dipaparkan, jelaslah bahwa peranan manajer yang begitu banyak dalam kegiatannya untuk mencapai tujuan organisasinya itu tidaklah bisa dipisahkan antara satu dengan yang lainnya. Jadi, peranan antarpersona, peranan informasional, dan peranan memutuskan tidak mungkin terpisahkan satu sama lain.

Jelaslah betapa pentingnya komunikasi dalam membina manusia di dalam organisasi itu. Dalam membina perilaku organisasional di antara para anggota organisasi atau karyawan, komunikasi berperan untuk meniadakan konflik antara kepentingan pribadi dan kepentingan bersama.

F. DIMENSI-DIMENSI KOMUNIKASI DALAM KEHIDUPAN ORGANISASI

1. Komunikasi Internal

Organisasi sebagai kerangka (*framework*) menunjukkan adanya pembagian tugas antara orang-orang di dalam organisasi itu dan dapat diklasifikasikan sebagai tenaga pimpinan dan tenaga yang dipimpin. Untuk menyelenggarakan dan mengawasi pelaksanaan tujuan yang akan dicapai, manajer atau administrator mengadakan peraturan sedemikian rupa sehingga ia tidak perlu berkomunikasi langsung dengan seluruh karyawan.

Untuk memperoleh kejelasan, komunikasi internal dapat dibagi menjadi dua dimensi dan dua jenis, yaitu:

a. Dimensi Komunikasi Internal

Dimensi komunikasi internal terdiri dari komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal.

1) *Komunikasi Vertikal*

Komunikasi vertikal adalah komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal-balik. Dalam komunikasi vertikal, pimpinan memberikan instruksi, petunjuk, informasi, penjelasan, dan lain-lain kepada bawahannya. Kemudian, bawahan memberikan laporan, saran, pengaduan, dan sebagainya kepada pimpinan. Komunikasi vertikal dapat dilakukan secara langsung antara pimpinan tertinggi dengan seluruh karyawan dan bisa juga bertahap melalui eselon-eselon yang banyaknya bergantung pada besar dan kompleksnya suatu organisasi.

2) *Komunikasi Horizontal*

Komunikasi horizontal adalah komunikasi yang dilakukan antara anggota staf dengan anggota staf lainnya, karyawan sesama karyawan, dan sebagainya. Berbeda dengan komunikasi vertikal yang sifatnya lebih formal, komunikasi horizontal sering kali berlangsung tidak formal.

Antara komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal terkadang terjadi apa yang disebut dengan komunikasi diagonal. *Komunikasi diagonal* disebut

juga dengan komunikasi silang, yang berarti komunikasi antara pimpinan unit dengan pegawai unit lain.

b. Jenis Komunikasi Internal

Komunikasi internal dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis, yaitu komunikasi persona dan komunikasi kelompok.

1) *Komunikasi Persona*

Komunikasi persona adalah komunikasi antara dua orang dan dapat berlangsung dengan cara bertatap muka dan bermedia. Komunikasi persona dengan cara bertatap muka dapat berlangsung secara dialogis sambil menatap sehingga terjadi kontak pribadi. Sedangkan komunikasi persona bermedia adalah komunikasi dengan menggunakan alat, misalnya dengan telepon atau memorandum. Dalam berkomunikasi secara persona, pimpinan organisasi sebagai komunikator dapat melakukan kegiatan seperti:

- mengontrol setiap kata dan kalimat yang diucapkan,
- mengulangi kata-kata yang penting disertai penjelasan,
- memantapkan pengucapan dengan bantuan mimik dan gerakan tangan,
- mengatur intonasi sebaik-baiknya, dan
- mengatur rasio dan perasaan.

2) *Komunikasi Kelompok*

Komunikasi kelompok adalah komunikasi antara seseorang dengan sekelompok orang dalam situasi tatap muka, seperti dalam rapat, pengarahan, dan upacara bendera. Dalam komunikasi kelompok dibedakan antara komunikasi kelompok kecil dan komunikasi kelompok besar.

Komunikasi kelompok kecil ialah komunikasi antara seorang manajer atau administrator dengan sekelompok karyawan yang memungkinkan terdapatnya kesempatan bagi salah seorang untuk memberikan tanggapan secara verbal. Sedangkan, komunikasi

kelompok besar, kecil sekali kemungkinannya bagi komunikator untuk berdialog dengan komunikan.

2. Komunikasi Eksternal

Komunikasi eksternal adalah komunikasi antara pimpinan organisasi dengan orang-orang di luar organisasi. Komunikasi eksternal terdiri atas dua jalur secara timbal-balik, yaitu komunikasi dari organisasi kepada khalayak dan dari khalayak keapda organisasi.

a. Komunikasi dari Organisasi kepada Khalayak

Komunikasi dari organisasi kepada khalayak pada umumnya bersifat informatif, yang dilakukan sedemikian rupa sehingga khalayak merasa memiliki keterlibatan, setidaknya-tidaknya ada hubungan batin. Kegiatan ini sangat penting dalam usaha untuk memecahkan suatu masalah jika terjadi tanpa diduga.

Komunikasi dari organisasi kepada khalayak dapat melalui berbagai bentuk, seperti majalah, surat kabar, pidato radio atau televisi, film, brosur, poster, konferensi pers, dan sebagainya.

b. Komunikasi dari Khalayak kepada Organisasi

Komunikasi dari khalayak kepada organisasi merupakan umpan balik sebagai efek dari kegiatan komunikasi yang dilakukan oleh organisasi. Jika informasi yang disebarkan kepada khalayak itu menimbulkan efek yang sifatnya kontroversial, maka ini disebut opini publik. Opini publik ini sering sekali merugikan organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus mengupayakan agar segera dapat diatasi dalam arti kata tidak menimbulkan permasalahan.

Dalam buku *Interpersonal and Organizational Communication*, Richard C. Huseman, Cal. M. Logue, dan Dwight L. Fresley mengemukakan bahwa sistem komunikasi organisasional mempunyai dua aspek, yaitu sistem formal dan sistem tidak formal. Sistem formal biasanya mengikuti garis-garis wewenang sebagaimana dituangkan dalam organigram. Kebijakan dan

instruksi organisasional umumnya ditransmisikan melalui sistem ini. Sistem tidak formal terdiri atas hubungan-hubungan sosial yang dapat mempunyai kekuatan untuk menentukan apakah wewenang yang ditransmisikan melalui sistem formal itu akan dapat diterima.

Richard C. Huseman, Cal. M. Logue, dan Dwight L. Fresley juga mengatakan bahwa agar efektif atau diterima oleh karyawan, komunikasi harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- a) Pesan dapat dimengerti.
- b) Karyawan percaya bahwa komunikasi yang dilancarkan cocok dengan tujuan organisasi pada saat keputusan diambil.
- c) Komunikasi cocok dengan tujuan organisasi.
- d) Karyawan mampu melaksanakannya secara mental dan fisik.

3. Komunikasi Formal

Komunikasi formal adalah suatu komunikasi yang didasarkan pada sistem atau hierarki dari suatu organisasi, di mana biasanya akan menunjukkan posisi seseorang dalam organisasi tersebut. Komunikasi formal yang berdasar pada sistem organisasi menjadikan komunikasi formal menjadi bersifat struktural.

Miftah Thoha yang dikutip Masmuh (2010: 16) menjelaskan proses komunikasi formal pada hakikatnya dapat dibedakan atas tiga dimensi, yaitu:

- a. *Dimensi vertikal*, adalah dimensi komunikasi yang mengalir dari atas ke bawah dan sebaliknya.
- b. *Dimensi horizontal*, adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau informasi yang dilakukan antara berbagai pejabat yang mempunyai kedudukan yang sama.
- c. *Dimensi luar organisasi*, dimensi komunikasi yang timbul sebagai akibat dari kenyataan bahwa suatu organisasi tidak bisa hidup sendirian.

Komunikasi formal akan banyak dijalankan atau berlangsung dalam situasi resmi. Misalnya, dalam pertemuan-pertemuan resmi, rapat perusahaan

atau organisasi, dan sebagainya. Di mana dalam situasi resmi tersebut, komunikasi berlangsung harus secara resmi.

4. Komunikasi Informal

Komunikasi informal merupakan suatu proses komunikasi yang berjalan tanpa memedulikan sistem atau hierarki suatu organisasi. Komunikasi informal tidak bersifat struktural dan dapat dijalankan kapan saja dan bagaimana saja tanpa memperhatikan posisi seseorang dalam organisasi tersebut.

Komunikasi informal terjadi sebagai perwujudan dari keinginan manusia untuk bersosialisasi dan keinginan untuk menyampaikan informasi yang dimiliki. Fungsi utama dari komunikasi informal adalah memelihara hubungan sosial seperti persahabatan dan kelompok informal dan penyebaran informasi yang bersifat pribadi.

G. HAMBATAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Segala sesuatu yang menghalangi kelancaran komunikasi disebut sebagai hambatan, kata lain yang sepadan dapat digunakan yaitu gangguan komunikasi (*noise*). Kata *noise* dipinjam dari istilah ilmu kelistrikan yang mengartikan *noise* sebagai keadaan tertentu dalam sistem kelistrikan yang mengakibatkan tidak lancarnya atau berkurangnya ketepatan peraturan.

Pencetakan huruf yang saling bertindihan dalam suatu surat kabar atau majalah akan menjadi gangguan bagi pembacanya. Kata-kata yang diucapkan secara tidak tepat oleh seorang penyiar akan mengganggu komunikasi dengan pendengarnya. Penggunaan kata-kata asing yang sukar dimengerti tentu merupakan bagian dari gangguan yang harus dihindari oleh sebuah stasiun radio. Di samping itu, ada pula gangguan yang berasal dari saluran komunikasi tersebut, misalnya interferensi yang terjadi pada gelombang radio yang mengakibatkan tidak jelasnya isi siaran yang diterima oleh pendengar. Namun demikian, pada hakikatnya kebanyakan dari *noise* yang timbul, bukan berasal dari sumber atau salurannya, melainkan dari penerimanya.

Manusia sebagai komunikan memiliki kecenderungan untuk acuh tak acuh, meremehkan sesuatu, salah menafsirkan, atau tidak mampu mengingat dengan jelas apa yang diterimanya dari komunikator.

Pada umumnya, sebuah komunikasi dikontrol oleh komunikator. Apabila seorang guru sedang mengajar di sebuah kelas, maka ia yang menentukan apa yang harus atau tidak harus disampaikan. Komunikator sebagai sumber dengan mudah dapat mengontrol apa yang diucapkan atau disampaikannya, tetapi komunikator tidak dapat mengontrol apa yang didengarkan atau sedang dipikirkan oleh *audiencenya*.

Noise atau gangguan yang berasal dari komunikan atau *audience* akan sangat besar apabila pesan yang disampaikan kontroversial, tetapi sebaliknya pesan akan diterima relatif jelas apabila pesan itu sederhana dan tidak bertele-tele.

Adapun beberapa hambatan yang seringkali terjadi pada proses alur komunikasi di dalam sebuah organisasi adalah sebagai berikut:

1. *Hambatan dari proses komunikasi* terdiri dari beberapa permasalahan:
 - a. Hambatan dari pengirim pesan, misalnya pesan yang akan disampaikan belum jelas bagi dirinya atau pengirim pesan, hal ini dipengaruhi oleh perasaan atau situasi emosional.
 - b. Hambatan dalam penyandian/symbol. Hal ini dapat terjadi karena bahasa yang dipergunakan tidak jelas sehingga mempunyai arti lebih dari satu, symbol yang dipergunakan antara si pengirim dan penerima tidak sama atau bahasa yang dipergunakan terlalu sulit.
 - c. Hambatan media adalah hambatan yang terjadi dalam penggunaan media komunikasi, misalnya gangguan suara radio dan aliran listrik sehingga tidak dapat mendengarkan pesan.
 - d. Hambatan dalam bahasa sandi. Hambatan terjadi dalam menafsirkan sandi oleh si penerima.
 - e. Hambatan dari penerima pesan, misalnya kurangnya perhatian pada saat menerima/mendengarkan pesan, sikap prasangka tanggapan yang keliru, dan tidak mencari informasi lebih lanjut.

- f. Hambatan dalam memberikan balikan. Balikan yang diberikan tidak menggambarkan apa adanya akan tetapi memberikan *interpretative*. Hambatan tidak tepat waktu atau tidak jelas dan sebagainya.
2. *Hambatan fisik*; mengganggu komunikasi yang efektif, cuaca, gangguan alat komunikasi, dan lain lain, misalnya gangguan kesehatan (cacat tubuh misalnya orang yang tuna wicara), gangguan alat komunikasi, dan sebagainya.
 3. *Hambatan semantik*; penyebabnya faktor pemahaman bahasa dan penggunaan istilah tertentu. Kata-kata yang dipergunakan dalam komunikasi kadang-kadang mempunyai arti yang berbeda, tidak jelas atau berbelit-belit antara pemberi pesan dan penerima pesan. Misalnya adanya perbedaan bahasa (bahasa daerah, nasional, maupun internasional).
 4. *Hambatan psikologis dan sosial* kadang-kadang mengganggu komunikasi, misalnya perbedaan nilai-nilai serta harapan yang berbeda antara pengirim dan penerima pesan, sehingga menimbulkan emosi di atas pemikiran-pemikiran dari si pengirim maupun si penerima pesan yang hendak disampaikan.
 5. *Hambatan manusiawi*; terjadi karena adanya faktor, emosi dan prasangka pribadi, persepsi, kecakapan atau ketidakcakapan, kemampuan atau ketidakmampuan alat-alat panca indra seseorang, dan lain-lain.

Hambatan-hambatan dalam komunikasi harus kita hindari demi mencapai komunikasi yang efektif. Komunikasi yang efektif terjadi bila ada aliran informasi dua arah dalam hal ini adalah pemberi dan penerima informasi tidak terjadi perbedaan pendapat sehingga menghasilkan respons sesuai yang diinginkan. Komunikasi yang efektif juga bergantung pada kontinuitas. Komunikasi yang terlalu sering atau bahkan sedikit dapat menyebabkan timbulnya sikap apatis.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menciptakan suatu komunikasi yang efektif adalah sebagai berikut:

1. Ketahui mitra bicara

Seseorang dengan mengetahui mitra bicaranya dalam berkomunikasi, dapat memilih kata-kata yang tepat dalam menyampaikan informasi atau pikirannya, bahasa yang dipakai juga harus sesuai dengan pendengarnya.

2. Dipahami oleh mitra bicara

Pengetahuan mitra bicara juga harus diperhatikan. Informasi yang disampaikan mungkin saja bukan hal yang baru bagi mitra yang diajak bicara, tetapi apabila penyampaian informasi dengan menggunakan istilah yang tidak dimengerti oleh mitra, maka informasi yang disampaikan bisa saja tidak dapat dipahami.

3. Ketahui tujuan

Tujuan seseorang dalam berkomunikasi sangat menentukan cara menyampaikan informasi. Kejelasan tujuan dalam berkomunikasi harus diketahui sebelum seseorang berkomunikasi.

4. Perhatikan konteks

Konteks di sini bisa saja berarti suatu keadaan atau lingkungan pada saat berkomunikasi. Konteks pada saat berkomunikasi sangat berperan dalam memperjelas informasi yang disampaikan.

Aspek keberhasilan dan kegagalan dalam suatu organisasi atau perusahaan sangat dipengaruhi oleh keefektifan komunikasi. Ada tiga aspek penting dalam membangun komunikasi yang efektif dalam suatu organisasi, antara lain sebagai berikut:

1. Aspek Kejelasan

Komunikasi berupa bahasa, pesan, dan informasi yang akan disampaikan harus bersifat jelas dan terbuka agar maksud dan tujuan dapat dilaksanakan sesuai dengan aturan dan prinsip organisasi sehingga tidak terjadi kesalahpahaman.

2. Aspek Muatan

Rencana strategi bisnis dan program organisasi atau perusahaan yang disampaikan harus berisi dan berkesinambungan dan tidak bersifat sementara sehingga program dan strategi perusahaan dapat berjalan dengan baik.

3. Aspek Konteks

Bahasa dan informasi yang disampaikan disesuaikan dengan situasi dan lingkungan tempat kerja. Ketika menyampaikan informasi tanpa menyesuaikan konteks permasalahan yang sedang dihadapi perusahaan atau organisasi, hal ini

akan memicu perbedaan persepsi sehingga memungkinkan timbulnya konflik dan strategi bisnis tidak berjalan dengan baik.

BAB IV

MANAJEMEN KONFLIK DAN STRES DALAM ORGANISASI

Sebuah organisasi tidak akan berjalan dengan baik jika di dalamnya tidak ada peran pemimpin sebagai orang yang bertanggung jawab atas organisasi tersebut. Pemimpin itu tidak akan maksimal dalam melaksanakan tugasnya tanpa adanya bawahan (karyawan) yang selalu berintraksi dan membantunya. Adanya pemimpin dan bawahan (karyawan) tersebut adalah suatu bukti bahwa organisasi dan struktur saling berkaitan. Oleh karena itu, istilah struktur digunakan dalam artian yang mencakup: ukuran (organisasi), derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota kepada organisasi, kejelasan jurisdiksi (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan organisasi, gaya kepemimpinan, dan sistem imbalan. Sebagai tolak ukur, dalam penelitian menunjukkan bahwa ukuran organisasi dan derajat spesialisasi merupakan variabel yang mendorong terjadinya konflik struktur.

Makin besar organisasi dan makin terspesialisasi kegiatannya, maka semakin besar pula kemungkinan terjadinya konflik (Eisenhardt et al, 1997 dan Tang, 2007). Konflik merupakan suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian atau perbedaan antara dua pendapat (sudut pandang), baik itu terjadi dalam ukuran (organisasi), derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota organisasi, kejelasan jurisdiksi (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan organisasi, gaya kepemimpinan, dan sistem imbalan yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat, baik pengaruh positif maupun pengaruh negatif.

Strategi pada manajemen konflik diperlukan bagi individu dan kelompok sebagai upaya untuk suatu proses perbaikan hubungan personal yang berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan. Menurut Kwantes et al. (2008: 67), dibutuhkan lima strategi mengelola konflik, yaitu dengan mewajibkan, mengintegrasikan, menghindari, mendominasi, dan mengorbankan, serta memberikan dampak pada kinerja personal dan kinerja kelompok. Perusahaan yang berupaya mengimplementasikan strategi manajemen konflik ternyata mampu menciptakan hubungan kerja yang harmoni dengan adanya saling menghargai perbedaan, mau menerima masukan untuk kebaikan tujuan organisasi, saling menjaga, dan menghargai perasaan satu sama lain, serta saling membangun komunikasi terbuka dengan penuh keikhlasan (Kwantes et al, 2008: 45).

Upaya tersebut akan memberikan dampak positif bagi psikis individu dan kelompok kerja karena adanya perasaan kerlibatan dan penghargaan atas kemampuan dan keahlian yang dimiliki menjadi termanfaatkan untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan/organisasi sehingga sudah tentu hasil upaya tersebut akan berdampak meningkatkan kinerja, baik kinerja individu maupun kelompok kerja. Kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu unjuk kerja yang merupakan hasil kerja pegawai individu atau kelompok dimana perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi (De Dreu dan Weingart, 2003). Sedangkan, menurut Sudarma (2012: 89), kinerja diartikan sebagai sesuatu yang dikerjakan baik produk/jasa yang dihasilkan dari seseorang atau sekelompok orang.

A. MANAJEMEN KONFLIK

1. Definisi Konflik

Konflik pada hakikatnya adalah segala sesuatu interaksi pertentangan antara dua pihak atau lebih. Konflik organisasi adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan kerja dan/atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi.

Lambert et al. (2006) menyatakan konflik merupakan situasi yang terjadi ketika ada perbedaan pendapat atau perbedaan cara pandang di antara beberapa orang, kelompok, atau organisasi. Sikap saling mempertahankan diri, sekurang-kurangnya di antara dua kelompok, yang memiliki tujuan dan pandangan berbeda, dalam upaya mencapai satu tujuan, maka mereka berada dalam posisi oposisi bukan kerja sama. Apabila suatu organisasi dengan kaku menolak adanya perubahan, maka situasi konflik yang terjadi tidak akan reda. Tensi akan makin meningkat “suhunya” dan setiap konflik yang baru terjadi akan makin menceraiberaikan sub unit-sub unit organisasi yang bersangkutan.

Dalam kehidupan organisasi yang di dalamnya melibatkan interaksi antarberbagai manusia, baik secara individual maupun kelompok, masalah konflik merupakan fakta yang tidak bisa dihindarkan. Konflik itu sendiri pada

hakikatnya merupakan proses dinamis yang dapat dilihat, diuraikan, dan dianalisis.

Dalam proses interaksi antara suatu subsistem dengan subsistem lainnya tidak ada jaminan akan selalu terjadi kesesuaian atau kecocokan antara individu pelaksananya. Setiap saat ketegangan dapat saja muncul, baik antarindividu maupun antarkelompok dalam organisasi. Banyak faktor yang melatarbelakangi munculnya ketidakcocokan atau ketegangan, antara lain sifat-sifat pribadi yang berbeda, perbedaan kepentingan, komunikasi yang buruk, dan perbedaan nilai. Perbedaan-perbedaan inilah yang akhirnya membawa organisasi ke dalam suasana konflik. Agar organisasi dapat tampil efektif, maka individu dan kelompok yang saling tergantung itu harus menciptakan hubungan kerja yang saling mendukung satu sama lain, menuju pencapaian tujuan organisasi (Lambert et al. 2006).

Diungkapkan dalam penelitian Irawati (2007) bahwa berbagai perbedaan yang muncul dalam organisasi yang dapat menimbulkan silang pendapat, pertengkaran atau bahkan konflik di dalam tubuh organisasi. Adanya *job design* dan *job description* secara otomatis telah memposisikan seseorang sebagai kompetitor bagi sesamanya, sehingga menimbulkan persaingan yang seringkali berakibat buruk bagi kinerja organisasi secara keseluruhan. Saat ini, deskripsi jabatan mulai ditinggalkan dan beralih pada sistem *team description*.

Apabila timbul persaingan bahkan permusuhan yang seharusnya tidak perlu terjadi, maka pimpinan harus dapat memahami apa yang sebenarnya diinginkan oleh anggota organisasinya serta mencoba mengatasi konflik yang muncul tanpa merugikan organisasi itu sendiri. Dengan kata lain, manajemen harus mampu memfasilitasi berbagai kegiatan di dalam organisasi agar menghasilkan kinerja yang baik dengan tingkat konflik intern minimal. Tidak jarang pula pada sebuah organisasi, di dalamnya termasuk mengelola kerja sama tim untuk menyelesaikan pekerjaan. Tim yang solid akan berhasil melaksanakan tugas-tugas organisasi yang diembankan kepada mereka. Mereka memiliki komitmen yang kuat dalam mengimplimentasikan putusan-putusan penting yang telah dirumuskan dan disepakati untuk dilaksanakan secara bersama-sama. Tetapi, ada juga sebagian anggota dalam tim atau

kelompok yang tidak bisa menyesuaikan dengan lingkungannya untuk bekerja bersama-sama. Orang-orang yang termasuk kategori ini akan menjadi penghambat kemajuan bagi sebuah organisasi (De Dreu dan Weingart, 2003: 56).

Aktivitas organisasi dapat efektif apabila individu dan kelompok kerja lainnya ada saling ketergantungan yang dapat menciptakan hubungan kerja saling mendukung satu sama lain, menuju pencapaian tujuan organisasi, berupaya untuk tidak menciptakan perbedaan yang akhirnya akan menjadi sebuah konflik. Untuk menciptakan suasana kerja menjadi lebih kondusif diperlukan suatu strategi dalam mengelola konflik. Kaushal dan Kwantes (2006) mendefinisikan bahwa strategi merupakan rencana kerja suatu perusahaan yang bertujuan untuk menciptakan keunggulan bersaing. Strategi dapat dipandang sebagai suatu alat yang dapat menentukan langkah organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa bahwa strategi sebagai serangkaian aktivitas yang mempertimbangkan aspek tujuan strategis organisasi dengan menggunakan metode yang tepat sasaran dan tepat guna khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia sebagai elemen utama yang memiliki peran penting bagi keberlangsungan kinerja organisasi.

2. Definisi Manajemen Konflik

Manajemen konflik merupakan pengelolaan konflik yang tidak hanya berfokus pada menghindari, mengurangi, atau menghilangkan konflik, namun juga melibatkan perancangan strategi yang dapat membuat konflik justru menjadi dasar perolehan *insight* dalam pengembangan organisasi dan individu-individu yang menjadi bagian dari organisasi tersebut (Rahim, 2010: 93).

Adapun pendapat lain dari Gunawan (2011: 124), manajemen konflik adalah proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan.

Wirawan (2013: 145) ikut berkontribusi tentang manajemen konflik. Beliau mengartikan bahwa manajemen konflik adalah sebagai proses pihak

yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan.

3. Komponen Konflik

Ketidakcocokan pendapat terkadang memicu sebuah konflik di dalam berorganisasi. Hal ini biasa terjadi di dalam sebuah perkumpulan, karena kita pun menyadari bahwa setiap manusia mempunyai pemikiran yang berbeda-beda. Jadi, pada dasarnya di setiap organisasi yang dikelola, konflik akan selalu hadir mewarnai perjalanan suatu organisasi mencapai titik suksesnya.

Beberapa komponen yang terkandung di dalam manajemen konflik menurut Thomas (dalam Wirawan, 2013), yaitu kompetisi, kolaborasi, kompromi, menghindar, dan akomodasi.

Konflik dapat dijadikan sebagai alat untuk kompetisi para anggota organisasi. Di sisi lain, ada pula konflik yang menjadi alasan para anggota organisasi untuk berkolaborasi menuju organisasi yang lebih baik. Selain itu, ada konflik yang harus dihindari karena mengkhawatirkan akan menghancurkan organisasi tersebut. Jadi, pada dasarnya konflik bisa berdampak positif dan bisa juga berdampak negatif. Dalam hal ini, pemimpin dituntut mempunyai keahlian untuk memajemen sebuah konflik demi keberhasilan sebuah organisasi yang sedang dia kelola.

Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2011: 274) memberikan pendapat mengenai komponen konflik dalam berorganisasi. Komponen tersebut yaitu:

- a. *Kepentingan*, yakni sesuatu yang memotivasi orang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu.
- b. *Emosi*, yang sering diwujudkan melalui perasaan yang menyertai sebagian besar interaksi manusia.
- c. *Nilai*, yakni komponen konflik yang paling susah dipecahkan karena nilai itu merupakan hal yang tidak bisa diraba dan dinyatakan secara nyata.

Berdasarkan pendapat di atas bahwa lahirnya sebuah konflik tidak hanya dikarenakan adanya kepentingan masing-masing anggota, tetapi juga tidak terlepas dari kepentingan seorang pimpinan. Selanjutnya, perbedaan

kepentingan menghasilkan sebuah konflik karena emosi yang terkadang tidak dapat dikontrol oleh para pengelola. Sekali lagi disampaikan bahwa konflik tidak mungkin ditiadakan, maka yang diperlukan adalah pengelolaan yang baik terhadap konflik yang terjadi.

4. Jenis Konflik

Konflik dalam organisasi timbul karena keterlibatan seorang individu dengan organisasi tempat ia bekerja. Menurut T. Hani Handoko (Jefri Heridiansyah, 2014: 167) terdapat lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi.

- a. *Konflik dalam diri individu*, terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya. Di *purchasing* sendiri seringkali satu karyawan staff mendapatkan pekerjaan yang bukan menjadi tanggung jawab dan *jobdesknya* sehingga beban kerja yang diterima semakin berat dan pekerjaan yang menjadi *jobdesk* utamanya menjadi terabaikan. Hal ini tentu saja membuat karyawan tersebut kebingungan dengan jenis kepastian pekerjaan yang seharusnya dilakukan.
- b. *Konflik antar individu dalam organisasi yang sama*, di mana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini juga berasal dari adanya konflik antar peranan dan tugas (seperti antara manajer dan bawahan).
- c. *Konflik antara individu dan kelompok*, yang berhubungan dengan era individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contohnya adalah bentuk tekanan kepada karyawan yang baru saja mengawali karirnya dengan memberikan *jobdesk* pekerjaan yang *overload* sehingga membebani karyawan tersebut yang mengakibatkan timbulnya sebuah konflik yang akhirnya akan mengganggu kinerja pekerjaan dalam satu departemen tersebut.

- d. *Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama*, karena terjadi pertentangan antar kelompok. Misalnya, pada Departemen *Purchasing* seringkali timbul pertentangan dengan departemen lain dalam hal pemesanan barang dan kecocokan harga. Departemen yang terkait biasanya memesan barang dengan kualitas barang yang bagus namun dengan cabang ternama sedangkan Departemen *Purchasing* sendiri menginginkan harga yang murah serta kualitas yang bagus dan tidak harus dari *brand* ternama.
- e. *Konflik antar organisasi*, timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dan sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, jasa, harga-harga lebih rendah, dan penggunaan sumber daya lebih efisien. Konflik ini biasanya muncul ketika berhubungan dengan *supplier* dan *customers*.

5. Cara-cara Mengendalikan Konflik

Sebelum menanggapi sebuah konflik, seorang pemimpin akan memasuki tahapan proses pengendalian konflik. Proses pengendalian konflik itu dimulai dari persepsi tentang konflik itu sendiri, kemudian menelaah komponen dan sumber sebuah konflik, selanjutnya menuju ke tahap realisasi, penghindaran, intervensi, pemilihan strategi dan implementasi, dan pada akhirnya mengevaluasi dampak/akibat yang ditimbulkan oleh suatu konflik.

Ada beberapa cara yang dapat dilakukan seorang pemimpin dalam mengatasi atau mengendalikan konflik, yaitu:

- a. Memberikan kesempatan kepada semua anggota kelompok untuk mengemukakan pendapatnya tentang kondisi-kondisi penting yang diinginkan yang sesuai dengan sumber daya dan dana yang tersedia.
- b. Meminta satu pihak menempatkan diri pada posisi orang lain dan memberikan argumentasi kuat mengenai posisi tersebut.
- c. Pemimpin perlu memiliki kemahiran menggunakan kekuasaan atau kewenangan yang melekat pada perannya untuk mengambil keputusan atau memecahkan masalah secara efektif.

6. Peran Kepemimpinan dalam Mengendalikan Konflik

Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan. Bahkan sepanjang kehidupan, manusia senantiasa dihadapkan dan bergelut dengan konflik. Demikian halnya dengan kehidupan organisasi. Anggota organisasi senantiasa dihadapkan pada konflik. Perubahan atau inovasi baru sangat rentan menimbulkan konflik (destruktif), apalagi jika tidak disertai pemahaman yang memadai terhadap ide-ide yang berkembang. Ada tiga sudut pandang terhadap konflik yang terjadi dalam organisasi, yaitu aliran tradisional, aliran behaviorial, dan aliran interaksi. *Pertama*, aliran tradisional menyatakan bahwa konflik dipandang sebagai sesuatu yang jelek, tidak menguntungkan, dan selalu menimbulkan kerugian dalam organisasi. Oleh karena itu, konflik harus dihindari dan dicegah dengan cara menemukan sumbernya dan diatasi. *Kedua*, aliran behaviorial memandang konflik sebagai sesuatu yang alamiah, wajar terjadinya dalam organisasi, karena tanpa dicipta, konflik mesti terjadi dalam organisasi.

Dalam kehidupan berorganisasi, konflik antara pemimpin dengan orang yang dipimpinnya atau antara anggota kelompok dengan anggota lainnya bisa saja terjadi. Oleh karena itu, mengendalikan suatu konflik merupakan salah satu tugas pemimpin dalam kepemimpinannya.

Efektivitas kepemimpinan seseorang dapat dinilai dari bagaimana ia mampu mengendalikan dan mengelola konflik. Konflik merupakan masalah yang pelik yang harus segera dicarikan pemecahannya, selain itu konflik juga dapat bermanfaat terutama dalam:

- a. menciptakan kreativitas,
- b. perubahan sosial yang konstruktif,
- c. membangun keterpaduan kelompok, dan
- d. peningkatan fungsi kekeluargaan/kebersamaan.

Pemimpin organisasi harus bisa mengambil sikap dengan cepat, karena jika tidak segera diatasi akan menyebabkan tersendatnya pertumbuhan organisasi itu sendiri. Untuk menangani konflik ada tiga tahapan dalam mengelola konflik, yaitu:

a. *Perencanaan analisis konflik*

Pada tahap ini dilakukan identifikasi konflik yang terjadi untuk menentukan sumber penyebab dan pihak-pihak yang terlibat dalam konflik tersebut. Jika konflik sudah dalam tahap terbuka akan dapat mudah dikenal, tetapi jika masih dalam tahap potensi (tersembunyi), perlu diberi stimulus akan menjadi terbuka dan dapat dikenal.

b. *Evaluasi konflik*

Pada tahap ini dilakukan evaluasi apakah konflik tersebut sudah mendekati titik patah, sehingga perlu diredam agar tidak menimbulkan dampak negatif. Atau konflik tersebut masih berada ada sekitar titik kritis yang justru menimbulkan dampak positif. Atau justru baru dalam tahap tersembunyi, sehingga perlu diberi stimulus agar mendekati titik kritis dan memberikan dampak positif.

c. *Memecahkan konflik*

Pada tahap ini pemimpin mengambil tindakan untuk mengatasi konflik yang terjadi, termasuk memberi stimulus jika memang konflik masih dalam tahap tersembunyi dan perlu dibuka (Khoirul Anwar, 2018: 35).

Seorang pemimpin tidaklah dituntut untuk selalu menghindari sebuah konflik. Namun, kebijakan-kebijakan yang dia buat harus mampu mengelola sebuah konflik. Sebab pada dasarnya konflik tidak selamanya merugikan, tetapi juga dapat menguntungkan bilamana dikelola dengan baik.

Ketiga, aliran interaksi yang memandang konflik dalam suatu organisasi seharusnya diciptakan (dirangsang). Pandangan ini dilatarbelakangi oleh konsep bahwa organisasi yang tenang, harmonis, penuh kedamaian, maka kondisinya akan menjadi statis, mandek (stagnasi) dan tidak inovatif. Akibat selanjutnya, organisasi tidak dapat bersaing untuk maju (Soetopo, 2016: 145).

Konflik dapat menguntungkan dan juga dapat merugikan dalam kehidupan organisasi secara nyata. Konflik yang menguntungkan disebut *konflik fungsional*, sedangkan konflik yang merugikan disebut *konflik disfungsional*. Konflik akan menjadi fungsional atau bermanfaat apabila kedua belah pihak yang berkonflik

saling menyemangati untuk saling memperbaiki kesalahan masing-masing, bukannya saling menjatuhkan, saling menghalangi pencapaian tujuan, dan saling mementingkan kepentingan sendiri. Karena hal inilah yang dapat menyebabkan konflik menjadi disfungsional atau merugikan (Triatna, 2015: 75).

Adapun dampak positif dari sebuah konflik organisasi sebagai berikut:

- a. Meningkatnya ketertiban dan kedisiplinan dalam menggunakan waktu bekerja, seperti hampir tidak pernah ada karyawan yang absen tanpa alasan yang jelas, masuk dan pulang kerja tepat pada waktunya, pada waktu jam kerja setiap karyawan menggunakan waktu secara efektif, hasil kerja meningkat baik kuantitas maupun kualitasnya.
- b. Meningkatnya hubungan kerjasama yang produktif. Hal ini terlihat dari cara pembagian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan analisis pekerjaan masing-masing.
- c. Meningkatnya motivasi kerja untuk melakukan kompetisi secara sehat antarpribadi maupun antarkelompok dalam organisasi, seperti terlihat dalam upaya peningkatan prestasi kerja, tanggung jawab, dedikasi, loyalitas, kejujuran, inisiatif, dan kreativitas.
- d. Semakin berkurangnya tekanan-tekanan dan intrik-intrik yang dapat membuat stres bahkan produktivitas kerja semakin meningkat. Hal ini karena karyawan memperoleh perasaan-perasaan aman, kepercayaan diri, penghargaan dalam keberhasilan kerjanya, atau bahkan bisa mengembangkan karier dan potensi dirinya secara optimal.
- e. Banyaknya karyawan yang dapat mengembangkan kariernya sesuai dengan potensinya melalui pelayanan pendidikan (*education*), pelatihan (*training*) dan konseling (*counseling*) dalam aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik. Semua ini bisa menjadikan tujuan organisasi tercapai dan produktivitas kerja meningkat akhirnya kesejahteraan karyawan terjamin.

Konflik merupakan hal yang tidak dapat dihindari dan selalu ada dalam kehidupan sosial. Begitu juga halnya dalam sebuah organisasi, di mana individu-individu yang ada di dalamnya seringkali dihadapkan pada konflik.

Adanya perubahan atau inovasi dapat menjadi timbulnya konflik, terlebih jika tidak disertai dengan pemahaman yang baik terhadap ide-ide baru. Tidak semua konflik merugikan organisasi. Konflik yang ditata dan dikendalikan dengan baik dapat menguntungkan organisasi sebagai satu kesatuan. Untuk menata konflik dalam organisasi diperlukan keterbukaan, kesabaran, dan kesadaran semua pihak yang terlibat maupun yang berkepentingan dengan konflik yang terjadi dalam organisasi (Subandi, 2016).

Ada beberapa perusahaan yang sengaja merekayasa sehingga menimbulkan konflik. Hal ini dilakukan karena bagi perusahaan strategi manajemen konflik justru dapat mendongkrak motivasi karyawan dalam berkompetisi. Tapi, dalam beberapa kondisi, konflik tersebut justru menyebabkan perusahaan dan karyawannya sulit berkembang secara profesional. Mau tidak mau manajemen konflik akan sangat mempengaruhi individu-individu yang ada dalam sebuah organisasi. Karena itu, pemimpin dalam organisasi harus memiliki kemampuan manajemen konflik yang memadai, sehingga konflik yang muncul akan membawa dampak positif bagi organisasi.

Jadi, manfaat dari adanya konflik yang termanajemen oleh pemimpin akan menghasilkan sebuah organisasi yang akan ada kemungkinan sebuah organisasi akan melakukan dua hal seperti di bawah ini:

a. *Evaluasi Sistem*

Perusahaan dan lembaga pendidikan tidak dapat mengevaluasi efektivitas sistem jika tidak terjadi konflik dalam organisasi. Konflik yang konstruktif akan membantu perusahaan dan lembaga pendidikan dalam mengidentifikasi apakah sistem yang sudah dilakukan berjalan efektif atau memerlukan perbaikan.

b. *Mengembangkan Kompetensi*

Penanganan manajemen konflik dengan tepat yang didukung dengan strategi dan sistem akan membantu organisasi mengembangkan kompetensinya, terlebih dalam hal kompetensi nonteknis. Manajemen konflik dapat meningkatkan *skill* organisasi dalam hal penanganan konflik internal sehingga organisasi menjadi lebih kuat.

Adapun dampak negatif yang mungkin terjadi akibat konflik dalam sebuah organisasi yang terjadi berkepanjangan, disebabkan oleh kegagalan seorang pemimpin untuk mengelolanya adalah:

- a. Meningkatkan jumlah absensi karyawan dan seringnya karyawan mangkir pada waktu jam-jam kerja berlangsung, seperti *ngobrol* berjam-jam sambil memainkan ponselnya, berjalan mondar-mandir menyibukkan diri, tidur selama pimpinan tidak ada di tempat, pulang lebih awal atau datang terlambat dengan berbagai alasan yang tak jelas.
- b. Banyak karyawan yang mengeluh karena sikap atau perilaku teman kerjanya yang dirasakan kurang adil dalam membagi tugas dan tanggung jawab. Seringnya terjadi perselisihan antar karyawan yang bisa memancing kemarahan dan ketersinggungan yang akhirnya dapat mempengaruhi pekerjaan, kondisi psikis dan keluarganya.
- c. Banyak karyawan yang sakit-sakitan, sulit untuk konsentrasi dalam pekerjaannya, muncul perasaan-perasaan kurang aman, merasa tertolak oleh teman ataupun atasan, merasa tidak dihargai hasil pekerjaannya, timbul stres yang berkepanjangan yang bisa berakibat sakit tekanan darah tinggi, sakit maag, ataupun yang lainnya.
- d. Seringnya karyawan melakukan mekanisme pertahanan diri bila memperoleh teguran dari atasan, misalnya mengadakan sabotase terhadap jalannya produksi, dengan cara merusak mesin-mesin atau peralatan kerja, mengadakan provokasi terhadap rekan kerja, dan membuat intrik-intrik yang merugikan orang lain.
- e. Meningkatnya kecenderungan karyawan yang keluar-masuk dan ini disebut *labor turnover*. Kondisi semacam ini bisa menghambat kelancaran dan kestabilan organisasi secara menyeluruh karena produksi bisa macet, kehilangan karyawan potensial, waktu tersita hanya untuk kegiatan seleksi dan memberikan latihan, dan dapat muncul pemborosan dalam *cost benefit*.

Menurut Zalaback (2006: 325-326) ada empat cara untuk mengurangi adanya konflik, di antaranya adalah (1) mengidentifikasi kemungkinan sejumlah isu dan fokus pada pendekatan mengenai isu yang dihadapi, (2) menjabarkan perilaku dan

dampak untuk dihindari selama konflik berlangsung, (3) menunjukkan kepedulian terhadap data yang diperoleh dan perasaan dari karyawan, dan (4) menawarkan bentuk kompromi jabatan atau posisi yang tetap.

Jika seorang pemimpin tidak mempunyai keahlian dalam mengelola konflik, maka lebih baik meredakan sebuah konflik atau menghindari konflik itu. Menurut Stevenin (Jefri Herdinianyah, 2014) terdapat lima langkah dalam meredakan konflik, yaitu:

- a. Pengenalan kesenjangan antara keadaan yang ada diidentifikasi dan bagaimana keadaan yang seharusnya.
- b. Diagnosis; menguji mengenai siapa, apa, mengapa, di mana, dan bagaimana berhasil dengan sempurna. Memperhatikan masalah utama yang terjadi.
- c. Menyepakati suatu solusi; mengumpulkan masukan untuk mencari solusi atau jalan keluar, dan menyaring penyelesaian yang tidak dapat diterapkan atau tidak praktis.
- d. Pelaksanaan; dengan konsekuensi adanya keuntungan dan kerugian.
- e. Evaluasi; jika penyelesaiannya tampak tidak berhasil, kembalilah ke langkah-langkah sebelumnya dan cobalah lagi.

B. MANAJEMEN STRES

Persaingan dan tuntutan profesionalitas kerja yang semakin tinggi menimbulkan banyaknya tekanan-tekanan yang harus dihadapi karyawan dalam lingkungan kerja. Selain tekanan yang berasal dari lingkungan kerja, lingkungan perekonomian di Indonesia yang belum stabil akibat badai krisis yang berkepanjangan juga potensial menimbulkan tekanan. Tekanan yang timbul dan berkepanjangan terus-menerus berpotensi menimbulkan kecemasan. Dampak yang merugikan dari adanya gangguan kecemasan yang sering dialami oleh masyarakat dan angkatan kerja pada khususnya disebut stres.

Stres yang dialami penyebabnya tidak hanya dari dalam perusahaan, karena masalah rumah tangga yang terbawa ke pekerjaan dan masalah pekerjaan yang terbawa ke rumah dapat juga menjadi penyebab stress kerja. Menurut Charles D. Spielberger (Handoyo, 2001) menyebutkan bahwa stres adalah tuntutan-tuntutan

eksternal yang mengenai seseorang, misalnya objek-objek dalam lingkungan atau suatu stimulus yang secara objektif adalah berbahaya.

Banyak faktor di dalam perusahaan atau organisasi yang dapat menimbulkan stres. Tekanan untuk menghindari kekeliruan atau menyelesaikan tugas dalam suatu kurun waktu yang terbatas, beban kerja yang berlebihan, seorang pimpinan yang menuntut dan tidak peka, serta rekan kerja yang tidak menyenangkan merupakan beberapa contoh penyebab stres.

Manajemen stres lebih dari sekedar mengatasinya, yakni belajar menanggulangnya secara adaptif dan efektif. Hampir sama pentingnya untuk mengetahui apa yang tidak boleh dilakukan dan apa yang harus dicoba. Sebagian para pengidap stres di tempat kerja akibat persaingan, sering melampiaskan dengan cara bekerja lebih keras yang berlebihan. Ini bukanlah cara efektif yang bahkan tidak menghasilkan apa-apa untuk memecahkan sebab dari stres, justru akan menambah masalah lebih jauh. Sebelum masuk ke cara-cara yang lebih spesifik untuk mengatasi *stressor* tertentu, harus diperhitungkan beberapa pedoman umum untuk memacu perubahan dan penanggulangan.

Pemahaman prinsip dasar, menjadi bagian penting agar seseorang mampu merancang solusi terhadap masalah yang muncul terutama yang berkaitan dengan penyebab stres dalam hubungannya di tempat kerja. Dalam hubungannya dengan tempat kerja, stres dapat timbul pada beberapa tingkat, berjarak dari ketidakmampuan bekerja dengan baik dalam peranan tertentu karena kesalahpahaman atasan atau bawahan. Atau bahkan dari sebab tidak adanya keterampilan (khususnya keterampilan manajemen) hingga sekedar tidak menyukai seseorang dengan siapa harus bekerja secara dekat (Margiati, 1999).

1. Definisi Stres

Stres dapat diartikan sebagai tekanan, ketegangan, atau gangguan yang tidak menyenangkan yang berasal dari luar diri seseorang. Cary Cooper dan Alison Straw (1995) mengemukakan gejala stres dapat berupa tanda-tanda sebagai berikut:

- a. *Fisik*, yaitu napas memburu, mulut dan kerongkongan kering, tangan lembab, merasa panas, otot-otot tegang, pencernaan terganggu, sembelit, letih yang tidak beralasan, sakit kepala, salah urat, dan gelisah.
- b. *Perilaku*, yaitu perasaan bingung, cemas dan sedih, jengkel, salah paham, tidak berdaya, tidak mampu berbuat apa-apa, gelisah, gagal, tidak menarik, kehilangan semangat, sulit konsentrasi, sulit berpikir jernih, sulit membuat keputusan, hilangnya kreativitas, hilangnya gairah dalam penampilan, dan hilangnya minat terhadap orang lain.
- c. *Watak dan kepribadian*, yaitu sikap hati-hati menjadi cermat yang berlebihan, cemas menjadi lekas panik, kurang percaya diri menjadi rawan, penjengkel menjadi meledak-ledak.

2. Definisi Stres Kerja

Gibson mengemukakan bahwa stres kerja dikonseptualisasi dari beberapa sudut pandang, yaitu stres sebagai stimulus, stres sebagai respons, dan stres sebagai stimulus-respons. Stres sebagai stimulus merupakan pendekatan yang menitikberatkan pada lingkungan. Definisi stimulus memandang stres sebagai suatu kekuatan yang menekankan individu untuk memberikan tanggapan terhadap *stressor*. Pendekatan stimulus-respons mendefinisikan stres sebagai konsekuensi dari interaksi antara stimulus lingkungan dengan respons individu. Stres tidak hanya dipandang sekadar sebuah stimulus atau respons, melainkan stres juga merupakan hasil interaksi unik antara kondisi stimulus lingkungan dan kecenderungan individu untuk memberikan tanggapan.

Masalah stres kerja di dalam suatu organisasi menjadi gejala yang penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan untuk efisien di dalam pekerjaan. Sebagai hasil dari adanya stres kerja, karyawan mengalami beberapa gejala yang dapat mengancam dan mengganggu pelaksanaan kerja mereka, seperti: *nervous*, mudah marah, tidak dapat relaks, emosi yang tidak stabil, sikap tidak mau bekerja sama, perasaan tidak mampu terlibat, dan kesulitan dalam masalah tidur.

Stres kerja sebagai respon seperti yang dinyatakan oleh Chaplin (1989) yaitu suatu keadaan tertekan, baik fisik maupun psikis. Schult & Schult (dalam

Asnawi, 1999) mengatakan bahwa stres kerja merupakan gejala psikologis yang dirasakan mengganggu dalam pelaksanaan tugas sehingga dapat mengancam eksistensi diri dan kesejahteraannya. Pendekatan proses menyatakan bahwa stres merupakan transaksi antara sumber stres dan kapasitas diri yang menentukan, apakah respon bersifat positif ataukah negatif.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa stres kerja merupakan suatu transaksi antara sumber-sumber stres kerja dengan kapasitas diri, yang berpengaruh terhadap respon apakah bersifat positif ataukah negatif. Jika respon bersifat positif, maka sebenarnya sumber stres merupakan pemacu bagi semangat karyawan, sedangkan respon bersifat negatif merupakan indikator bahwa sumber stres merupakan penekan. Berdasarkan respon positif dan negatif tersebut, maka pada dasarnya stres dapat dikelompokkan menjadi dua sifat yaitu stres bersifat negatif dan stres bersifat positif. Namun dalam realitas sehari-hari stres biasanya hanya berkaitan dengan stres negatif.

3. Jenis Stres

Stres yang terjadi pada para pekerja memiliki kategori yang berbeda-beda. Quick dan Quick (1984) membagi kategori jenis stres menjadi dua, yaitu:

- a. *Eustress*, yaitu hasil dari respons terhadap stres yang bersifat sehat, positif, dan konstruktif (bersifat membangun), seperti pertumbuhan, fleksibilitas, kemampuan adaptasi, dan tingkat *performance* yang tinggi.
- b. *Distress*, yaitu hasil dari respons terhadap stres yang bersifat tidak sehat, negatif, dan destruktif (bersifat merusak), seperti penyakit, tingkat ketidakhadiran yang tinggi yang diasosiasikan dengan keadaan sakit, penurunan, dan kematian.

4. Gejala Stres di Tempat Kerja

Braham (2001) menyebutkan ada beberapa tanda gejala stres, yaitu sebagai berikut:

- a. *Fisik*, seperti sulit tidur atau tidur tidak teratur, sakit kepala, sulit buang air besar, adanya gangguan pencernaan, urat punggung dan leher terasa

tegang, keringat yang berlebih, selera makan berubah, tekanan darah menjadi tinggi, dan kehilangan energi.

- b. *Emosional*, seperti marah-marah, mudah tersinggung, gelisah, depresi, gugup, mudah bermusuhan terhadap orang lain, dan mengalami kelesuan mental.
- c. *Intelektual*, seperti mudah lupa, pikiran yang kacau, daya ingat menurun, sulit berkonsentrasi, dan suka melamun.
- d. *Interpersonal*, seperti tidak peduli dengan keadaan sekitar, tidak percaya dengan orang lain, mudah mengingkari janji, senang mencari kesalahan orang lain, dan menutup diri dari lingkungan.

Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungannya. Sebagai hasilnya, pada diri para karyawan berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka.

Tuntutan tugas adalah sumber stres yang berkaitan dengan pekerjaan tertentu. Ada beberapa pekerjaan yang memang pada dasarnya mempunyai tingkat stres yang tinggi, ada pula yang rendah. Seorang ahli pengeboran minyak, pengontrol lalu lintas udara, dan dokter bedah saraf merupakan profesi-profesi dengan bidang tugas yang mengandung sumber stres tinggi. Yang masih berkaitan dengan tuntutan tugas adalah sejauh mana akibat tugas tersebut terhadap dampak fisik, misalnya karyawan yang bekerja di luar ruangan yang memerlukan fisik prima.

5. Faktor-faktor Penyebab Stres Kerja

Ada dua faktor penyebab atau sumber munculnya stress kerja, yaitu faktor lingkungan kerja dan faktor personal (Dwiyanti, 2001). Faktor lingkungan kerja dapat berupa kondisi fisik, manajemen kantor, maupun hubungan sosial di lingkungan pekerjaan. Sedangkan, faktor personal berupa tipe kepribadian, peristiwa/pengalaman pribadi, dan kondisi sosial-ekonomi keluarga. Dwiyanti (2001) juga mengelompokkan penyebab munculnya stres secara umum sebagai berikut:

- a. Tidak adanya dukungan sosial, yang artinya stres akan cenderung muncul pada para karyawan yang tidak dapat mendapat dukungan dari lingkungan sosial mereka.
- b. Tidak adanya kesempatan berpartisipasi dalam pembuatan keputusan di kantor. Hal ini berkaitan dengan hak dan kewenangan seseorang dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya.
- c. Pelecehan seksual, yakni kontak atau komunikasi yang berhubungan atau dikonotasikan berkaitan dengan seks yang tidak diinginkan.
- d. Kondisi lingkungan kerja, dapat berupa suhu yang terlalu panas, terlalu dingin, terlalu sesak, kurang pencahayaan, kebisingan, dan sebagainya.
- e. Manajemen yang tidak sehat, misalnya seperti situasi kerja atasan yang selalu mencurigai bawahan, membesarkan peristiwa/kejadian yang seharusnya hanya hal sepele, yang menyebabkan seseorang tidak akan leluasa menjalankan pekerjaannya hingga akhirnya menimbulkan stres (Minner, 1999).
- f. Tipe kepribadian. Ada beberapa kepribadian dari seseorang yang cenderung mudah mengalami stres dibandingkan dengan lainnya.
- g. Peristiwa/pengalaman pribadi. Banyak kasus menunjukkan bahwa tingkat stres paling tinggi terjadi pada seseorang yang ditinggal mati pasangannya, sementara yang paling rendah disebabkan oleh perpindahan tempat tinggal. Selain itu, ketidakmampuan memenuhi kebutuhan sehari, kesepian, perasaan tidak aman, juga termasuk dalam kategori ini (Baron & Greenberg, 1999).

Betapa pun faktor personal tidak secara langsung berhubungan dengan kondisi pekerjaan, namun karena dampak yang ditimbulkan dalam pekerjaan cukup besar, maka faktor pribadi ditempatkan sebagai sumber atau penyebab munculnya stres.

6. Dampak dari Stres Kerja

Reaksi terhadap stres dapat merupakan reaksi bersifat psikis maupun fisik. Biasanya pekerja atau karyawan yang mengalami stres akan

menunjukkan perubahan perilaku. Perubahan perilaku terjadi pada diri manusia sebagai usaha mengatasi stres. Usaha mengatasi stres dapat berupa perilaku melawan stres (*fight*) atau berdiam diri (*freeze*).

Individu yang mengalami stres dapat dilihat dari gejala-gejala perubahan yang mereka alami yang terjadi di tempat kerja, antara lain (Margiati, 1999):

- a. bekerja melewati batas,
- b. keterlambatan masuk kerja yang sering,
- c. ketidakhadiran pekerjaan,
- d. kesulitan membuat keputusan,
- e. kesalahan yang sembrono,
- f. kelalaian menyelesaikan pekerjaan,
- g. lupa akan janji yang telah dibuat dan kegagalan diri sendiri,
- h. kesulitan berhubungan dengan orang lain,
- i. kerisauan tentang kesalahan yang dibuat, dan
- j. menunjukkan gejala fisik seperti pada alat pencernaan, tekanan darah tinggi, radang kulit, dan radang pernapasan.

Pada umumnya, stres kerja lebih banyak merugikan diri karyawan maupun perusahaan. Pada diri karyawan, konsekuensi tersebut dapat berupa menurunnya gairah kerja, kecemasan yang tinggi, frustrasi, dan sebagainya (Rice, 1999). Konsekuensi pada karyawan ini tidak hanya berhubungan dengan aktivitas kerja saja, tetapi dapat meluas ke aktivitas lain di luar pekerjaan.

Bagi perusahaan, konsekuensi yang timbul dan bersifat tidak langsung adalah meningkatnya tingkat absensi, menurunnya tingkat produktivitas, dan secara psikologis dapat menurunkan komitmen organisasi, memicu perasaan terasingkan, hingga *turnover* (Greenberg & Baron, 1993; Quick & Quick, 1984; Robbins, 1993).

7. Strategi Mengelola Stres

Stres dalam pekerjaan dapat dicegah timbulnya dan dapat dihadapi tanpa memperoleh dampaknya yang negatif. Manajemen stres tidak hanya sekadar mengatasinya, tetapi juga belajar menanggulangnya secara adaptif dan efektif.

Dalam hubungannya dengan tempat kerja, stres dapat timbul pada beberapa tingkat, belajar dari ketidakmampuan bekerja dengan baik dalam peranan tertentu karena kesalahpahaman atasan atau bawahan. Bahkan disebabkan tidak adanya keterampilan (khususnya keterampilan manajemen) hingga sekadar tidak menyukai seseorang dengan siapa harus bekerja secara dekat (Margiati, 1999).

Stres sebagai tekanan dalam pekerjaan, memang dalam tataran tertentu menimbulkan semangat kerja tetapi jika tekanan berlebih atau kurang tekanan akan menimbulkan stres negatif. Upaya untuk mengelola stres menjadi penting dengan prinsip bagaimana mengelola stres negatif menjadi stres positif, sehingga ancaman dapat dimodifikasi menjadi tantangan. Secara garis besar, upaya mengelola stres dapat dikelompokkan menjadi dua macam strategi, yaitu strategi koping untuk level individu dan strategi dalam level organisasi (Moorhead & Griffin, 1995). Dalam kesempatan ini yang akan menjadi fokus adalah strategi dalam level individu. Strategi pada level organisasi terdiri atas dua yaitu program institusi dan program kolateral. Program institusi berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, budaya, dan supervisi. Sedangkan, program kolateral seperti program promosi kesehatan ataupun program stres manajemen yang khusus disusun oleh pihak manajemen bagi karyawan.

Dalam mengelola stres, diperlukan pendekatan yang tepat. Terdapat dua pendekatan untuk mengelola stres dalam organisasi/perusahaan, yaitu:

a. *Pendekatan Individual*

Strategi yang bersifat individual yang cukup efektif, yaitu pengelolaan waktu, latihan fisik, latihan relaksasi, dan dukungan sosial. Selain itu, untuk mengurangi stres yang dihadapi, pekerja perlu melakukan kegiatan yang santai. Dan sebagai strategi terakhir untuk mengurangi stres adalah dengan mengumpulkan sahabat, kolega, dan keluarga yang akan dapat memberikan dukungan dan saran-saran bagi dirinya.

Ada dua langkah lain yang dapat dilakukan. *Pertama*, dengan cara latihan fisik dalam arti olahraga merupakan perilaku sehat yang sudah diyakini berbagai ahli sebagai suatu prevensi terhadap stres. Demikian halnya dengan relaksasi, apakah relaksasi otot maupun *imagery*,

merupakan satu cara yang efektif untuk mengelola stres. *Kedua*, dengan cara mengelola waktu dengan baik. Gie (Asnawi, 1999) mengatakan bahwa orang yang selalu merasa kekurangan waktu adalah mereka yang kurang memiliki keteraturan dan disiplin diri untuk menggunakan waktu secara efisien dan efektif. Lakein (1989) menyatakan bahwa menyia-nyiakan waktu berarti menyia-nyiakan hidup, sedangkan menguasai waktu berarti menguasai hidup karena dapat mengambil manfaat sebesar-besarnya.

b. *Pendekatan Organisasional*

Strategi-strategi yang mungkin digunakan oleh manajemen untuk mengurangi stres karyawannya adalah melalui seleksi dan penempatan, penetapan tujuan, redesain pekerjaan, pengambilan keputusan partisipatif, komunikasi organisasional, dan program kesejahteraan.

Mangkunegara (2002: 105) menyatakan bahwa dalam menghadapi stres, dapat dilakukan dengan tiga strategi, yaitu (a) memperkecil dan mengendalikan sumber-sumber stres, (b) menetralkan dampak yang ditimbulkan oleh stres, dan (c) meningkatkan daya tahan pribadi. Strategi pertama, perlu dilakukan penilaian terhadap situasi sumber-sumber stres, mengembangkan alternatif tindakan, mengambil tindakan yang dipandang paling tepat, mengambil tindakan yang lebih positif. Strategi kedua, dilakukan dengan mengendalikan berbagai reaksi baik jasmaniah, emosional, maupun bentuk-bentuk mekanisme pertahanan diri. Dalam membentuk mekanisme pertahanan diri dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya menangis, menceritakan masalah kepada orang lain, humor (melucu), istirahat, dan sebagainya. Sedangkan, dalam menghadapi reaksi emosional adalah dengan mengendalikan emosi secara sadar, dan mendapatkan dukungan sosial dari lingkungan. Strategi ketiga, dilakukan dengan memperkuat diri sendiri, yaitu dengan lebih memahami diri, memahami orang lain, mengembangkan ketrampilan pribadi, berolahraga secara teratur, beribadah, pola-pola kerja yang teralur dan disiplin, mengembangkan tujuan dan nilai-nilai yang lebih realistik.

Stres kerja merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang di mana ia terpaksa memberikan tanggapan melebihi kemampuan penyesuaian dirinya terhadap suatu tuntutan eksternal (lingkungan) di sekitarnya. Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungannya. Sebagai hasilnya, pada diri para karyawan berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Selain dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersumber dari luar organisasi, stres kerja juga banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari dalam organisasi. Oleh karenanya, perlu disadari dan dipahami keberadaannya.

Pemahaman akan sumber-sumber stres yang disertai dengan pemahaman terhadap cara-cara mengatasinya stres adalah penting sekali bagi karyawan dan siapa saja yang terlibat dalam organisasi demi kelangsungan organisasi yang sehat dan efektif. Melalui manajemen stres kerja, seorang individu atau karyawan dapat belajar menanggulangi stres secara adaptif dan efektif. Dengan manajemen stres, banyak cara yang dilakukan individu untuk mengatasi atau meminimalisir terjadinya tingkat stres yang lebih tinggi sehingga dapat menurunkan motivasi dan kinerja seseorang dalam bekerja.

8. Penganggulangan Stres

Hager (1999) menyatakan stres sangat bersifat individual dan pada dasarnya bersifat merusak bila tidak ada keseimbangan antara daya tahan mental individu dengan beban yang dirasakannya. Berikut ini ada beberapa teknik yang dapat digunakan untuk menanggulangi stres.

- a. Buat dan susunlah prioritas dalam kehidupan.
- b. Kerjakan pekerjaan sesuai dengan tingkat prioritasnya.
- c. Percayalah bahwa Tuhan telah batasi kita dengan kadar kemampuan, umur, dan rezeki.
- d. Jangan pernah menangisi hal-hal yang luput dari jangkauan dan jangan terlalu gembira atas prestasi/kebahagiaan/karunia yang berhasil kita raih.
- e. Akui kemampuan maksimal diri.

- f. Dunia tak akan berakhir hanya karena kita gagal menyelesaikan sebuah tugas.
- g. Pahami hakikat hidup dengan banyak bertanya, berdiskusi, membaca, konfirmasi, merenung, meresapi, dan berdoa.
- h. Selalu rendah hati.
- i. Jadilah orang yang terbuka, suka berteman, berkomunikasi, berdiskusi, simpatik, mau berkorban untuk orang lain, siap membantu siapa pun yang membutuhkan.

Faktor kunci dari stres adalah persepsi seseorang dan penilaian terhadap situasi dan kemampuannya untuk menghadapi atau mengambil manfaat dari situasi yang dihadapi (Diana, 1991). Dengan kata lain, reaksi terhadap stres dipengaruhi oleh bagaimana pikiran dan tubuh individu mempersepsi suatu peristiwa.

Sumber stres yang sama dapat dipersepsi secara berbeda, yaitu dapat sebagai peristiwa yang positif dan tidak berbahaya atau menjadi peristiwa yang berbahaya dan mengancam. Stres dapat diubah bentuk menjadi suatu cara pandangan yang positif terhadap diri dalam menghadapi situasi yang *stressful*. Sehingga respons terhadap sumber stres bisa menghasilkan *outcome* yang lebih baik bagi individu.

BAB V

KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan merupakan komoditas yang dicari dan mempunyai nilai yang cukup tinggi. Publik begitu terpesona dengan segala macam ide-ide yang berkaitan dengan kepemimpinan. Orang-orang selalu bertanya dengan dirinya sendiri dan orang sekitarnya tentang apa saja langkah dan perilaku untuk menjadi seorang pemimpin yang baik. Hal ini terbukti begitu banyak buku-buku yang tersusun di toko buku mengenai kepemimpinan.

Kepemimpinan adalah cara untuk meningkatkan kehidupan pribadi, sosial, dan profesional mereka. Bisa kita amati setiap perusahaan mencari orang-orang yang mempunyai jiwa kepemimpinan yang baik. Hal tersebut disebabkan karena mereka meyakini jiwa kepemimpinan akan mengantarkan sebuah perusahaan menuju profit yang tidak terbatas. Pada akhirnya, lembaga akademisi selalu menghadirkan program-program dan kajian-kajian tentang kepemimpinan, yang tujuannya untuk menghasilkan seseorang yang mempunyai jiwa kepemimpinan yang baik.

A. DEFINISI KEPEMIMPINAN

Banyak cara yang dilakukan oleh para pakar untuk mendefinisikan sebuah kata dari “kepemimpinan”. Di dalam sebuah analisis tentang penelitian kepemimpinan, ada banyak definisi yang berbeda satu sama lain. Definisi tentang kepemimpinan hampir sebanyak jumlah orang yang mencoba untuk mendefinisikan kata tersebut. Walaupun kita mengetahui makna dari kepemimpinan tersebut, namun kenyataannya banyak yang memiliki makna berbeda ketika satu sama lain mengemukakan makna dari kepemimpinan tersebut (Peter G. Northouse 2013: 2).

Walaupun mendefinisikan kepemimpinan cukup sulit, namun para akademisi tetap berusaha untuk menampilkan definisi tersebut. Definisi tentang kepemimpinan berubah-ubah secara berkelanjutan, hal ini dipengaruhi oleh banyak faktor dari masalah dunia, politik, dan perspektif tentang disiplin di mana topik itu dipelajari. Di dalam karyanya, Rost menganalisis materi yang ditulis dari tahun 1900 hingga 1990 menemukan lebih dari 200 definisi kepemimpinan yang berbeda.

Analisisnya, memberi sejarah singkat tentang bagaimana kepemimpinan telah didefinisikan selama satu abad terakhir.

1. Pada Tahun 1900-1929

Definisi tentang kepemimpinan yang muncul di tiga puluh tahun pertama abad ke-20 yang menekankan kontrol dan sentralisasi kekuasaan dengan tema umum tentang dominasi. Contoh di konferensi tentang kepemimpinan pada tahun 1927, kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk menekankan hasrat pemimpin terhadap orang yang dipimpin dan mendorong kepatuhan, penghargaan, loyalitas, dan kerjasama (Moore, 1927: 2).

2. Pada Tahun 1930-an

Sifat menjadi fokus untuk mendefinisikan kepemimpinan dengan pandangan yang berubah tentang kepemimpinan sebagai pengaruh, bukan dominasi. Kepemimpinan juga didefinisikan sebagai interaksi karakter kepribadian khusus yang dimiliki seseorang dengan yang dimiliki kelompok. Dicatat juga bahwa walaupun sikap dan aktivitas dari banyak orang dipengaruhi oleh satu orang, para pengikut juga memengaruhi pemimpinnya.

3. Pada Tahun 1940-an

Pendekatan kelompok muncul ke muka dengan kepemimpinan yang didefinisikan sebagai perilaku individu saat mengarahkan aktivitas kelompok (Hempel, 1949). Di waktu yang sama, kepemimpinan dengan persuasi dibedakan dari “sikap dan metode dalam mengawasi orang” atau kepemimpinan dengan pemaksaan (Copeland, 1942).

4. Pada Tahun 1950-an

Tiga tema yang mendominasi definisi kepemimpinan selama dekade ini:

- a. keberlangsungan teori kelompok, yang membentuk kepemimpinan sebagai apa yang dilakukan pemimpin dalam kelompok;

- b. kepemimpinan sebagai hubungan yang mengembangkan tujuan bersama, yang mendefinisikan kepemimpinan berdasarkan kepemimpinan berdasarkan pada perilaku pemimpin; dan
- c. keefektifan, di mana kepemimpinan didefinisikan oleh kemampuan untuk memengaruhi seluruh keefektifan kelompok.

5. Pada Tahun 1960-an

Walaupun merupakan masa-masa yang kacau untuk masalah dunia, tahun 1960-an terdapat keselarasan di kalangan ahli kepemimpinan. Definisi utama tentang kepemimpinan sebagai perilaku yang memengaruhi orang-orang untuk mencapai tujuan bersama, telah digarisbawahi oleh Seeman yang menggambarkan kepemimpinan sebagai tindakan oleh orang-orang yang memengaruhi orang lain dalam arah yang sama.

6. Pada Tahun 1970-an

Fokus kelompok memberi jalan untuk pendekatan perilaku organisasional, di mana kepemimpinan dilihat sebagai “membentuk dan mempertahankan kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasional.” (Rost, 1991: 59). Tetapi, definisi Burns merupakan konsep terpenting tentang kepemimpinan menurut pendapatnya, kepemimpinan adalah proses mobilisasi timbal balik oleh orang-orang dengan motif dan nilai tertentu, beragam sumber daya ekonomi, politik, dan lainnya dalam konteks persaingan dan konflik, untuk menyadari tujuan yang dimiliki secara mandiri atau bersama oleh pemimpin dan pengikut (Burns, 1978: 425).

7. Pada Tahun 1980-an

Dekade ini dipenuhi dengan karya akademisi dan karya populer tentang kepemimpinan, sehingga topik ini menjadi pusat perhatian akademisi dan publik. Sebagai hasilnya, sejumlah definisi untuk kepemimpinan menjadi terlalu berlebihan dengan sejumlah tema yang tetap ada, adapun tema-tema tersebut adalah:

- *Lakukan seperti yang diminta pemimpin.* Definisi kepemimpinan pada umumnya tetap menyampaikan pesan bahwa kepemimpinan membuat pengikut melakukan apa yang diinginkan atasan.
- *Pengaruh.* Mungkin kata yang paling sering digunakan dalam definisi kepemimpinan di era 1980-an adalah pengaruh. Kata ini dianalisis dari setiap sudut pandang. Bagaimanapun, dalam upaya untuk membedakan kepemimpinan dari manajemen, akademisi menyatakan bahwa kepemimpinan adalah pengaruh yang tidak bersifat memaksa.
- *Sifat.* Dicituskan oleh buku laris *In Search of Excellence* (Peters & Waterman, 1982), gerakan kepemimpinan sebagai kehebatan membuat sifat kepemimpinan kembali menjadi sorotan. Sebagai hasilnya, banyak pemahaman orang tentang kepemimpinan didasarkan pada orientasi sifat.
- *Transformasi.* Burns dipuji karena memulai gerakan yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses transformasional. Definisi tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan terjadi ketika satu atau lebih orang terlibat dengan orang lain dalam cara tertentu, sehingga pemimpin dan pengikutnya saling mengangkat ke tingkatan motivasi dan moralitas yang lebih tinggi (Burns, 1978: 83).

8. Memasuki Abad 21

Setelah ketidakcocokan selama berpuluh-puluh tahun, pakar kepemimpinan sepakat tentang satu hal, yaitu: mereka tidak dapat menghasilkan satu definisi bersama untuk kepemimpinan. Debat pun terus terjadi, seperti: apakah kepemimpinan dan manajemen merupakan proses yang terpisah, sementara yang lain menekankan pada sifat, keterampilan, atau aspek hubungan kepemimpinan. Karena faktor seperti pengaruh global yang berkembang dan perbedaan generasional, maka kepemimpinan akan terus memiliki makna yang berbeda untuk orang yang berbeda. Intinya, kepemimpinan adalah konsep yang kompleks sehingga suatu definisi yang pasti akan sulit didapat.

Meskipun kepemimpinan mempunyai definisi yang bervariasi dan banyak orang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan. Definisi

kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budaya. Selain itu, kepemimpinan juga memengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya. Pengorganisasian dan berbagai aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan, dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan memengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai sebuah alat, sarana, atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/sukacita. Ada beberapa faktor yang dapat menggerakkan orang, yaitu karena ancaman, penghargaan, otoritas, dan bujukan.

Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Ada tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini, yaitu:

- 1) Kepemimpinan itu melibatkan orang lain, baik itu bawahan maupun pengikut.
- 2) Kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya.
- 3) Adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk memengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.

Pada hakikatnya, kepemimpinan adalah:

- proses memengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi;
- seni memengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama;
- kemampuan untuk memengaruhi, memberi inspirasi, dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan;
- melibatkan tiga hal, yaitu pemimpin, pengikut, dan situasi tertentu; dan
- kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan.

Sumber pengaruh dapat secara formal atau tidak formal. Pengaruh formal ada bila seorang pemimpin memiliki posisi manajerial di dalam sebuah organisasi. Sedangkan, sumber pengaruh secara tidak formal muncul di luar struktur organisasi formal. Seorang pemimpin dapat muncul dari dalam organisasi atau karena ditunjuk secara formal. Dengan demikian, pengaruh pemimpin sangat ditentukan oleh statusnya, yaitu sebagai pimpinan formal atau pimpinan informal yang masing-masing dapat dibedakan dalam hal:

1) *Pimpinan formal* (lembaga eksekutif, legislatif, dan yudikatif), artinya seseorang yang ditunjuk sebagai pemimpin, atas dasar keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku suatu jabatan dalam struktur organisasi dengan segala hak dan kewajiban yang melekat berkaitan dengan posisinya, seperti:

- memiliki dasar legalitasnya diperoleh dari penunjukan pihak yang berwenang, artinya memiliki legitimasi;
- harus memenuhi beberapa persyaratan tertentu;
- mendapat dukungan dari organisasi formal ataupun atasannya;
- memperoleh balas jasa/kompensasi baik materiel atau immateriel tertentu;
- kemungkinan mendapat peluang untuk promosi, kenaikan pangkat/jabatan, dapat dimutasikan, diberhentikan, dan lain-lain;
- mendapatkan penghargaan dan hukuman/sanksi; dan
- memiliki kekuasaan atau wewenang.

2) *Pimpinan informal* (tokoh masyarakat, pemuka agama, adat, LSM, guru, bisnis, dan lain-lain), artinya seseorang yang ditunjuk memimpin secara tidak formal, karena memiliki kualitas unggul, dia mencapai kedudukan sebagai seorang yang mampu memengaruhi kondisi psikis dan perilaku suatu kelompok/komunitas tertentu, seperti:

- sebagian tidak/belum memiliki acuan formal atau legitimasi sebagai pimpinan;
- masa kepemimpinannya sangat tergantung pada pengakuan dari kelompok atau komunitasnya;
- tidak di-*back up* dari organisasi secara formal;
- tidak mendapatkan imbalan/kompensasi;

- tidak mendapat promosi, kenaikan pangkat, mutasi, dan tidak memiliki atasan; dan
- tidak ada penghargaan dan hukuman/sanksi.

Konsep kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan kekuasaan pemimpin dalam memperoleh alat untuk memengaruhi perilaku para pengikutnya. Terdapat beberapa sumber dan bentuk kekuasaan, yaitu kekuasaan paksaan, legitimasi, keahlian, penghargaan, referensi, informasi, dan hubungan.

Pada dasarnya kemampuan untuk memengaruhi orang atau suatu kelompok untuk mencapai tujuan tersebut ada unsur kekuasaan. Kekuasaan tak lain adalah kemampuan untuk memengaruhi orang lain untuk mau melakukan apa yang diinginkan oleh pihak lainnya.

Praktik kepemimpinan berkaitan dengan memengaruhi tingkah laku dan perasaan orang lain baik secara individual maupun kelompok dalam arahan tertentu, sehingga melalui kepemimpinan merujuk pada proses untuk membantu mengarahkan dan memobilisasi orang atau ide-idenya.

Dalam Islam, kepemimpinan identik dengan istilah *khalifah* yang berarti wakil. Pemakaian kata *khalifah* setelah *Rasulullah Sallallahu Alaihi Wasallam* wafat menyentuk juga maksud yang terkandung di dalam perkataan *amir* (jamak: *umara*) atau penguasa. Oleh karena itu, kedua istilah ini dalam bahasa Indonesia disebut pemimpin formal. Namun, jika merujuk kepada firman *Allah Subhanahuata'ala* dalam surah Al-Baqarah (2) ayat 30 yang artinya (*Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat, "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi"*), maka kedudukan non formal dari seorang *khalifah* juga tidak bisa dipisahkan lagi. Perkataan *khalifah* dalam ayat tersebut tidak hanya ditujukan kepada para *khalifah* sesudah Nabi, tetapi juga pada penciptaan Nabi Adam a.s. yang disebut sebagai manusia dengan tugas untuk memakmurkan bumi yang meliputi tugas menyeru orang lain berbuat *amar ma'ruf* dan mencegah dari perbuatan *munkar*.

Selain kata *khalifah*, disebutkan juga kata *Ulil Amri* yang satu akar dengan kata *amir* sebagaimana disebutkan di atas. Kata *Ulil Amri* berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam, sebagaimana firman *Allah Subhanahuata'ala*

dalam surah An-Nisa (4) ayat 59 yang artinya *Hai orang-orang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul-Nya dan ulil amri di antara kamu*. Sedangkan dalam surah An-Nisa (4) ayat 83 kata *Ulil Amri* mungkin berarti pemimpin tertinggi atau hanya pemimpin Islam yang mengepalai suatu jabatan:

Dan apabila datang kepada mereka suatu berita tentang keamanan atau ketakutan, mereka lalu menyiarkannya. Dan kalau mereka menyerahkannya kepada Rasul dan Ulil Amri (Tokoh-tokoh sahabat dan para cendikiawan) di antara mereka, tentulah orang-orang yang ingin mengetahui kebenarannya (akan dapat) mengetahuinya dari mereka (Rasul dan Ulil Amri). Kalau tidaklah karena karunia dan rahmat Allah kepada kamu, tentulah kamu mengikuti setan, kecuali sebagian kecil saja (di antaramu).

Nyata sekali *Ulil Amri* yang tertera dalam kedua ayat tersebut bukan penguasa atau pemerintah kafir yang menjajah masyarakat Islam, juga bukan pemimpin musyrik atau munafik. Dalam Al-Quran adapula istilah *Auliyaa* yang berarti pemimpin yang sifatnya resmi dan tidak resmi. Sesuai dengan firman *Allah Subhanahuata'ala* dalam surah Al-Maidah (5) ayat 55 yang artinya *Sesungguhnya penolong kamu hanyalah Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan shalat dan menunaikan zakat seraya mereka tunduk (kepada Allah).*

Dalam hadis *Rasulullah Sallallahu Alaihi Wasallam*, istilah pemimpin dijumpai dalam kata *raa'in* atau *amir*, seperti yang disebutkan dalam hadis yang diriwayatkan Bukhari dan Muslim: *“Setiap orang di antaramu adalah pemimpin dan setiap pemimpin bertanggung jawab atas kepemimpinannya.”*

Berdasarkan ayat Alquran dan Hadis *Rasulullah Sallallahu Alaihi Wasallam* tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Islam itu adalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu, dan menunjukkan jalan yang diridhai *Allah Subhanahuata'ala*.

Berdasarkan uraian di atas dapat diidentifikasi beberapa komponen dalam kepemimpinan, yaitu:

- adanya pemimpin dan orang lain yang dipimpin atau pengikutnya;
- adanya upaya atau proses memengaruhi dari pemimpin kepada orang lain melalui berbagai kekuatan;

- adanya tujuan akhir yang ingin dicapai bersama dengan adanya kepemimpinan itu;
- kepemimpinan bisa timbul dalam suatu organisasi atau tanpa adanya organisasi tertentu;
- pemimpin dapat diangkat secara formal atau dipilih oleh pengikutnya;
- kepemimpinan berada dalam situasi tertentu, baik situasi pengikut maupun lingkungan eksternal; dan
- kepemimpinan Islam merupakan kegiatan menuntun, membimbing, memandu, dan menunjukkan jalan yang diridhai *Allah Subhanahuata'ala*.

Terlepas dari banyaknya cara untuk membuat sebuah konsep kepemimpinan secara garis besar meliputi beberapa hal, yaitu kepemimpinan adalah proses, kepemimpinan melibatkan pengaruh, kepemimpinan terjadi di dalam kelompok, dan kepemimpinan melibatkan tujuan yang sama. Dengan berdasarkan pada beberapa komponen ini, definisi kepemimpinan yang digunakan adalah kepemimpinan sebagai proses di mana individu memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama.

Penetapan kepemimpinan sebagai proses berarti, bukan sifat yang ada di dalam diri pemimpin tetapi suatu “transaksi” yang terjadi antara pemimpin dan pengikut (*followers*). Proses menyatakan bahwa pemimpin memengaruhi dan dipengaruhi oleh pengikut. Hal ini menekankan bahwa kepemimpinan itu tidak bersifat linear dan bukan peristiwa satu arah, tetapi merupakan peristiwa yang interaktif. Kalau kepemimpinan didefinisikan dengan cara ini, maka kepemimpinan dapat dimiliki semua orang. Hal itu tidak terbatas pada pemimpin yang ditugaskan secara resmi di dalam suatu kelompok.

Kepemimpinan mencakup pengaruh. Kepemimpinan peduli dengan cara pemimpin memengaruhi pengikutnya. Pengaruh adalah elemen penting kepemimpinan. Tanpa pengaruh kepemimpinan yang tidak eksis.

Kepemimpinan terjadi di dalam kelompok. Kelompok adalah konteks di mana kepemimpinan terjadi. Kepemimpinan termasuk aktivitas untuk memengaruhi sekelompok manusia yang memiliki tujuan bersama. Bisa saja ini merupakan kelompok tugas kecil, sekelompok komunitas, atau sekelompok besar orang yang

mencakup seluruh organisasi. Kepemimpinan adalah tentang seorang individu yang memengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Sekelompok orang tersebut diperlukan agar kepemimpinan terjadi. Program pelatihan kepemimpinan yang mengajari orang-orang untuk memimpin diri mereka, tidak dianggap sebagai bagian dari kepemimpinan di dalam definisi yang ada di dalam pembahasan ini.

Kepemimpinan mencakup perhatian pada tujuan bersama. Pemimpin mengarahkan energi mereka kepada individu yang mencoba mencapai sesuatu secara bersama. Secara umum, penulis memaksudkan bahwa pemimpin dan pengikut memiliki tujuan bersama. Perhatian terhadap tujuan bersama memberi kepemimpinan suatu nada tambahan yang etis, karena hal itu menekankan kebutuhan bagi pemimpin untuk bekerjasama bersama pengikut guna mencapai tujuan tertentu. Penekanan pada mutualitas mengurangi kemungkinan bahwa pemimpin melakukan tindakan kepada pengikutnya dalam cara yang tidak etis atau secara terpaksa. Hal demikian juga meningkatkan kemungkinan bahwa pemimpin dan pengikut akan bekerjasama demi kebaikan bersama (Rost, 1991: 70).

Sepanjang paparan di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa orang yang melaksanakan kepemimpinan akan disebut dengan pemimpin (*leaders*) dan mereka yang diperintahkan oleh orang yang melaksanakan kepemimpinan itu disebut sebagai pengikut (*followers*). Baik pemimpin maupun pengikut terlibat bersama dalam proses kepemimpinan. Pemimpin memerlukan pengikut dan pengikut memerlukan pemimpin. Meskipun pemimpin dan pengikut terhubung dengan erat, pemimpinlah yang sering kali memulai hubungan, menciptakan jalinan komunikasi, dan memikul beban untuk mempertahankan hubungan. Pemimpin memiliki tanggung jawab etis untuk memenuhi kebutuhan dan mengatasi masalah pengikut. Akan tetapi, hubungan keduanya saling membutuhkan satu sama lainnya sehingga hubungan antara pemimpin dan pengikut secara bersama-sama merupakan dua sisi mata uang yang sama.

Berdasarkan beban tanggung jawab yang dipikul oleh seorang pemimpin, maka dalam hal ini seorang pemimpin dituntut untuk memiliki keahlian dan juga faktor fisik. Faktor fisik yang unik seperti tinggi badan atau muka yang penuh wibawa menjadikan seseorang secara alamiah layak untuk dijadikan pemimpin.

Selanjutnya adalah faktor keahlian seperti kecerdasan. Kedua faktor ini yang akan mendukung seseorang untuk menjalankan proses kepemimpinannya.

B. FUNGSI KEPEMIMPINAN

Seorang individu disebut sebagai pemimpin dikarenakan posisi resmi mereka di dalam suatu organisasi. Model kepemimpinan ini disebut dengan kepemimpinan yang ditetapkan. Sementara ada individu yang disebut sebagai pemimpin disebabkan cara anggota lain yang merespon dia. Model yang seperti ini disebut dengan kepemimpinan yang berkembang.

Seorang individu yang diangkat sebagai pemimpin pastinya dipercaya oleh anggota-anggotanya. Kepemimpinan sangatlah penting dalam sebuah organisasi karena hakikatnya sebuah kepemimpinan mempunyai fungsi yang sangat bermanfaat demi berlangsungnya sebuah organisasi yang baik.

Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan sesuatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sedangkan, fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial karena harus diwujudkan dalam interaksi antarindividu di dalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi, seperti:

1. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi.

Secara operasional, fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima fungsi, yaitu:

1. *Fungsi instruksi*

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2. *Fungsi konsultasi*

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin sering memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif, dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

3. *Fungsi partisipasi*

Dalam menjalankan fungsi ini, pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

4. *Fungsi delegasi*

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

5. *Fungsi pengendalian*

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara

maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Seluruh fungsi kepemimpinan tersebut diselenggarakan dalam aktivitas kepemimpinan secara integral. Pelaksanaannya berlangsung sebagai berikut:

1. Pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja.
2. Pemimpin harus mampu memberikan petunjuk yang jelas.
3. Pemimpin harus berusaha mengembangkan kebebasan berpikir dan mengeluarkan pendapat.
4. Pemimpin harus mengembangkan kerja sama yang harmonis.
5. Pemimpin harus mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan masalah sesuai batas tanggung jawab masing-masing.
6. Pemimpin harus berusaha menumbuhkembangkan kemampuan memikul tanggung jawab.
7. Pemimpin harus mendayagunakan pengawasan sebagai alat pengendali.

Pada prinsipnya seorang pemimpin harus mempertanggungjawabkan semua tindakannya, sebagaimana firman *Allah Subhanahuata'ala* dalam surah Al-Isra' (17) ayat 36 yang artinya *Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan, dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggungan jawabnya.*

C. PERAN KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk memengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan ini *Rasulullah Sallallahu Alaihi Wasallam* mengingatkan bahwa: *Dari Abdurrahman bin Samurah r.a. berkata, "Rasulullah bersabda kepadaku, 'Hai, Abdurrahman! Janganlah engkau meminta-minta hendak jadi pembesar/pemimpin negara. Karena jika engkau jadi pembesar karena permintaan, tanggung jawabmu akan besar*

sekali. Dan jika engkau diangkat tanpa permintaan, engkau akan ditolong orang dalam tugasmu.” (Shahihul Muslim)

Peran dapat diartikan sebagai perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu. Pemimpin di dalam organisasi mempunyai peranan, setiap pekerjaan membawa harapan bagaimana penganggung peran berperilaku. Fakta bahwa organisasi mengidentifikasi pekerjaan yang harus dilakukan dan perilaku peran yang diinginkan berjalan dengan seiring pekerjaan tersebut, juga mengandung arti bahwa harapan mengenai peran sangat penting dalam mengatur perilaku bawahan.

Peran kepemimpinan yang terpenting adalah peran dalam pengambilan keputusan. Kepemimpinan seseorang sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas seorang pemimpin. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa jika pemimpin tidak dapat membuat keputusan, maka dia seharusnya tidak dapat menjadi pemimpin. Kepentingan mendasar dari pengambilan keputusan ini ditunjukkan dengan adanya pembahasan khusus tentang hal ini dalam berbagai disiplin ilmu. Filsafat, ekonomi, matematika, dan ilmu sosial lainnya telah memberikan kontribusi bagi pengertian yang lebih baik bagaimana sebuah keputusan dibuat atau seharusnya dibuat.

Pengambilan keputusan dalam tinjauan perilaku mencerminkan karakter bagi seorang pemimpin. Oleh karena itu, untuk mengetahui apakah keputusan yang diambil baik atau buruk tidak hanya dinilai setelah konsekuensinya terjadi, melainkan juga melalui berbagai pertimbangan dalam prosesnya. Kegiatan pengambilan keputusan merupakan salah satu bentuk kepemimpinan, sehingga:

- Teori keputusan adalah merupakan metodologi untuk menstrukturkan dan menganalisis situasi yang tidak pasti atau berisiko, di sini keputusan lebih bersifat perspektif daripada deskriptif.
- Pengambilan keputusan adalah proses mental di mana seorang manajer memperoleh dan menggunakan data dengan menanyakan hal lainnya, menggeser jawaban untuk menemukan informasi yang relevan, dan menganalisis data. Manajer secara individual dan dalam tim bertugas mengatur dan mengawasi informasi, terutama informasi bisnisnya.

- Pengambilan keputusan adalah proses memilih di antara beberapa alternatif tindakan untuk mengatasi masalah.

Dengan demikian, fokus pengambilan keputusan adalah pada kemampuan menganalisis situasi dengan memperoleh informasi seakurat mungkin sehingga permasalahan dapat dituntaskan. Dalam pelaksanaannya, pengambilan keputusan dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu proses dan gaya pengambilan keputusan.

a) Proses pengambilan keputusan

Proses pengambilan keputusan dalam praktiknya dapat dilakukan melalui beberapa tahapan: identifikasi masalah, mendefinisikan masalah, memformulasikan dan mengembangkan alternatif, implementasi keputusan, dan evaluasi keputusan.

Jika tahapan pertama ini dilakukan, seorang pemimpin telah mengetahui apa saja yang menjadi masalah di dalam organisasi yang dia pimpin. Selanjutnya tahapan-tahapan dalam proses pengambilan keputusan dikemukakan sebagai berikut: tetapkan masalah, identifikasi kriteria keputusan, alokasikan bobot pada kriteria, kembangkan alternatif, evaluasi alternatif, dan pilih alternatif terbaik.

Jika seorang pemimpin mencoba mengurai permasalahan di dalam organisasinya dengan tahapan tersebut, maka sebagai seorang pemimpin dia akan terlihat bijak jika dihadapkan dengan berbagai masalah, dan dia mampu memprioritaskan permasalahan apa yang harus diselesaikan terlebih dahulu.

b) Gaya Pengambilan Keputusan

Gaya adalah kebiasaan yang dipelajari (*learn habit*). Gaya pengambilan keputusan merupakan kuadran yang dibatasi oleh dimensi: *pertama*, cara berpikir, yang terdiri dari *logis dan rasional*; mengolah informasi secara serial dan *intuitif dan kreatif*; memahami sesuatu secara keseluruhan. *Kedua*, toleransi terhadap ambiguitas, yaitu: kebutuhan yang tinggi untuk menstruktur informasi dengan cara meminimalkan ambiguitas dan kebutuhan yang rendah untuk menstruktur informasi, sehingga dapat memproses banyak pemikiran pada saat yang sama.

Kombinasi dari kedua dimensi tersebut menghasilkan gaya pengambilan keputusan. *Pertama, direktif*; toleransi ambiguitas rendah dan mencari

rasionalitas. Efisien mengambil keputusan secara tepat dan berorientasi jangka pendek. *Kedua, analitik*; toleransi ambiguitas tinggi dan mencari rasionalitas. Pengambil keputusan yang cermat mampu menyesuaikan diri dengan situasi baru.

Untuk lebih mudahnya dalam proses pengambilan keputusan penulis sajikan dalam bentuk tabel di bawah ini:

| Konsep Pengambilan Keputusan | Langkah Yang dilakukan |
|---------------------------------|--|
| <i>Konseptual</i> | Toleransi ambiguitas tinggi dan intuitif. Berorientasi jangka panjang, acap kali menekan solusi kreatif atas masalah. |
| <i>Behavioural</i> | Toleransi ambiguitas rendah dan intuitif. Mencoba menghindari konflik dan mengupayakan penerimaan. |
| <i>Cerna masalah</i> | Sejalan dengan peran kepemimpinan, maka terdapat perbedaan antara permasalahan tentang tujuan dengan metode. Peran pemimpin mengambil inisiatif dalam hubungannya dengan tujuan dan arah daripada metode dan cara. |
| <i>Identifikasi alternative</i> | Mencari cara untuk memperoleh alternatif yang relevan sebanyak-banyaknya. |
| <i>Tentukan prioritas</i> | Memilih di antara banyak alternatif adalah esensi dari pengambilan keputusan. |
| <i>Ambil langkah</i> | Upaya pengambilan tidak berhenti pada tataran pilihan, melainkan berlanjut pada langkah implementasi dan evaluasi guna memberikan umpan balik. |

Peran kepemimpinan dapat diartikan sebagai seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai dengan kedudukannya sebagai

pemimpin. Dalam penerapannya, peran kepemimpinan yang dicontohkan oleh *Rasulullah Sallallahu Alaihi Wasallam*, dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

- 1) *Pelayan*. Memberikan pelayanan kepada anak buahnya untuk mencari kebahagiaan dan membimbing mereka menuju kebaikan.
- 2) *Penjaga*. Menjaga komunitas Islam dari tirani dan tekanan. Seperti diungkapkan pada Sahih Muslim No. 4542: “*Pemimpin bagi muslim adalah perisai bagi mereka*”.

Menjadi pemimpin yang mampu menjadi pelayan dan penjaga adalah hal yang cukup sulit, karena tipe pemimpin seperti ini lebih mementingkan orang lain dibandingkan dengan dirinya sendiri. Pemimpin seperti ini adalah seorang individu dengan pengikut yang dengan bantuannya akan mampu untuk berkembang dalam reputasi, kemampuan, atau dalam sejumlah kontribusi untuk membangun mereka menjadi orang yang lebih berguna dan bahagia.

Tipe pemimpin yang ideal mampu menjadikan dirinya sebagai pelayan terkadang sulit kita temukan, justru banyak pemimpin yang mencapai sukses dengan cara memanfaatkan orang-orang sekitarnya. Dan dalam kenyataannya, proses kepemimpinannya tidak mampu membangunkan tangga-tangga kesuksesan untuk anggota-anggota organisasinya.

Pemimpin sejati yang menjalankan perannya sebagai pihak yang melayani dan menjaga, dengan mengikuti konsep dari Santo Paulus yang penulis kutip: “Untuk memberi, tumbuh dan membangun, dan pemimpin tidak pernah berusaha menyebabkan pihak lain tersandung.” Pemimpin yang melayani dan menjaga adalah orang dengan rasa kemanusiaan yang tinggi. Seperti juga dinyatakan oleh Shakespeare, “Ia harus punya kekuatan untuk menyakiti, namun tidak akan menyakiti.” Sebenarnya berdasarkan definisi tersebut, pemimpin memiliki kekuatan untuk menyakiti, namun pemimpin yang melayani tidak akan menggunakan kekuatan itu selama proses kepemimpinannya. Benar-benar sulit menjadi pemimpin sejati yang mampu melayani dan menjaga, karena pemimpin tipe ini harus benar-benar menghilangkan egoisnya (Robert P. Neuschel, 2008: 108).

Untuk melatih diri menjadi pemimpin yang mampu melayani dan menjaga anggota-anggotanya yaitu dengan cara belajar dari pengembala di masa kuno. Pengembala sejati mempersiapkan padang rumput sebelum dombanya memasuki

padang rumput itu. Pengembala akan pergi lebih dahulu untuk memastikan jalannya aman dari ular, singa, atau bahkan dari tanaman-tanaman yang berduri. Secara singkat pemimpin harus mampu berjalan di depan pasukannya dengan segala macam risikonya, sedangkan pengikutnya ada di belakang.

Seorang pemimpin sejati harus mampu membuat para pengikutnya merasa bebas, suka rela, percaya terhadap pemimpinnya tidak memiliki kepentingan khusus terhadap pengikut, dan juga merasa diperhatikan oleh pemimpinnya. Untuk mengetahui pemimpin yang mampu melayani dan menjaga, maka tes terpentingnya adalah membuat pengikutnya menjadi lebih baik daripada sebelumnya. Harus ada sejumlah elemen atau pemahaman tentang hidup dalam kepemimpinan yang berkualitas tinggi, karena tanpa karakter pelayanan dan penjagaan ini, seorang pemimpin akan termotivasi untuk melayani diri sendiri dan mementingkan kepentingannya sendiri.

Menjadi pemimpin yang melayani dan menjaga jauh lebih sulit, karena memerlukan toleransi luar biasa untuk ketidaksempurnaan. Hal ini tidak berarti menerima usaha yang tidak berkualitas, tetapi lebih sebagai realisasi yang jujur bahwa “Tuhan menciptakan lebih banyak orang yang lamban daripada yang cepat.” Bahwa organisasi bukan terdiri dari malaikat, tetapi bahwa tugas pemimpin sering harus mengatasi ketidaksempurnaan karena ia harus menangani hal itu dan memimpin sebagian dari orang-orang yang lamban.

Menjadi pemimpin berarti memimpin orang dalam cara yang membuat mereka berkembang dalam kemampuan mereka untuk memproduksi karena pemimpin. Ketika pemimpin menuntut lebih banyak hal dari anggotanya, maka dia mempunyai tanggung jawab untuk membantu meningkatkan kemampuan bawahannya untuk memproduksi lebih banyak. Setiap pemimpin harus memikirkan siapa yang benar-benar berkembang di bawah kepemimpinannya dan peran apa saja yang sudah dia mainkan demi berkembangnya para anggota yang dipimpinnya.

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mengayomi anggotanya dapat kita lihat juga ketika para anggota mampu memberikan kontribusi bagi organisasinya. Hal yang paling memukau adalah ketika seorang pemimpin mampu menumbuhkan pada diri anggotanya untuk terus meningkatkan kemampuan diri mereka sehingga

banyak kontribusi yang bermanfaat selalu mereka lakukan demi kelangsungan organisasi.

Pemimpin yang melayani dan menjaga adalah mereka yang bekerja secara konstruktif dengan sebagian orang lain yang merupakan bagian dari seluruh organisasi. Rahasia yang sesungguhnya untuk membangun organisasi yang unggul adalah mampu membangun tim efektif dari orang-orang yang tidak sempurna dengan meningkatkan mereka agar menjadi lebih baik, meningkatkan kekuatan mereka agar mampu bekerja secara individual dan kolektif. Tindakan inilah yang menandakan pemimpin sejati.

Ilmu tentang kepemimpinan banyak diminati untuk dipelajari dan diteliti. Sebagaimana uraian di atas bahwa kepemimpinan adalah komoditas yang bernilai tinggi. Hal ini yang menyebabkan teori-teori tentang kepemimpinan menjadi tren yang hangat untuk diperbincangkan. Selain konsep dari peran kepemimpinan sebagai pelayan dan penjaga, berkembang pula pendapat lain tentang peran kepemimpinan yang menurut pendapat Covey terbagi menjadi tiga bagian, yaitu:

1. Pencarian alur/*Pathfinding*; peran untuk menentukan visi dan misi yang pasti.
2. Penyelaras/*Aligning*; peran untuk memastikan bahwa struktur, sistem, dan proses operasional organisasi memberikan dukungan pada pencapaian visi dan misi.
3. Pemberdaya/*Empowering*; peran untuk menggerakkan semangat dalam diri orang-orang dalam mengungkapkan bakat, kecerdikan, dan kreativitas laten untuk mampu mengerjakan apa pun dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang disepakati.

Pendapat yang dikemukakan oleh Covey lebih kepada teknis seseorang dalam memimpin. Pada pendapat ini pemimpin dituntut untuk mempunyai kepribadian cerdas. Seorang pemimpin harus mampu menunjukkan citranya bukan saja pada tampilan luarnya, akan tetapi lebih merupakan pada seluruh sistem nilai yang ditunjukkan secara terus menerus. Ketika manifestasi ini jelas dan konsisten serta mampu merefleksikan suatu karakter integritas pribadi. Citra ini yang akan menjadi instrumen yang sangat efektif.

Integritas mengindikasikan bahwa seseorang telah terus menerus mengembangkan suatu klasifikasi sistem nilai, sikap, dan tujuan yang konsisten.

Kepribadian pemimpin inilah yang mampu mengantarkan pemimpin menjalankan perannya sebagai pencari ide untuk visi dan misi organisasi, selanjutnya pemimpin harus mampu memastikan bahwa dengan kepemimpinannya akan tercapai visi dan misi organisasi yang dia inginkan. Hal yang paling penting pemimpin mampu mengajak semua anggota organisasinya untuk mencapai visi dan misi yang telah disusunya. Keberhasilan pencapaian dari visi dan misi sebuah organisasi adalah tes berkepanjangan untuk seorang pemimpin.

Ada beberapa langkah yang dapat dilakukan demi keberhasilan, agar kepemimpinan tersebut dapat berperan perlu diperhatikan beberapa hal berikut ini:

1. Bahwa yang menjadi dasar utama dalam efektivitas kepemimpinan seseorang bukan dilihat/dinilai dari pengangkatan atau penunjukannya selaku “kepala”, akan tetapi penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan.
2. Efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang.
3. Efektivitas kepemimpinan menuntut kemahiran untuk mampu membaca situasi.
4. Perilaku seseorang tidak terbentuk begitu saja, melainkan melalui proses pertumbuhan dan perkembangan.
5. Kehidupan organisasi yang dinamis dan serasi dapat tercipta bila setiap anggota mau menyesuaikan cara berpikir dan bertindakya untuk mencapai tujuan organisasi.

D. TIPE KEPEMIMPINAN

Dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, maka akan berlangsung aktivitas kepemimpinan. Apabila aktivitas tersebut dipilah-pilah, maka akan terlihat gaya kepemimpinan dengan polanya masing-masing. Gaya kepemimpinan tersebut merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas.
2. Gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama.
3. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai.

Berdasarkan ketiga pola dasar tersebut, terbentuk perilaku kepemimpinan yang berwujud pada kategori kepemimpinan yang terdiri dari tiga pokok tipe kepemimpinan, yaitu:

1. *Tipe Kepemimpinan Otoriter*

Tipe kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pimpinan. Pimpinan memandang dirinya lebih dalam segala hal dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa perintah.

2. *Tipe Kepemimpinan Kendali Bebas*

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat.

3. *Tipe Kepemimpinan Demokratis*

Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya seperti dirinya juga. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, kreativitas, inisiatif yang berbeda-beda dihargai dan disalurkan secara wajar. Tipe pemimpin ini selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kepemimpinan tipe ini sangat mementingkan musyawarah dalam mengambil keputusan, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing.

Ketiga tipe kepemimpinan di atas dalam praktiknya saling mengisi atau saling menunjang secara bervariasi, yang disesuaikan dengan situasinya sehingga akan menghasilkan kepemimpinan yang efektif.

E. TUGAS KEPEMIMPINAN

Pemimpin bertugas untuk mempertahankan keutuhan organisasi dengan melakukan koordinasi dan kontrol melalui dua cara, yaitu melalui otoritas, peraturan, literally melalui pertemuan dan koordinasi khusus terhadap berbagai peraturan. Mengendalikan konflik internal yang terjadi dalam organisasi.

Pemimpin organisasi mempunyai kekuasaan tertentu yang dilimpahkan kepadanya. Kekuasaan tersebut merupakan alat dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Oleh karena itu, agar tugas kepemimpinannya dapat berjalan dengan baik maka digunakan strategi. Strategi yang dapat digunakan agar dapat menjalankan kepemimpinannya, adalah pemimpin harus menggunakan strategi yang fleksibel, pemimpin harus menjaga keseimbangan dalam menentukan kebutuhan jangka panjang dan jangka pendek, pemilihan strategi harus yang memberikan layanan terhadap lembaga, dan kegiatan yang sama dapat digunakan untuk beberapa aksi dalam strategi (Thoha, 1995: 43).

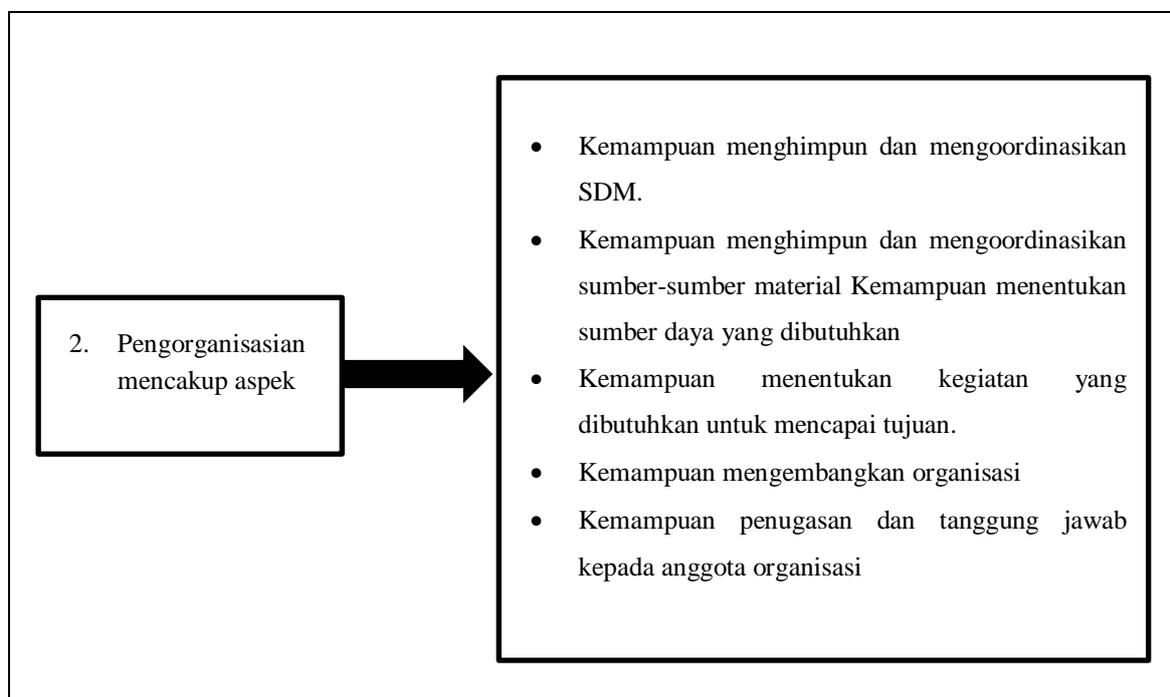
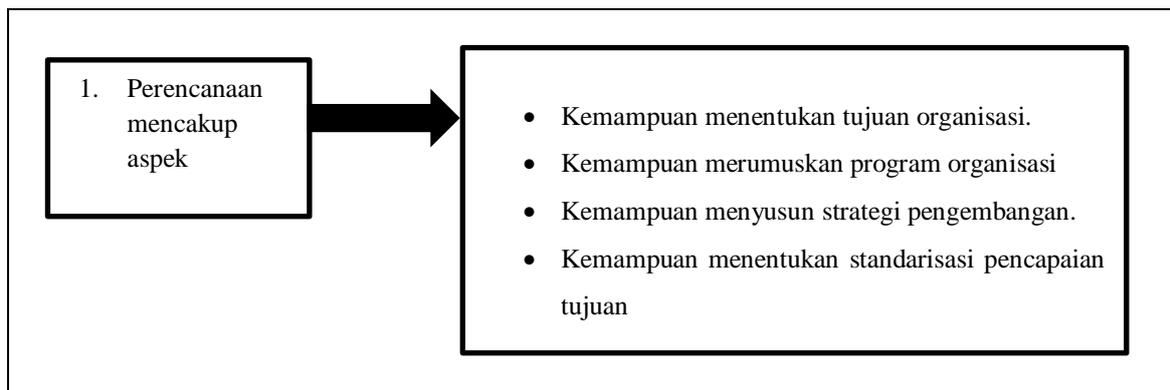
Contoh penerapan dari tugas-tugas seorang pemimpin misalnya seorang kepala sekolah mengoptimalkan kinerja guru melalui beberapa faktor antara lain motivasi kinerja guru, etos kinerja guru, lingkungan kinerja guru, dan tugas dan tanggung jawab.

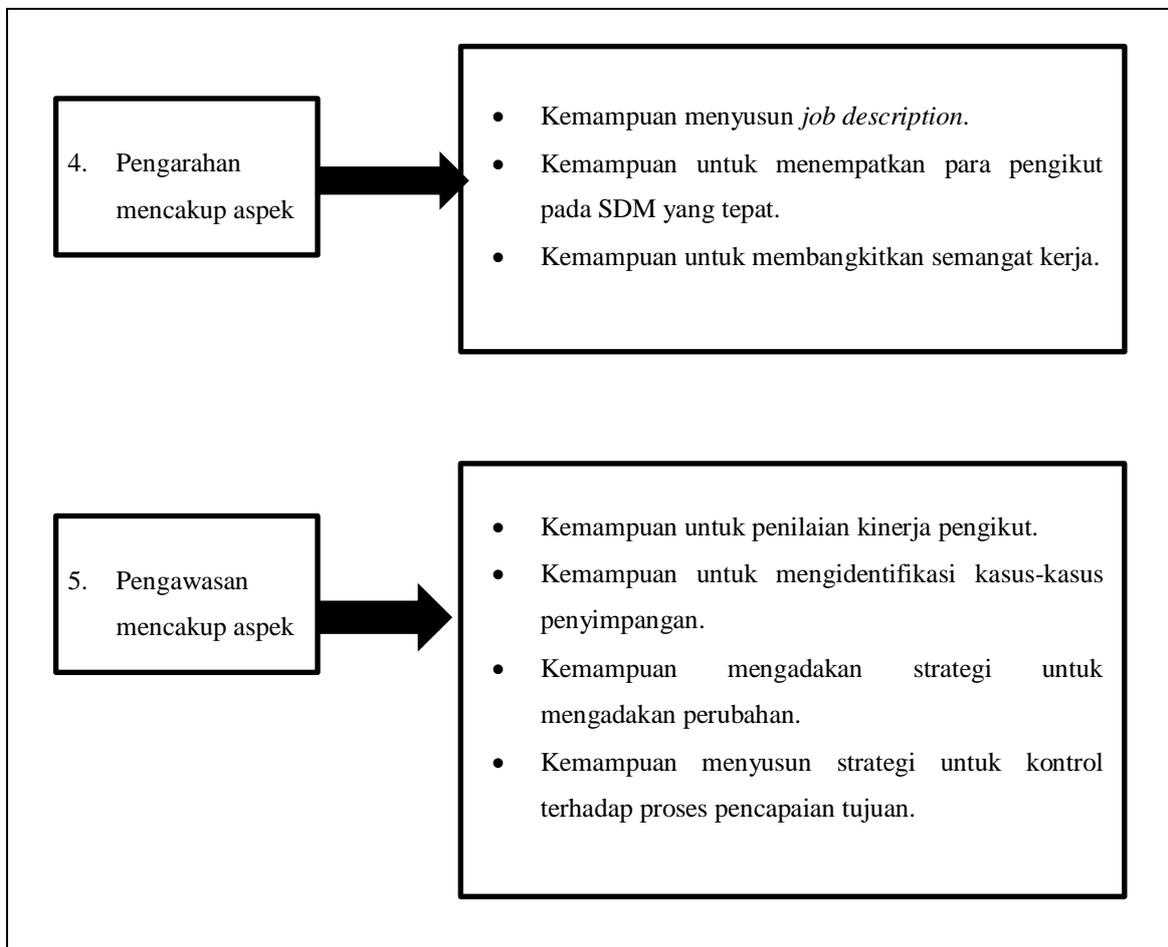
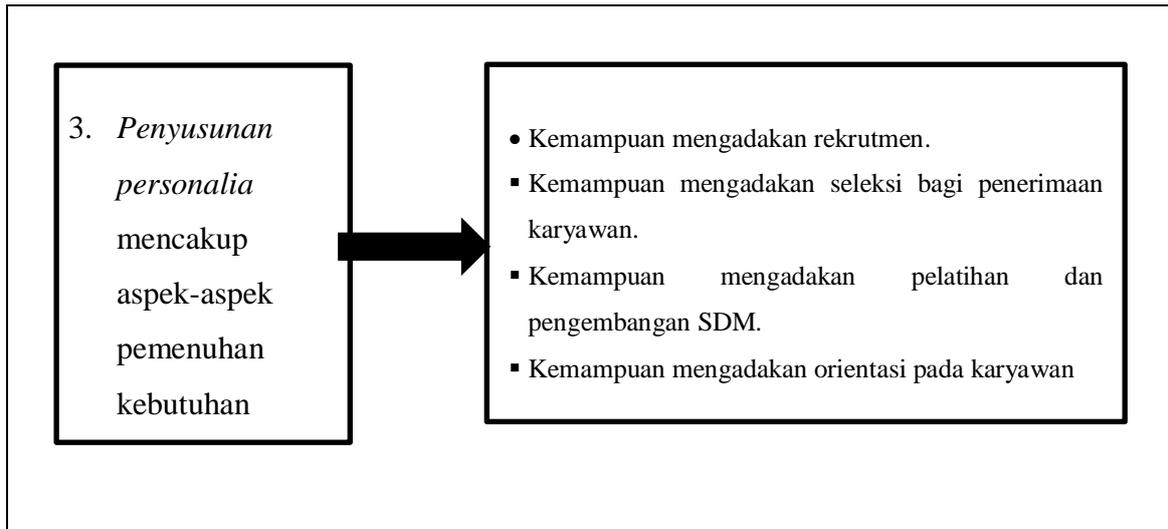
Adapun Tugas kepemimpinan pendidikan sebagai manajer, *leader*, dan pendidik diuraikan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan sebagai Manajer

Fungsi kepemimpinan sebagai manajer adalah tidak lepas dari kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta memberdayakan sumber daya yang telah tersedia secara optimal guna mencapai tujuan yang telah direncanakan (Wahjosumidjo, 2002: 93).

Sesuai dengan fungsinya sebagai manajer, pemimpin dituntut untuk mencapai tujuan akhir yang bersifat khusus. Kerja pemimpin merupakan kerja tim yang dibantu oleh guru dan staf administrasi. Pemimpin pendidikan dituntut mampu meningkatkan kinerja semua sub sistem yang terdapat dalam organisasi yang dipimpinnya. Hal itu semua menuntut kemampuan pemimpin sebagai manajer untuk dapat menjalankan tugas manajemen. Untuk lebih jelasnya tugas dari manajer ini kembali penulis paparkan dalam bentuk tabel di bawah ini:





Sebagaimana contoh di atas, penerapan dari tugas-tugas seorang pemimpin misalnya seorang kepala sekolah. Tugas kepemimpinan pendidikan sebagai seorang manajer lebih mengarah pada tindakan sebagai seorang

konseptor terhadap program-program pengembangan pendidikan. Pemimpin pendidikan yang visioner akan membawa pendidikan pada laju perkembangan pendidikan yang sangat signifikan. Pemimpin pendidikan sebagai *top leader* dalam institusi pendidikan hendaknya mempunyai visi yang jelas terhadap arah perkembangan pendidikan. Visi yang telah disepakati menjadi komitmen bersama personel pendidikan diterjemahkan pada program-program pendidikan.

Pelaksanaan program tidak dapat lepas dari usaha mengoordinir serta menggerakkan sumber daya pendidikan maupun sumber daya yang lain. Pencapaian program-program pendidikan sangat dipengaruhi pada optimalisasi sumber daya pendidikan, seperti dana, perlengkapan, maupun sumber dari luar pendidikan. Semakin tinggi tingkat optimalisasi elemen tersebut, akan semakin mempercepat keberhasilan program pendidikan. Usaha-usaha yang dilakukan oleh personel pendidikan akan sangat dipengaruhi oleh peran utama pemimpin pendidikan.

2. Kepemimpinan Sebagai Leader

Keberhasilan pemimpin sebagai seorang *leader* mendasarkan pada kuatnya kepengikutan menjadi unsur utama keberhasilan seorang pemimpin. Kemampuan menggerakkan personel bekerja sama dalam pencapaian tujuan menjadi sangat penting.

Pemimpin sebagai *leader* harus memiliki beberapa kriteria sebagai berikut:

- a. Membangun visi dan strategi organisasi ke arah kemajuan.
- b. Mengomunikasikan visi dan strategi karyawan.
- c. Sebagai wakil dalam beberapa pertemuan.
- d. Sebagai mediator, komunikator, dan integrator.

Pemimpin sebagai *leader* harus memiliki keahlian untuk mencapai agar visi dan strategi sebuah organisasi dapat dicapai dengan maksimal. Adapun beberapa keahlian yang harus dimiliki oleh seorang *leader* adalah *pertama*, keahlian teknik, yaitu pengetahuan pemimpin pendidikan tentang metode, prosedur-prosedur proses, dan teknik memimpin. *Kedua*, keahlian

interpersonal, yaitu pengetahuan pemimpin pendidikan tentang perilaku para personel pendidikan dan proses interpersonal (sikap, perasaan, dan motivasi). *Ketiga*, keahlian konseptual, yaitu melogikakan pemikiran atau ide dan memformulasikan konsep tentang program-program suatu organisasi.

Kepala sekolah sebagai contoh *leader* di sebuah sekolah mempunyai tugas kepemimpinan pendidikan sebagai seorang *leader* lebih mengarah pada pola penyadaran bagi personel pendidikan. Selain itu, pemimpin pendidikan harus dapat memberikan layanan fasilitas bagi sarana dan prasarana pengembangan prestasi akademik maupun non akademik pendidikan. Sebagai seorang *leader*, pemimpin pendidikan menjadi faktor penggerak bagi jalannya program pendidikan. Efektifitas kepemimpinan akan terjadi apabila terdapat penyadaran yang tinggi bagi semua personel pendidikan dalam mencapai semua tujuan yang ditetapkan. Kepengikutan personel pendidikan akan memperlancar jalannya program pendidikan. Dengan demikian, pemimpin pendidikan harus dapat memberikan perilaku yang dapat menumbuhkan inspirasi para pengikut.

3. Kepemimpinan sebagai *Educator*

Pemimpin sebagai seorang *educator* (pendidik) paling tidak harus dapat mentransfer nilai yang berkaitan dengan beberapa hal sebagai berikut:

- a. *Mental*; hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia.
- b. *Moral*; hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan, sikap, dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti, dan kesusilaan.
- c. *Fisik*; hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan, dan penampilan manusia secara lahiriah.
- d. *Artistik*; hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

Sebagaimana contoh kepemimpinan di atas yaitu posisi kepala sekolah, maka tugas kepemimpinan pendidikan sebagai *educator* lebih banyak pada tugas pemimpin pendidik sebagai figur yang menjadi panutan para pengikut. Sebagai *educator*, kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan

kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Upaya-upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai edukator, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik.

Kepala sekolah sebagai edukator harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga kependidikan non guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan IPTEK, dan mencari contoh mengajar yang baik.

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan (Wahjosumidjo, 2002: 45).

F. TEORI KEPEMIMPINAN

Terdapat beberapa model dalam teori kepemimpinan yang didasarkan pada tipologi pemimpin. Secara garis besar, studi tentang kepemimpinan dibedakan sedikitnya menjadi tiga pendekatan utama, yaitu pendekatan sifat, pendekatan perilaku, dan pendekatan situasional (Mulyasa, 2002: 108).

1. Teori Sifat

Teori yang berusaha untuk mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mental, dan kepribadian) yang dikaitkan dengan keberhasilan pemimpin. Teori ini menekankan pada atribut-atribut pribadi dari para pemimpin. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin alamiah dan dianugerahi beberapa ciri yang tidak dipunyai orang lain, seperti energi yang tiada habis-habisnya, intuisi yang mendalam, pandangan masa depan yang luar biasa, dan kekuatan persuasif yang tidak tertahankan. Teori

kepemimpinan ini menyatakan bahwa keberhasilan manajerial disebabkan karena memiliki kemampuan-kemampuan luar biasa dari seorang pemimpin.

- a. *Intelegensia*; Ralph Stogdill (1992) mengemukakan bahwa para pemimpin lebih pintar dari pengikut-pengikutnya. Perbedaan intelegensia yang ekstrem antara pemimpin dan pengikut dapat menimbulkan gangguan.
- b. *Kepribadian*; Beberapa hasil penelitian menyiratkan bahwa sifat kepribadian seperti kesiagaan, keaslian, integritas pribadi, dan percaya diri diasosiasikan dengan kepemimpinan yang efektif.
- c. *Karakteristik Fisik*; Studi mengenai hubungan antara kepemimpinan yang efektif dan karakteristik fisik seperti usia, tinggi badan, berat badan, dan penampilan memberikan hasil-hasil yang bertolak belakang.

2. Teori Perilaku

Ada beberapa studi pendekatan perilaku, antara lain studi kepemimpinan yang dilakukan oleh *Ohio State University*. Penelitian ini mendapatkan gambaran tentang dua dimensi utama dari perilaku pemimpin yang dikenal sebagai pembuatan inisiatif atau membentuk struktur dan perhatian atau konsiderasi.

Studi kepemimpinan dari *University of Michigan*, penelitian ini mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yang berbeda, disebut sebagai *job-centered* yang berorientasi pada pekerjaan dan *employee-centered* yang berorientasi pada karyawan. Dalam Sistem Kepemimpinan Likert, Likert menghubungkan teori kepemimpinan dua dimensi, yaitu berorientasi pada tugas dan individu. Ia berhasil merancang empat sistem kepemimpinan, yaitu:

- a. sistem 1) pemimpin sangat otokratis;
- b. sistem 2) otokratis yang baik hati;
- c. sistem 3) gaya kepemimpinan yang sering disebut dengan manajer konsultatif; dan
- d. sistem 4) dinamakan pemimpin yang bergaya kelompok partisipatif.

3. Teori Situasional

Teori kepemimpinan situasional merupakan pengembangan tiga dimesi yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor yang saling berkaitan, yaitu perilaku tugas, perilaku hubungan, dan kedewasaan (*maturity*). Melalui pendekatan situasional ini juga dinyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostic dalam perilaku manusia.

BAB VI

GAYA KEPEMIMPINAN

Lingkungan kerja baik skala kecil maupun besar membutuhkan seorang pemimpin sebagai nahkoda untuk menentukan arah dalam mencapai tujuan yaitu kesuksesan. Masing-masing pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. Sukses tidaknya sebuah bisnis sangat bergantung pada faktor tersebut. Indikator yang cukup mudah dilihat yaitu dari perkembangan yang dicapai. Jika mengalami penurunan, maka ada yang salah dengan atasan tersebut. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan lumayan besar, dapat membuat kinerjanya semakin bersemangat atau sebaliknya malah mengendur.

Cara seseorang memimpin anggotanya sangatlah penting, karena jika gaya kepemimpinan ini tidak bagus, maka para anggota tidak akan mengikuti arahan dari seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan inilah yang akan memengaruhi kepatuhan anggota organisasi.

A. DEFINISI GAYA KEPEMIMPINAN

Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain. Menurut Handoko (2000: 306), gaya kepemimpinan yang ideal adalah gaya yang secara aktif melibatkan bawahan dalam penetapan tujuan dengan menggunakan teknik-teknik manajemen partisipatif dan memusatkan perhatian baik terhadap karyawan dan tugas.

Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Secara langsung maupun tidak langsung, gaya kepemimpinan menunjukkan keyakinan seorang

pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

Gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerja sama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai. Gaya kepemimpinan juga dapat dibagi dalam dua dimensi, yaitu dimensi tugas dan dimensi manusia. Dimensi tugas disebut “mengarahkan”, yang berorientasi pada produk dan berujung pada gaya kepemimpinan otokratis. Sedangkan, dimensi manusia merupakan dimensi yang berhubungan dengan istilah “mendukung” yang berorientasi pada bawahan dan berujung pada tipe kepemimpinan bebas kendali.

Untuk menentukan gaya yang paling efektif dalam menghadapi keadaan tertentu maka perlu mempertimbangkan kekuatan yang ada dalam tiga unsur, yaitu pemimpin, bawahan, dan situasi secara menyeluruh.

Seorang pemimpin yang efektif harus menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda dalam situasi yang berbeda, jadi tidak tergantung pada satu pendekatan untuk semua situasi. Pandangan ini mensyaratkan agar seorang pemimpin harus mampu membedakan gaya-gaya kepemimpinan, membedakan situasi, menentukan gaya yang sesuai untuk situasi tertentu, serta mampu menggunakan gaya tersebut secara benar.

Pertanyaan yang lebih mendasar tentang gaya kepemimpinan adalah apakah gaya kepemimpinan bersifat *fixed*, gaya kepemimpinan seseorang cenderung konstan walaupun dalam suasana apapun, atukah bersifat lentur atau fleksibel, yang tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapinya atau dengan kata lain gaya kepemimpinan akan menyesuaikan pada kondisi tertentu.

Lebih lanjut lagi, ada beberapa pendapat yang membagi gaya kepemimpinan menjadi: *pertama* partisipatif atau demokratif, *kedua* otokratis; dan *ketiga*, *laissez faire*. Sedangkan dari perspektif tugas, gaya kepemimpinan secara umum dapat

dikategorikan sebagai berikut: *pertama*, orientasi pekerjaan; dan *kedua*, orientasi kekompakan.

Dari dua gaya kepemimpinan tersebut, berkembang relasi gaya kepemimpinan terhadap pelaksanaan tugas, yaitu:

1. gaya kekompakan tinggi, kerja rendah,
2. gaya kerja tinggi, kekompakan rendah,
3. gaya kerja tinggi, kekompakan tinggi, dan
4. gaya kerja rendah, kekompakan tinggi.

Gaya kepemimpinan mempunyai banyak dimensi. Mungkin banyaknya sebanding dengan orang-orang hebat yang pernah ada di muka bumi. Contohnya seperti Hannibal, Alexander, Napoleon, dan lainnya. Mereka mempunyai strategi dan taktik yang hebat untuk memimpin anggota-anggotanya. Strategi dan taktik yang mereka gunakan berbeda-beda. Demikian juga para pemimpin klasik ini jelas berbeda gaya kepemimpinannya dengan orang-orang hebat yang hidupnya di era 2000 sampai sekarang.

Gaya kepemimpinan terlalu rumit untuk dideskripsikan dengan angka ataupun peringkat. Sejumlah orang mendeskripsikan variasi gaya dengan mendeskripsikan seseorang sebagai berorientasi produksi atau yang lain sebagai berorientasi orang. Sejumlah orang lihat sebagai otoriter dan yang lain lebih dianggap partisipatif. Namun, ada cara yang lebih deskriptif, bermakna, dan kualitatif untuk meneliti anatomi gaya kepemimpinan.

B. JENIS GAYA KEPEMIMPINAN

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki unsur kekuasaan dengan paksaan atau kekerasan pemimpin terhadap bawahannya yang harus dipatuhi. Gaya otoriter ini biasanya sering digunakan oleh kepemimpinan militer. Kartini Kartono (1998: 71) menyatakan bahwa otoriter atau otokrat berasal dari kata *autos*, yang berarti sendiri dan *kratos* yang berarti kekuasaan atau kekuatan. Maka secara etimologi otoriter atau otokrat berarti penguasa *absolute*. Gaya kepemimpinan seperti ini identik dengan seorang manajer, bahwa memimpin adalah menggerakkan dan

memaksa kelompok. Penafsirannya, sebagai pemimpin tidak lain adalah menunjukkan dan memberi perintah sehingga ada kesan bawahan atau anggota-anggotanya hanya mengikuti dan menjalankannya, tidak boleh membantah dan mengajukan saran. Gaya kepemimpinan yang otoriter menurut Hadari Nawawi (1993: 165) biasanya memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

- a. Menganggap organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi.
- b. Mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- c. Menganggap bawahan bak sebuah alat semata.
- d. Tidak menerima pendapat, saran atau kritik dari anggotanya.
- e. Terlalu bergantung kepada kekuasaan formalnya.
- f. Cara pendekatan kepada bawahannya dengan pendekatan paksaan dan bersifat kesalahan hukuman.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa kepemimpinan otoriter memiliki ciri-ciri antara lain: (1) mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan mutlak yang harus dipatuhi, (2) pemimpinnya selalu berperan sebagai pemain tunggal, (3) berambisi untuk merajai situasi, (4) setiap perintah dan kebijakan selalu ditetapkan sendiri, (5) bawahan tidak pernah diberi informasi yang mendetail tentang rencana dan tindakan yang akan dilakukan, (6) semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi, (7) adanya sikap eksklusivisme, (8) selalu ingin berkuasa secara absolut, (9) sikap dan prinsipnya sangat konservatif, kuno, ketat, dan kaku, dan (10) pemimpin ini akan bersikap baik pada bawahan apabila mereka patuh.

Cara pemimpin mendapatkan dan menggunakan otoriter merupakan ciri unik gaya kepemimpinan. Sejumlah pemimpin menggunakan otoritas secara hati-hati dan lebih bergantung pada bujukan, logika, atau fakta bahwa pengikut menyukai dan menghargai pemimpin serta ingin menyenangkan pemimpin dengan kepatuhan. Hal ini adalah pelaksanaan otoriter dan perintah secara tidak kentara.

Bentuk pelaksanaan otoritas ini sulit dicapai karena membutuhkan pemimpin yang memiliki kekuatan dalam diri yang kuat guna melaksanakan tugasnya secara efektif. Pemimpin lain memaksakan otoritas mereka sebagai cara untuk melaksanakan hal penting. Sebagai contoh, Lyndon Johnson, dia

merupakan seorang pemimpin yang akan menggunakan semua otoritas sahnya dan menekan untuk mendapatkan otoritas lebih. Lyndon Johnson menunjukkan sikap otoriternya sebagai presiden hingga hampir mencapai titik arogan.

Franklin Delano Roosevelt juga menekankan hingga melebihi batasan otoriternya sebagai presiden. Dia melakukan itu dengan tingkat kesopanan dan kematangan yang sedemikian rupa sehingga tidak terkesan sombong. Namun, dia benar-benar berani dalam menggunakan kekuatannya. Carter dan Ford lebih terkontrol dalam menggunakan kekuatan dan otoritasnya sebagai presiden. Keduanya sangat peduli tentang mengembalikan kepercayaan ke kantor Oval, sehingga mereka dianggap cukup bijak dalam menggunakan kekuatannya sebagai presiden, tetapi dia melakukannya dengan kemampuan yang tidak mengingatkan akan kesombongan. Masing-masing gaya mereka sebagian dibentuk oleh peristiwa historis, namun cara masing-masing gaya menggunakan otoritas juga merupakan refleksi individual.

Lyndon Johnson, “si penindas” secara alamiah menggunakan otoriternya dengan lebih agresif daripada Jimmy Carter, “si pemilik cinta dalam hatinya.” Jelasnya, otoriter adalah elemen penting dalam mempertahankan kepemimpinan. Namun, cara otoritas itu digunakan dapat menghasilkan atau tidak menghasilkan pemimpin. Kepemilikan atas otoriter (atau kekuatan) adalah senjata yang efektif untuk berprestasi, tetapi seperti bahan peledak, hal itu harus ditangani dengan bijak dan matang. Tidak ada yang dapat ditambahkan lagi mengenai pemimpin berkelas sejati ketika dia dapat mengelola otoriter dengan tujuan dan kasih sayang.

Sutarto (1991: 65) memakai istilah kepemimpinan otoriter dengan menggunakan sebutan “kepemimpinan klasik”. Istilah tersebut dimaksudkan untuk menganggap bahwa setiap pengikut pasif, malas, berkinerja rendah, tidak berambisi, statis, dan takut menanggung kewajiban. Kemudian istilah kepemimpinan otokratik menurut Sutarto berkembang menjadi *authoritarian*, *autocratic*, *directional*, *directive*, *leader centered*, *task motivated leader*, dan *leader facilitation*.

Secara ringkas, kepemimpinan otoritas lebih menitikberatkan pada otoriter pemimpin dengan mengesampingkan partisipasi dan daya kreatif para

pengikut. Gaya kepemimpinan pendidikan yang otoriter sangat mengesampingkan peran serta kemampuan guru, siswa, dan staf administrasi dalam setiap kebijakan yang ditempuhnya. Tingginya tingkat otoritas gaya kepemimpinan otokratik menjadikan semua kebijakan pendidikan didominasi oleh putusan pemimpin pendidikan. Pemimpin pendidikan yang bergaya otokratik menganggap guru, siswa, dan staf administrasi mempunyai kinerja yang rendah dan lebih cenderung statis.

2. Gaya Kepemimpinan *Pseudo Demokratis*

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggungjawab internal (pada diri sendiri) dan kerjasama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis tidak terletak pada pemimpinnya akan tetapi terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok.

Soekarto Indrafachrudi menjelaskan bahwa istilah *pseudo* berarti palsu. Maka *pseudo* demokratis berarti *bukan* atau *tidak demokratis*. Gaya kepemimpinan seperti ini sebenarnya otokratik, tetapi dalam kepemimpinannya ia memberi kesan demokratis. Seorang pemimpin yang bersifat *pseudo-demokratis* sering memakai “topeng”. Ia pura-pura memperlihatkan sifat demokratis di dalam kepemimpinannya. Ia memberi hak dan kuasa kepada guru-guru untuk menetapkan dan memutuskan sesuatu, tetapi sesungguhnya ia bekerja dengan perhitungan. Ia mengatur siasat agar kemauannya terwujud kelak.

Dari penjelasan di atas dapat dipahami bahwa kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan. Bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing. Mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat (Soekarto Indrafachrudi, 1993: 25).

3. Gaya Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire*)

Pada gaya kepemimpinan ini, praktis pemimpin tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semaunya sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahannya sendiri. Hal demikian ditulis sebagaimana Kartini Kartono (1998: 71) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan bebas atau *laissez faire* ini diartikan membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Gaya kepemimpinan seperti ini sang pemimpin praktis tidak memimpin. Pemimpin seperti ini sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan para bawahan atau anggotanya. Prinsip gaya kepemimpinan *laissez faire* (gaya bebas) ini memiliki sifat-sifat antara lain: a) pembagian tugas kerja diserahkan kepada anggota-anggota kelompok tanpa petunjuk dan saran-saran, b) kekuasaan dan tanggung jawab bersimpang siur, berserahkan, dan tidak merata, dan c) tidak memiliki tanggung jawab untuk mencapai sebuah tujuan.

Dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan *laissez faire* adalah pemimpin yang hanya berfungsi sebagai simbol, tidak memiliki keterampilan teknis, tidak mempunyai wibawa, tidak bisa mengontrol anak buah, tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja, dan tidak mampu menciptakan suasana kerja yang kooperatif. Kedudukan sebagai pemimpin biasanya diperoleh dengan cara penyogokan, suapan, atau karena sistem nepotisme. Oleh karena itu, organisasi yang dipimpinnya biasanya morat-marit dan kacau-balau. Tipe kepemimpinan ini biasanya tidak baik diterapkan dalam lingkungan sekolah.

Karakteristik utama pada gaya kepemimpinan *Laissez Faire* meliputi: persepsi tentang peranan, nilai-nilai yang dianut, sikap dalam hubungannya dengan para pengikut, perilaku organisasi, dan gaya kepemimpinan yang biasa digunakan (Sondang, 1999: 38). Seorang pemimpin dengan gaya *Laissez Faire* cenderung memilih peranan yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri tanpa banyak peran untuk mencampuri arah dan perkembangan organisasi.

Melalui sikap yang permisif, perilaku seorang pemimpin yang *Laissez Faire* cenderung mengarah pada tindakan yang memperlakukan pengikut

sebagai rekan sekerja. Hanya saja kehadirannya sebagai pemimpin diperlukan karena akibat adanya struktur dan hierarki organisasi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa karakteristik utama seorang pemimpin yang bergaya *Laissez Faire* memiliki ciri sebagai berikut:

- a. Pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif.
- b. Pengambilan keputusan diserahkan kepada para pejabat pimpinan yang lebih rendah dan kepada para petugas operasional, kecuali dalam hal-hal itu yang memang menuntut keterlibatannya secara langsung.
- c. *Status quo* organisasional tidak terganggu.
- d. Pertumbuhan dan pengembangan kemampuan berpikir dan bertindak yang inovatif dan kreatif diserahkan kepada para anggota organisasi yang bersangkutan.
- e. Selama para anggota organisasi menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang memadai, intervensi pimpinan dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat yang sangat minimum.

Pemimpin pendidikan yang bergaya *Laissez Faire* akan memberikan kebebasan yang sangat longgar terhadap guru, siswa, dan staf administrasi dalam menjalankan tugas serta mereka dilibatkan dalam beberapa pengambilan keputusan. Kepemimpinan pendidikan yang *Laissez Faire* akan sangat permisif terhadap daya kreatifitas yang dilakukan oleh guru, siswa, dan staf administrasi selama masih tetap dalam rangka memajukan pendidikan.

Pemimpin pendidikan bergaya *Laissez Faire* juga mengedepankan pemenuhan keputusan bagi para guru, siswa, dan staf administrasi sehingga demikian seorang pemimpin pendidikan berasumsi apabila para guru, siswa, dan staf administrasi merasa terpenuhi kebutuhannya akan menunjukkan kinerja dan prestasi yang tinggi dalam pendidikan. Namun, yang menjadikan dampak negatif adalah intervensi yang terlalu longgar dari seorang pemimpin menjadikan organisasi berjalan tanpa arah dan otoritas kepemimpinan menjadi berkurang.

4. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis ini adalah gaya kepemimpinan yang paling ideal. Pemimpin yang demokratis adalah pemimpin yang kooperatif dan tidak diktator. Dia selalu menstimulasi anggota-anggota kelompoknya dan selalu mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.

Menurut Ngalim Purwanto (1996: 128), pemimpin yang demokratis memiliki beberapa ciri yaitu: a) dalam menggerakkan bawahan bertitik tolak dari pendapat manusia makhluk termulia di dunia, b) senang menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahan, c) mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan, d) memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dan membimbingnya, e) mengusahakan agar bawahan lebih sukses daripada dirinya, dan f) selalu mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa gaya kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerjasama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis tidak terletak pada pemimpinnya akan tetapi terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok. Kepemimpinan demokratis yang menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan. Bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing. Mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat.

Elemen kedua dari gaya kepemimpinan membahas tentang sejauh mana pemimpin memimpin lewat pemimpin junior atau cenderung melakukan tindakan penting sendiri. Apakah gaya pemimpin yang ada merupakan delegasi yang ekstensif atau keterlibatan mendalam dalam keputusan dan tindakan di seluruh organisasi? Dalam mendeskripsikan gaya mereka, telah diutarakan kritik bahwa Presiden Ronald Reagan mendelegasikan wewenang dengan terlalu bebas dan tidak cukup proaktif. Presiden Jimmy Carter di sisi lain

terlalu otokratis dan membatasi pihak lain dalam membuat kontribusi penting. Perbandingan ini sangat berguna untuk mendeskripsikan gaya dua pemimpin.

Pandangan terhadap sikap pemimpin yang demokratis menggambarkan suasana yang lebih kondusif sebagai aspirasi yang datang dari para pengikut. Sikap demokratis dan familiar akan menjadikan suasana kerja lebih bersifat fleksibel, tidak terjadi kesan kesenjangan antara atasan dan pengikut. Suasana yang kondusif seharusnya menyatu dengan sikap aspirasi yang diberikan oleh pemimpin. Sikap aspiratif merupakan bentuk penghargaan terhadap beberapa ide yang diberikan oleh personel.

Jadi, yang dimaksudkan dengan gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada usaha seorang pemimpin dalam melibatkan partisipasi para pengikutnya dalam setiap pengambilan keputusan. Pemimpin lebih menutamakan aspirasi dari para anggotanya.

Berangkat dari konsep tentang gaya kepemimpinan partisipatif atau demokratis, maka gaya kepemimpinan partisipatif adalah pemimpin yang lebih melibatkan partisipasi seluruh anggota organisasi dalam setiap pengambilan keputusan, baik aturan kemajuan suatu organisasi maupun putusan-putusan lain. Dalam pengambilan keputusan, maka putusan yang diambil akan melibatkan semua unsur sehingga akan memudahkan semua personel organisasi untuk menjalankannya. Adapun pola pengambilan keputusan yang dapat diambil oleh pemimpin dapat ditempuh dengan cara: konsultasi, keputusan bersama, ataupun pendelegasian, sehingga peran pemimpin pendidikan dalam gaya kepemimpinan partisipatif adalah lebih bertindak sebagai manajer.

Kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari kepengikutan karena kepemimpinan menjadi tidak berarti tanpa adanya peran serta pengikut. Tingginya rasa kepengikutan akan terpengaruh pada sejauh mana pemimpin pendidikan sebagai seorang pemimpin dalam melibatkan semua personel pendidikan terhadap penyusunan program-program pendidikan.

Mekanisme pengambilan keputusan bersama seharusnya dilakukan oleh seorang pemimpin pendidikan dengan melibatkan semua pengikut dan

selanjutnya diambil keputusan secara bersama-sama (Griffin & Moorhead, 1986: 367). Akan diperoleh beberapa keuntungan dari gaya kepemimpinan partisiatif, yaitu:

1. konsultasi ke bawah, untuk menarik keahlian ataupun ide-ide yang dimiliki oleh pengikut;
2. konsultasi lateral, keterbatasan seorang pemimpin pendidikan akan terealisasi karena keterlibatan semua personel pendidikan; dan
3. konsultasi ke atas, memungkinkan pemimpin untuk dapat mengadakan seleksi terhadap kemampuan yang lebih yang dimiliki oleh personel pendidikan untuk dapat ditempatkan pada pos yang lebih tepat.

5. Gaya Kepemimpinan Karismatik

Karisma berasal dari bahasa Yunani yang artinya “anugerah”. Kekuatan yang tidak bisa dijelaskan secara logika disebut kekuatan karismatik. Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat (Truskie, 2002). Karisma diartikan sebagai suatu keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan yang luar biasa dalam hal kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya atau atribut kepemimpinan yang didasarkan atas kualitas kepribadian individu.

Kepemimpinan karismatik adalah tipe kepemimpinan di mana seorang pemimpin memiliki kekuatan energi, daya tarik, dan pembawaan yang luar biasa untuk memengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan memiliki ketaan yang sangat tinggi. Totalitas kepemimpinan karismatik memancarkan pengaruh dan daya tarik yang amat besar.

Pemimpin karismatik pada umumnya menampilkan ciri-ciri di antaranya seorang yang mempunyai visi yang begitu kuat atau kesadaran tujuan yang jelas, ia mampu mengkomunikasikan visi itu secara efektif serta mendemonstrasikan konsistensi dan fokus. Pemimpin yang bersifat karismatik pun mengetahui kekuatan-kekuatan sendiri dan memanfaatkannya.

Gaya kepemimpinan yang karismatik secara sekilas nampak seperti gaya kepemimpinan transformasional yang mampu memberikan suatu semangat dan antusiasme kepada seluruh anggota timnya untuk dapat bergerak dan mencapai tujuan yang diinginkan oleh pemimpin. Akan tetapi, pemimpin yang bersifat karismatik cenderung lebih percaya pada dirinya sendiri daripada anggota tim.

Tipe kepemimpinan karismatik dianggap memiliki keistimewaan atau kelebihan sifat kepribadian dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, dan tingkah laku orang lain, sehingga para pengikut bersedia berbuat sesuatu yang dikehendaki oleh pemimpin. Menurut Purwanto, karakteristik pemimpin yang bergaya karismatik mempunyai daya penarik yang sangat besar dan pada umumnya mereka mempunyai pengikut yang besar jumlahnya. Para pengikut tidak dapat menjelaskan secara pasti alasan mereka tertarik dan mengikuti serta mentaati pemimpin tersebut. Purwanto menambahkan bahwa seolah-olah ada pemimpin seperti ini memiliki kekuatan gaib yang menyertainya. Menurut Purwanto, karisma yang ditampilkan ini tidak bergantung pada umur, kekayaan, kesehatan, ataupun ketampanan si pemimpin.

John F. Kennedy, Winston Churchill, Warrant Buffet, dan Soekarno adalah contoh dari para pemimpin yang memiliki daya tarik tersendiri sehingga mereka mampu melakukan sesuatu yang berbeda terhadap pengikutnya. Mereka adalah contoh dari pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan karismatik. Max Weber menyebutkan bahwa beberapa pemimpin memiliki anugerah berupa kualitas yang luas biasa atau karisma yang membuat mereka mampu memotivasi pengikutnya untuk mencapai kinerja yang luar biasa.

Di Indonesia, tokoh Soekarno merupakan salah satu contoh pemimpin karismatik yang sulit ditemui lagi di masa sekarang. Kemampuan Soekarno menggerakkan, mempengaruhi, dan berdiplomasi telah menyatukan berbagai suku, agama, golongan menjadi satu kesatuan yang bernama Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Di samping berbagai kelebihan yang luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin yang bersifat karismatik, ternyata disertai juga berbagai kelemahan-kelemahan dari tipe kepemimpinan ini. Di antaranya, para pemimpin karismatik mudah mengambil keputusan yang berisiko serta memiliki khayalan

bahwa apa yang dilakukan pasti benar karena pengikutnya sudah terlanjur percaya. Oleh karena adanya ketergantungan yang tinggi terhadap pemimpin tersebut sehingga regenerasi untuk pemimpin yang berkompeten cenderung sulit. Memang benar peribahasa yang mengatakan bahwa tak ada gading yang tak retak.

6. Gaya Kepemimpinan Paternalistis

Kepemimpinan paternalistis adalah kepemimpinan yang lebih diidentikkan dengan kepemimpinan yang kepatutan dengan sifat-sifat: a) menganggap bawahan sebagai manusia yang belum dewasa atau seperti anak sendiri, b) bersikap melindungi bawahan, c) pemimpin hampir tidak pernah memberi kesempatan bawahan untuk berinisiatif, d) hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitasnya, dan e) pemimpin selalu bersikap serba tahu dan pasti benar.

Tipe pemimpin ini memiliki sifat kepatutan, mereka menganggap bahwa bawahan tidak bisa bersifat mandiri dan perlu dorongan dalam melakukan sesuatu. Pemimpin ini selalu melindungi bawahannya. Pemimpin paternalistik memiliki sifat maha tahu yang besar sehingga jarang memberikan kesempatan pada bawahan untuk mengambil keputusan.

Gaya kepemimpinan ini mempunyai kelebihan bahwa pemimpin pasti memiliki sifat yang tegas dalam mengambil keputusan dan bawahan akan merasa aman karena mendapat perlindungan. Akan tetapi, gaya kepemimpinan seperti ini ternyata memiliki banyak kelemahan yaitu: *pertama*, bawahan tidak memiliki inisiatif dalam bertindak karena tidak diberi kesempatan. *Kedua*, keputusan yang diambil tidak berdasarkan musyawarah bersama karena menganggap dirinya sudah melakukan yang benar. *Ketiga*, daya imajinasi dan kreativitas para pengikut cukup rendah karena tidak ada kesempatan untuk mengembangkannya.

Keenam hal tersebut telah cukup menunjukkan dimensi gaya kepemimpinan. Penting untuk diketahui bahwa gaya kepemimpinan tidak mungkin hanya satu gaya

saja. Enam dimensi yang telah disebutkan di atas menawarkan kombinasi tak terbatas dari permutasi gaya. Ada kemungkinan besar bahwa seorang pemimpin mungkin mencoba meniru gaya dari sejumlah pemimpin lain, baik yang dikenal dari pengalaman pribadi maupun dari sejarah, karena hakikatnya banyak yang dapat dipelajari dari gaya-gaya kepemimpinan orang-orang terdahulu.

Pemimpin semisal kepala sekolah, rektor, ataupun direktur sebagai seorang pemimpin dalam sebuah institusi atau perusahaan akan sangat terlihat gaya kepemimpinan yang dijalankan serta strategi yang ditanamkan dalam upaya menggerakkan semua anggotanya terhadap sosialisasi program yang ingin mereka capai. Upaya sosialisasi merupakan usaha untuk dapat menggerakkan semua warga agar mengetahui institusi atau perusahaan yang sedang mereka bina dan produk yang mereka tawarkan dari keberadaannya.

Usaha-usaha pemimpin berorientasi dalam membangun kinerja semua personel organisasi, baik yang bersifat milik negara maupun milik swasta. Peningkatan kinerja akan menjadikan program kerja dapat dilakukan dengan mudah. Upaya membangun kinerja sudah seharusnya disertai dengan menanamkan motivasi kepada semua personel. Motivasi akan lebih efektif jika pemimpin memberikan dorongan yang bersifat nyata dalam membangun motivasi tersebut.

Motivasi yang dibangkitkan oleh pemimpin sebagai salah satu bagian dalam usaha memobilisasi personel dalam pencapaian tujuan pendidikan. Mobilisasi akan berjalan efektif jika telah timbul kesadaran bagi semua warga pendidikan dalam mewujudkan cita-cita pendidikan. Upaya memotivasi harus disertai dengan gerakan mobilisasi personel organisasi.

Gaya kepemimpinan yang beragam ini dengan segala macam kelemahan dan kelebihan akan menjadi lebih sempurna jika dilengkapi dengan beberapa tahapan berikut ini:

a. *Sikap terhadap perubahan*

Sikap terhadap perubahan banyak memberi tahu tentang gaya. Tantangan utama pemimpin adalah menghadapi perubahan. Caranya menghadapi perubahan sangat berperan dalam membentuk gayanya dan menentukan bagaimana pengikutnya akan merespons. Sebagian besar pemimpin dari tingkat kematangan apapun mengakui kebutuhan untuk melaksanakan perubahan dan

perbaikan, serta dalam prosesnya, membantu mengubah organisasi. Terlepas dari pengakuan umum ini, kemampuan pemimpin untuk mengatasi perubahan sangat beragam. Beberapa cenderung menolaknya, yang lain bahkan berusaha menemukannya, dan sebagian besar berada di antara kedua kutub itu. Sikap terhadap perubahan ini menentukan respons organisasi.

b. *Mengatasi krisis dan stres*

Tidak ada yang melukiskan dengan sangat baik gambaran gaya dan citra pemimpin selain reaksinya ia terhadap stres dan konflik. Tingkat kontrol diri pemimpin di bawah situasi kritis menggambarkan karakteristik pemimpin. Kontrol diri pemimpin di bawah suasana kritis menyuntikan rasa tenang dan kepercayaan diri dalam pikiran pengikut yang bertindak sebagai penyemangat. Sebaliknya, gaya yang meledak-ledak dan menunjukkan kemarahan atau frustrasi di bawah kondisi kritis dapat mematikan semangat pengikut.

c. *Proses pengambilan keputusan*

Gaya ini merupakan salah satu tes terpenting dari keterampilan kepemimpinan dan sebuah cara yang sangat jelas untuk menggambarkan gaya kepemimpinan. Pembuatan keputusan merupakan prinsip utama kepemimpinan. Pembuatan keputusan merupakan seni dan *sains*, tetapi lebih merupakan seni. Keputusan tidak dibuat dalam ketergesaan dan biasanya tidak ditunda. Terkadang keputusan harus dibuat menurut kesepakatan, terkadang juga keputusan cukup dibuat sendirian. Keputusan memerlukan perpaduan antara fakta dan penilaian. Tidak ada satu jalan untuk melakukan hal ini terus menerus.

Proses yang dilakukan pemimpin untuk memadukan seni dan *sains* guna membuat keputusan bijak menjelaskan gaya dan kematangannya. Penyampaian atau presentasi gaya dan pengambilan keputusannya mengisi organisasi dengan cara percaya diri dan kenyamanan atau rasa takut dan frustrasi.

d. *Permintaan dan harapan*

Permintaan dan harapan yang ditempatkan pemimpin pada organisasi serta dirinya berperan dalam menetapkan karakter dan struktur organisasi. Elemen dari gaya kepemimpinan ini menyatakan seberapa keras pemimpin akan mendorong seberapa cepat organisasi akan bergerak, dan seberapa rendah

kinerja minimum yang akan diterima. Organisasi seperti *General Electric*, IBM, serta *Cummins Engine*, mendesak eksekutif untuk menetapkan standar tinggi, membuat evaluasi ketat atas standar yang ada, dan mengganti kekurangan. Sebaliknya, pemimpin lain mungkin tertarik untuk meningkatkan kinerja, tetapi tidak melakukan tindakan yang menantang ketika kinerja jatuh. Tidak ada cara tunggal untuk mendapatkan kinerja yang bagus. Tetapi elemen penting dari gaya kepemimpinan adalah pendekatan yang diambil untuk menetapkan standar kinerja, mengevaluasi hasil, dan melakukan tindakan lanjutan.

Jadi kepemimpinan bukanlah tugas yang sederhana. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ekspresi gaya yang paling penting apa yang dilakukan pemimpin dan cara yang dilakukannya dalam memimpin organisasi harus merupakan refleksi nyata dari siapa pemimpin itu sebenarnya. Gaya kepemimpinan haruslah nyata dan tulus. Gaya kepemimpinan merupakan refleksi kejujuran tentang dirinya yang sebenarnya. Pemimpin harus mampu menjadi apa yang dia usahakan untuk ditampilkan. Harus ada konsistensi nyata antara siapa pemimpin itu dan citra yang usahakan untuk dia tunjukkan.

C. PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN

Mencari seorang pemimpin yang bisa mengelola perusahaan dengan baik bukanlah hal yang mudah. Dasar dan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kesuksesan sebuah bisnis cukup besar. Pekerja akan memiliki produktivitas yang tinggi jika mendapatkan motivasi tinggi dari pemimpinnya. Jadi tidak terus-menerus harus memerintah pekerjaan saja, namun jalinan dengan pegawai juga harus terjaga dengan agar menciptakan lingkungan kerja yang nyaman.

Berdasarkan pengertian dari gaya kepemimpinan tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor ini memiliki fungsi yang penting di dalam sebuah perusahaan. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan tidak dapat dianggap remeh karena hal ini dapat menentukan kesuksesan perusahaan dalam jangka panjang. Semakin tepat penggunaan tipe gaya kepemimpinan dengan lingkungan dan karyawan akan semakin baik kinerja yang dicapai. Indikator gaya kepemimpinan yang sukses dapat dilihat dari bagaimana kesuksesan yang diperoleh

perusahaan sejalan dengan kesejahteraan yang diterima oleh karyawannya, baik dari segi materi maupun moril.

Gaya kepemimpinan sangatlah penting, karena gaya ini mempunyai pengaruh yang besar terhadap anggota-anggota personel. Sebuah contoh yang cukup menarik dari gaya kepemimpinan seseorang seperti pada tabel di bawah ini.

Kisah tentang Perang Punik dan kemenangan bangsa Roma. Dua pemimpin yang sangat menarik adalah Marcellus, beliau konsul selama lima periode kerajaan Roma, dan Fabius Maximus, beliau juga seorang konsul selama bertahun-tahun. Kedua lelaki ini adalah pemimpin politis yang juga memimpin legiun prajurit Roma dan melawan Hannibal dari Karthagan yang menjadi kutukan Itali dan sangat ditakuti Roma.

Fabius adalah pemimpin prajurit dengan integritas dan kebijaksanaan yang hebat. Gaya kepemimpinannya dibentuk oleh kehati-hatian yang ekstrem dan ketidakinginan untuk berisiko baku hantam dengan musuhnya. Ia tidak ingin “menempatkan semua hal dalam bahaya.” Gayanya adalah menjaga agar musuhnya tetap bergerak, tidak pernah benar-benar melawannya, dan berharap pada akhirnya musuhnya menjadi benar-benar lelah. Sebaliknya, Marcellus memiliki gaya yang didominasi oleh keberanian. Ia memiliki keinginan menyala dan keberanian yang sama besarnya untuk segera bertempur dan “mengacaukan” musuh. Seperti diceritakan dalam buku karya Plutarch, *Lives*. Senat Roma mengirimkan kedua jenderal konsul itu, dengan harapan dapat mengombinasikan keberanian Marcellus dengan kehati-hatian Fabius untuk menenangkan yang satu dengan yang lain. Menarik karena Hannibal lebih takut dengan kedua pemimpin Roma ini daripada yang lain karena masing-masing gaya mereka terbukti efektif dan sulit bagi Karthagan untuk mengatasinya.

Gaya kepemimpinan kedua tokoh ini mempunyai pengaruh terhadap pencapaian kemenangan yang menjadi target mereka. Jadi sebuah gaya kepemimpinan memberikan efek yang sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kelebihan dan kelemahan pasti ada di setiap gaya kepemimpinan. Meskipun demikian, kita boleh mengadopsi beberapa gaya kepemimpinan, karena

situasi dan kondisi yang terjadi. Selama masih tetap dalam prosedur serta mengarah pada tujuan perusahaan maupun lembaga pendidikan.

Namun keberhasilan pencapaian tujuan organisasi dalam perusahaan juga tergantung kepada individu yang ada di dalam tim kerja terutama pada pimpinannya. Tim kerja terdiri dari sekelompok orang dengan kemampuan, talenta, pengalaman, dan latar belakang yang berbeda yang berkumpul bersama-sama untuk mencapai satu tujuan. Meskipun ada perbedaan di antara mereka, namun tujuan bersama merupakan penghubung yang menyatukan sebagai suatu Tim Kerja.

Teamwork merupakan kegiatan kelompok kerja sama yang baik. *Teamwork* ini yang terdiri dari pimpinan dan beberapa anggota. *Teamwork* bisa diartikan kerja tim atau kerja sama, *teamwork* atau kerja sama tim merupakan bentuk kerja kelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai target yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Harus disadari bahwa tim kerja merupakan peleburan berbagai pribadi yang menjadi satu pribadi untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan tersebut bukanlah tujuan pribadi, bukan tujuan ketua tim, bukan pula tujuan dari pribadi yang paling populer di tim.

Triyantoro Safaria (2003: 69) menyatakan bahwa pemimpin sebagai seseorang yang menempati peranan sentral atau posisi dominan dan pengaruh dalam satu kelompok. Dalam konsep kepemimpinan, maka unsur yang terpenting adalah adanya peranan, kunci, dominasi, dan pengaruh. Kepemimpinan akan berarti jika ada keseimbangan, jika dia berada dalam kelompok dapat diterima dan diinternalisasikan atau dengan kata lain, kepemimpinan seseorang akan tampak jika ada kelompok orang yang digerakkannya, diarahkan untuk satu tujuan bersama dengan menerima legitimasi kehadiran pemimpin. Secara obyektif kepemimpinan seseorang akan tampak jika ada kemampuan intelijen, motivasi, percaya diri, dapat memberikan penilaian yang baik, dominasi, agresif, kelancaran berbicara, dan cepat mengambil keputusan. Selain itu, faktor bawaan, hati nurani, dan karakteristik juga akan sangat memengaruhi kepemimpinan seseorang yang semakin menambah bobot kualitas, potensi, dan kapabilitas pemimpin.

Proses *intragroup* adalah salah satu bagian dari model *input-process-output* dari keefektivitasan hasil kerja. Ada banyak variabel yang dapat merefleksikan

(menggambarkan) proses *intragroup*, di mana Hackman (1987: 78) mendefinisikannya sebagai interaksi yang terjadi di antara anggota tim. Variabel-variabel dalam proses *intragroup* yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja, antara lain:

1. *Team viability* adalah kemampuan anggota tim untuk melanjutkan bekerjasama, di mana semangat kooperatif membuat tim mengembangkan kemampuan berjangka panjang untuk melanjutkan bekerja bersama (Hackman, 1990 dalam Afolabi, Olukayode A, & Eighie, Benjamin Osayawe, 2005: 86).
2. *Pembagian beban kerja* adalah kemampuan anggota tim untuk melakukan pembagian kerja secara adil (Johnson and Johnson, 1995, Scarnati, 2001 dalam Afolabi et al, 2005: 54).
3. *Fleksibilitas anggota*, yaitu kemampuan adaptasi anggota tim.
4. *Komunikasi tim* adalah pembagian informasi antara anggota tim untuk mencapai pemahaman bersama. Pertemuan terjadwal yang dilakukan antara anggota tim produksi untuk mendiskusikan kemajuan tim, dan memastikan anggota berkomunikasi dan kebergantungan dalam bekerja untuk mencapai tujuan (Landy and Conte, 2004 dalam Afolabi et al, 2005: 34).
5. *Kohesivitas tim*, yaitu derajat dimana keinginan setiap anggota tim untuk tetap berada didalam tim, dan komitmen atau ketertarikan pada tujuan tim (Forsyth, 1990 dalam Afolabi et al, 2005).

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin memiliki hubungan dengan efektivitas dalam tim kerja pada karyawan atau bawahan organisasi, sehingga pemimpin diharapkan tetap menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis secara konsisten dan menjalin hubungan komunikasi yang baik dengan bawahan. Memberi kebebasan bawahan untuk memberikan ide-ide mereka dan bebas berpendapat untuk tujuan organisasi yang terarah dan tercapai dengan berbagai pandangan dari pemimpin, sehingga dapat terbentuk efektivitas dalam bekerja.

BAB VII

SISTEM ORGANISASI

Setiap organisasi memerlukan sumber daya untuk mencapai usaha yang telah ditentukan. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting yang terus-menerus dibicarakan. Oleh karena itu, diperlukan usaha-usaha yang lebih bagi peningkatan dalam membina manusia sebagai tenaga kerja. Organisasi harus dapat mengatur dan memanfaatkan sedemikian rupa sehingga potensi sumber daya manusia yang ada di organisasi dapat dikembangkan.

Pengaturan atau pengelolaan tersebut dimulai dari pengembangan pengintegrasian hingga pengaturan berkaitan dengan penggalian dan pelaksanaan budaya kerja dalam setiap fungsi dan jabatan yang ada di dalam perusahaan. Pengaturan juga berkait pemenuhan kebutuhan manusia (pemberian kompensasi) secara terus menerus dapat menghasilkan peningkatan kepuasan kerja.

A. DEFINISI STRUKTUR ORGANISASI

Perkembangan dalam berbagai bidang pada beberapa tahun terakhir menjadikan organisasi-organisasi mengadakan perubahan ataupun pembaruan terhadap bentuk struktur organisasinya. Berbagai desain struktur organisasi dimaksudkan untuk memberikan solusi yang paling mendukung dan mempermudah secara efektif dan efisien bagi anggotanya untuk melakukan kegiatan organisasinya dalam mencapai sasaran organisasi.

Struktur adalah pola interaksi yang ditetapkan dalam suatu organisasi dan yang mengoordinasikan teknologi dan manusia dalam organisasi. Sedangkan, struktur dalam konteks grup adalah standar perilaku yang diterapkan oleh kelompok, sistem komunikasi, dan imbalan, serta mekanisme sanksi kelompok. Selanjutnya dipersingkat bahwa struktur organisasi adalah pola formal mengelompokkan orang dan pekerjaan, pola formal aktivitas, dan hubungan antara berbagai sub unit organisasi, yang sering digambarkan melalui bagan organisasi.

Menurut E. Kast dan James E. Rosenzweight (1979: 157), struktur diartikan sebagai pola hubungan komponen atau bagian suatu organisasi. Struktur merupakan sistem formal hubungan kerja yang membagi dan mengoordinasikan tugas orang

dan kelompok agar tercapai tujuan. Menurut Simon, struktur itu sifatnya relatif stabil, statis, dan berubah lambat atau memerlukan waktu untuk penyesuaian-penyesuaian.

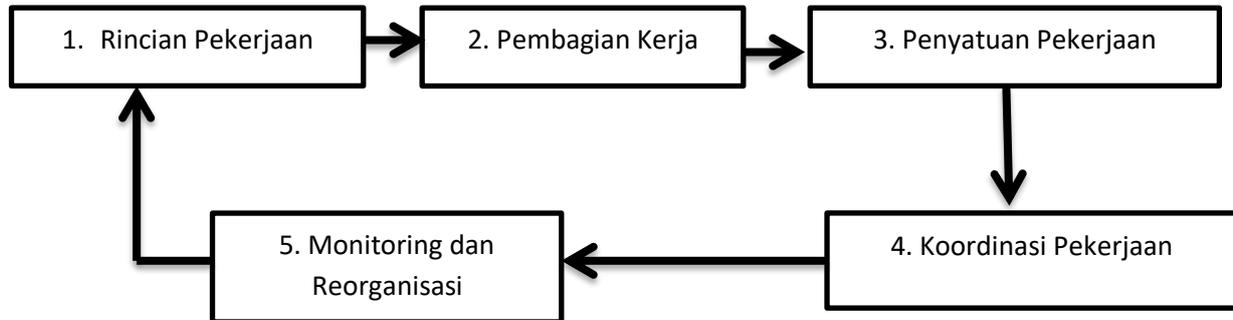
Pada struktur organisasi tergambar posisi kerja, pembagian kerja dan jenis kerja yang harus dilakukan, hubungan atasan dan bawahan, kelompok, komponen atau bagian, tingkat manajemen, dan saluran komunikasi. Suatu struktur organisasi menspesifikasi pembagian kegiatan kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi atau kegiatan kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi atau kegiatan yang berbeda-beda itu dihubungkan. Struktur juga menunjukkan hierarki dan struktur wewenang organisasi serta memperlihatkan hubungan pelaporannya. Menurut Stoner (1986: 68), struktur organisasi dibangun oleh lima unsur, yaitu:

- a. *Spesialisasi aktivitas*, yaitu mengacu pada spesifikasi tugas perorangan dan kelompok di seluruh organisasi atau pembagian kerja dan penyatuan tugas tersebut ke dalam unit kerja (departementalisasi).
- b. *Standardisasi aktivitas*, yaitu merupakan prosuder yang digunakan organisasi untuk menjamin kelayakgunaan (*predictability*) aktivitas banyak dari prosedur ini ditetapkan dengan memformulasikan aktivitas dan hubungan dalam organisasi.
- c. *Koordinasi aktivitas*, adalah prosedur yang memadukan fungsi-fungsi dalam organisasi, seperti fungsi primer dalam suatu badan usaha, pemasaran, produksi dan penjualan merupakan fungsi garis yang secara langsung menyumbangkan pada pencapaian tujuan organisasi memerlukan koordinasi.
- d. *Sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan*, mengacu pada lokasi kekuasaan pengambilan keputusan. Sentralisasi ialah proses konsentrasi wewenang dan pengambilan keputusan pada tingkat atas suatu organisasi. Sedangkan desentralisasi adalah pendelegasian wewenang pada semua tingkat organisasi.
- e. *Ukuran unit kerja*, mengacu pada jumlah pegawai dalam suatu kelompok kerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian menyangkut penentuan pekerjaan, pembagian kerja, dan penetapan mekanisme untuk mengoordinasikan kegiatan. Salah satu hasil proses ini adalah struktur organisasi yang merupakan prosedur formal manajemen organisasi. Struktur ini dibentuk

sangat bergantung pada tujuan organisasi dan strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan itu.

Mengenai tata cara struktur kerja di dalam sebuah organisasi secara umum dapat dilihat pada bagan di bawah ini.



Adapun langkah-langkah dalam mendesain struktur organisasi menurut Heidjrachman Ranupandojo (1996: 61) sebagai berikut:

- a. Bagan tanggung jawab, bagan organisasi, dan prosedur standar hendaknya ditulis dan diperinci serinci mungkin dengan mengingat tujuan umum, kemungkinan adanya reorganisasi di kemudian hari, dan menjamin kelangsungan karier personalianya.
- b. Apabila organisasi berkembang dan perlu penambahan tanggung jawab untuk personalianya, hendaknya didasarkan pada fungsi atau spesialisasi dari operasi.
- c. Pucuk pimpinan diberikan tanggung jawab untuk menetapkan kebijakan yang menyangkut keseluruhan kegiatan organisasi. Jika penetapan kebijakan ini di desentralisasikan, hendaknya dijelaskan batas-batasnya.
- d. Garis pertanggungjawaban hendaknya dirumuskan dengan jelas, sehingga terpisah dengan garis komando.
- e. Struktur hendaknya cukup luwes guna memberi kesempatan perubahan seandainya dikehendaki, namun agar menjamin kesuksesan organisasi, perlu ditetapkan garis-garis besar dan kodekode yang fundamental. Hal ini untuk menjamin daya guna organisasi, walaupun ada reorganisasi.
- f. Tidak ada tipe organisasi tertentu yang dapat diterapkan untuk semua kepentingan, khususnya sejak dipertimbangkannya karakteristik individu, yaitu sejak personalia ditempatkan sebagai pusat kekuatan sedemikian rupa sehingga

mampu memanfaatkan segala kekuatan personalianya, dan terhindar dari pengaruh yang merupakan kelemahan personalianya.

Dalam praktiknya, proses organisasi merupakan kompromi antara kesempurnaan, alasan logis, dan kebenaran. Struktur organisasi menspesifikasikan pembagian kegiatan kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi atau kegiatan kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi atau kegiatan yang berbeda-beda itu dihubungkan.

B. DASAR-DASAR STRUKTUR ORGANISASI

Dalam mendesain struktur sebuah organisasi, harus diperhatikan enam unsur penting, yaitu spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi, desentralisasi, dan formalisasi. Struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal. Ketika merancang struktur organisasi, para manajer perlu menangani enam unsur berikut:

1. Spesialisasi Kerja

Hakikat spesialisasi kerja adalah bahwa daripada dilakukan oleh satu individu, lebih baik seluruh pekerjaan itu dipilah-pilah menjadi sejumlah langkah, dengan tiap langkah diselesaikan oleh seorang individu yang berlainan. Pada hakikatnya, individu-individu berspesifikasi dalam mengerjakan bagian dari suatu kegiatan.

Dalam kebanyakan organisasi, beberapa tugas menuntut keterampilan tinggi, yang lain dapat dikerjakan oleh mereka yang tidak terlatih. Pekerja yang terampil akan mendapat bayaran lebih daripada pekerja tidak terampil dan upah mereka cenderung mencerminkan pada tingkat keterampilan, membayar pekerja yang sangat terampil untuk mengerjakan tugas yang mudah merupakan suatu penggunaan sumber daya organisasi yang tidak efisien.

Efisiensi yang lainnya adalah keterampilan karyawan juga akan menjadi sukses melalui pengulangan. Diperlukan lebih sedikit waktu dalam menukar tugas, dalam menyingkirkan peralatan dari suatu langkah sebelumnya. Dalam proses kerja itu, efisiensi yang lainnya adalah melalui spesialisasi kerja organisasi juga telah melakukan pelatihan kerja.

Ada juga kekurangan dari spesialisasi kerja, misalnya akan menimbulkan kebosanan, kelelahan, stres, produktivitas rendah, kualitas buruk, bolos bekerja meningkat, dan tingkat keluaran karyawan tinggi dan lebih besar daripada keuntungan ekonomis.

2. Departementalisasi

Departementalisasi adalah dasar yang dipakai dalam pengelompokan pekerjaan yaitu: *Pertama*, salah satu dasar pengelompokan kegiatan adalah menurut fungsi yang dijalankan. Departementalisasi menurut fungsinya dapat digunakan dalam semua jenis organisasi. Keunggulan utama dari tipe pengelompokan ini adalah memperoleh efisiensi dengan mengumpulkan spesialis yang sama. *Kedua*, Tugas juga dapat didepartementalisasikan menurut tipe produk yang dihasilkan oleh suatu organisasi. Keuntungan dari pengelompokan ini adalah ditingkatkannya tanggung jawab untuk kinerja produk, karena semua kegiatan yang dikaitkan pada suatu produk spesifik berada di bawah pengajaran manajer tunggal.

Cara lain untuk melakukan departementalisasi adalah atas dasar geografi atau teritori. Departementalisasi juga dapat dilakukan berdasarkan proses. Kategori terakhir dari departementalisasi adalah digunakannya tipe tertentu dari pelanggan yang ingin dicapai suatu organisasi untuk melayani pelanggan.

3. Rantai Komando

Rantai komando adalah garis tidak putus dari wewenang yang menjulur dari puncak organisasi ke eselon terbawah dan memperjelas siapa melapor ke siapa, misalnya kepada siapakah saya bertanggung jawab?

Dua konsep komplementer, yaitu wewenang mengarah pada hak-hak yang tertanam dalam posisi manajerial untuk memberi perintah dan mengharapkan perintah itu dipatuhi. Untuk mempermudah koordinasi, posisi manajerial diberi tempat dalam rantai komando dan tiap manajer diberi derajat wewenang agar mematuhi tanggung jawab.

Asas kesatuan komando membantu mengamankan konsep garis wewenang yang tidak terputuskan. Kesatuan ini menyatakan bahwa seorang

seharusnya mempunyai satu dan hanya satu atasan kepada siapa ia bertanggung jawab langsung. Jika kesatuan komando ini putus, seorang bawahan mungkin harus menanggulangi tuntutan atau prioritas yang berkonflik dari beberapa atasan.

4. Rentang Kendali

Banyaknya bawahan dapat diarahkan secara efektif dan efisien oleh seorang manajer berkaitan dengan rentang kendali. Ini penting karena sangat menentukan banyaknya tingkat dan manajer yang harus dimiliki oleh suatu organisasi. Bila makin luas atau besar rentang itu, maka suatu organisasi makin efisien.

5. Sentralisasi dan Desentralisasi

Dalam beberapa organisasi, manajer puncak mengambil semua keputusan. Manajer tingkat lebih bawah semata-mata hanya melaksanakan petunjuk manajer puncak. Sebuah organisasi yang dicirikan oleh sentralisasi merupakan benda struktural yang secara inheren berbeda dari organisasi yang didesentralisasikan.

Dalam suatu organisasi desentralisasi, tindakan dapat diambil lebih cepat untuk memecahkan masalah, lebih banyak orang memberikan masukan ke dalam keputusan, makin kecil kemungkinan para karyawan merasa diasingkan dari mereka yang mengambil keputusan yang menyangkut kehidupan kerja mereka.

6. Formalisasi

Formalisasi mengacu kepada sampai tingkat mana pekerjaan dalam organisasi itu dibakukan. Jika suatu pekerjaan sangat diformalkan, maka pelaksanaan pekerjaan itu akan mempunyai kuantitas kekeluasaan yang minimum mengenai apa yang harus dikerjakan, kapan harus dikerjakan, dan bagaimana seharusnya ia mengerjakan.

Pembakuan tidak hanya meyakinkan kemungkinan karyawan menjalankan perilaku alternatif, melainkan juga mungkin akan membuat karyawan tidak merasa perlu untuk mempertimbangkan alternatif lain.

C. DESAIN KERJA

Desain kerja adalah cara tugas-tugas digabungkan untuk menciptakan pekerjaan individual, tingkat fleksibilitas yang dimiliki karyawan dalam pekerjaan mereka, dan ada atau tidaknya sistem pendukung organisasi seperti perawatan di tempat kerja dan cuti. Semuanya mempunyai pengaruh langsung pada kinerja dan kepuasan karyawan.

Desain pekerjaan berkaitan dengan penentuan struktur hubungan tugas dan hubungan antarpribadi dari suatu pekerjaan dengan menentukan berapa banyak keanekaragaman, tanggung jawab, signifikansi, dan otonomi pekerja diberikan oleh pekerjaannya. Desain pekerjaan berpengaruh besar terhadap efektivitas organisasi.

Ada tiga strategi dalam mendesain ulang pekerjaan, yaitu sebagai berikut:

1. *penyederhanaan pekerjaan* adalah mengurangi jumlah elemen-elemen tugas yang dilakukan oleh pekerja;
2. *pemekaran pekerjaan* adalah membuat tugas-tugas lebih kompleks dengan meningkatkan jumlah tugas yang dilakukan masing-masing pekerja; dan
3. *pemerayaan pekerjaan* adalah suatu hal yang berkaitan dengan meningkatkan kedalaman pekerjaan di mana aktivitas-aktivitas kerja dari suatu bidang vertikal unit organisasi dikombinasikan dalam suatu bentuk pekerjaan sehingga pekerja merasakan adanya otonomi yang lebih besar. Untuk melakukan pemerayaan pekerjaan, maka tugas-tugas harus didesain ulang dengan menggunakan beberapa faktor motivasi seperti: pertanggungjawaban; pencapaian atau prestasi; mengendalikan sumber-sumber; umpan balik; pertumbuhan dan perkembangan pribadi langkah kerja; dan hubungan pelanggan.

D. DASAR PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM BERORGANISASI

Sumber daya manusia adalah unsur pendukung dan penunjang pelaksanaan kegiatan yang terdiri atas tenaga, dana, dan sarana-prasarana. Ketika sumber tersebut merupakan inti atau pusat manajemen.

Dasar perencanaan sumber daya manusia merupakan arah tindakan yang harus diambil untuk mengelola sumber daya manusia agar dapat mencapai sasaran karena mutu organisasi sebagian besar ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya.

Penempatan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat menjadi sasaran utama dalam pengelolaan sumber daya manusia. Adapun hal yang perlu diperhatikan dalam mengelola sumber daya manusia agar mendapatkan dan menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat adalah sebagai berikut.

1. Praktik Seleksi

Agar dapat mencari orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat, dalam praktik seleksi ini perlu dilakukan beberapa tahapan kegiatan, yaitu:

a. Analisis Pekerjaan

Untuk menganalisis pekerjaan diperlukan uraian jabatan (*job description*) dan spesifikasi pekerjaan. Uraian jabatan merupakan pernyataan tertulis dari dan apa yang dilaksanakan oleh pelaksana pekerjaan, bagaimana pekerjaan itu dilakukan, dan mengapa dilakukan. Uraian jabatan hendaknya dapat menggambarkan dengan tepat isi pekerjaan, lingkungan, dan kondisi pekerjaan.

Spesifikasi pekerjaan menetapkan kualifikasi minimum yang dapat diterima dan harus dimiliki oleh seorang karyawan untuk menjalankan suatu pekerjaan tertentu dengan sukses. Spesifikasi ini mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan secara efektif.

b. Piranti Seleksi

Piranti seleksi dapat berupa wawancara, tes tertulis, dan tes simulasi kerja. Untuk memperoleh informasi akurat dari hasil wawancara,

hendaknya wawancara itu terdiri dari pertanyaan-pertanyaan yang terstruktur, berurut, dan dibakukan.

Tes tertulis dapat berupa tes kemampuan intelektual, kemampuan ruang dan mekanis, ketepatan perseptual dan kemampuan motorik, serta tes integritas yang mengukur faktor-faktor keandalan, kecemasan, tanggung jawab, dan kejujuran. Tes simulai kerja digunakan untuk mengetahui apakah seorang pelamar dapat melakukan suatu pekerjaan dengan sukses atau tidak.

2. Program Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan formal seperti seminar, kursus, atau lokakarya diperlukan agar kompetensi karyawan dapat dipertahankan, dapat memperbaiki keterampilan, dan dapat mengembangkan karier sehingga kemampuan, keterampilan, dan potensi karyawan akan menjadi lebih baik di masa yang akan datang. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan agar pelatihan-pelatihan tersebut berhasil-guna, yaitu:

a. Kategori Keterampilan

Keterampilan dapat dibagi ke dalam tiga kategori:

- 1) *Pelatihan teknis*, digunakan untuk menata dan memperbaiki keterampilan teknis karyawan.
- 2) *Pelatihan antarpribadi*, diarahkan untuk memperbaiki kemampuan karyawan dalam berinteraksi secara efektif dengan rekan sekerja dan atasan mereka, belajar menjadi pendengar yang baik, bagaimana mengkomunikasikan gagasan dengan lebih jelas, dan bagaimana dapat menjadi tim yang lebih efektif.
- 3) *Pemecahan masalah*, dikhususkan bagi orang-orang yang memiliki keterampilan yang kurang memadai dibandingkan tuntutan keterampilan pekerjaan.

b. Metode Pelatihan

Ada dua metode pelatihan. *Pertama*, pelatihan di tempat kerja. Metode pelatihan di tempat kerja yang populer antara lain rotasi pekerjaan dan penugasan sebagai pengganti. Metode ini cocok untuk pelatihan

keterampilan teknis. *Kedua*, pelatihan di luar tempat kerja. Metode pelatihan di luar tempat kerja yang populer adalah ceramah di ruang kelas, video, dan latihan simulasi.

3. Pengembangan Karier

Pengembangan karier merupakan suatu cara bagi sebuah organisasi untuk mendukung atau meningkatkan produktivitas para karyawan dan mempersiapkan mereka memasuki dunia yang berubah. Agar para karyawan tetap produktif, perlu tersedia program pengembangan karier dan pelatihan yang dapat mendukung tugas dan kebutuhan emosional karyawan pada tiap tahap (penjelajahan, penegakkan, pertengahan karier, dan karier lanjut).

4. Evaluasi Kerja

Evaluasi kerja dimaksudkan sebagai umpan balik kepada karyawan mengenai bagaimana pandangan organisasi terhadap kinerja mereka sebagai dasar untuk alokasi upah dan menetapkan keputusan. Dalam melakukan evaluasi kinerja perlu diperhatikan hal-hal berikut:

- a. Maksud dan evaluasi kinerja
- b. Evaluasi kerja dan motivasi
- c. Apa yang dievaluasi
- d. Siapa yang seharusnya melakukan evaluasi
- e. Bagaimana metodenya
- f. Masalah potensial
- g. Bagaimana mengatasi masalah
- h. Bagaimana memberikan umpan balik kinerja
- i. Bagaimana mengenai evaluasi kinerja tim

5. Sistem Imbalan

Ada dua jenis imbalan. *Pertama*, imbalan instrinsik yaitu imbalan yang diterima individu untuk diri mereka. *Kedua*, imbalan ekstrinsik yaitu imbalan yang diterima dari lingkungan di sekitar konteks kerja.

6. Hubungan Antarmuka Serikat-Buruh-Manajemen

Serikat buruh adalah suatu sarana bagi para karyawan untuk bertindak kolektif guna melindungi dan memperjuangkan kepentingan mereka. Dalam serikat buruh, tingkat upah dan kondisi pekerjaan diutarakan secara jelas dalam suatu kontrak yang dirundingkan lewat tawar-menawar kolektif antara wakil-wakil serikat, buruh, dan manajemen.

Kontrak serikat buruh dapat memengaruhi motivasi lewat penentuan upah, aturan senioritas, prosedur pemutusan hubungan kerja, kriteria promosi, dan ketentuan keamanan kerja. Berkaitan dengan kompetensi karyawan, serikat buruh melakukan pekerjaannya dengan menawarkan program pelatihan istimewa, magang, dan mengikuti kegiatan organisasi serikat buruh.

E. BUDAYA ORGANISASI

Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak, agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud tidak lain adalah budaya di mana individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya.

Budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Dengan beraneka ragam bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur, dan *trading*.

Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi, budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi.

1. Definisi Budaya Organisasi

Menurut Mangkunegara (2005: 113), budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Robbins (1996: 289) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggotanya, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Druicker dan Owens dalam Tika (2006: 4), juga mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi adalah sejumlah pemahaman penting seperti norma, nilai, sikap, dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Budaya sebagai suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama yang didapat oleh kelompok ketika memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal yang telah berhasil dengan cukup baik untuk dianggap sah sehingga diharapkan untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk menerima, berpikir, dan merasa berhubungan dengan masalah tersebut. Jadi, budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi dan merupakan suatu sistem makna bersama.

Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan

terlepas dengan budaya organisasi dan pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keanekaragaman sumber-sumber daya yang ada sebagai stimulus seseorang bertindak. Lebih lanjut tentang budaya organisasi akan kita ulas di bawah ini.

2. Fungsi Budaya Organisasi

Dalam organisasi, budaya organisasi atau perusahaan memiliki berbagai fungsi. Kast dan Rosenzweig (1985: 954) mengemukakan bahwa budaya mempunyai fungsi antara lain:

- a. menyampaikan rasa identitas untuk anggota-anggota organisasi,
- b. memudahkan komitmen untuk sesuatu yang lebih besar daripada diri sendiri,
- c. meningkatkan stabilitas sosial, dan
- d. menyediakan premises (pokok pendapat) yang diterima dan diakui untuk pengambilan keputusan.

Menurut Robins (1999), budaya organisasi memiliki beberapa fungsi didalam suatu organisasi, di antaranya:

- a. budaya memiliki suatu peran dalam batas-batas penentu, yaitu menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain,
- b. budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi,
- c. budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu,
- d. budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan, dan
- e. budaya bertugas sebagai pembentuk perilaku serta sikap karyawan.

Menurut pendapat dari yang dikutip dari buku Prof. Dr. Veithzal Rivai dan Prof. Dr. Dedy Mulyadi (2003: 417) tentang fungsi dari budaya organisasi adalah:

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individu.
- d. Budaya itu meningkatkan kemampuan sistem sosial.
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Memperhatikan fungsi-fungsi tersebut, kita ambil kesimpulan bahwa budaya memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Sebagai contoh fungsi budaya yang mendorong terciptanya komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi sikap karyawan. Keadaan ini jelas sangat menguntungkan organisasi, di mana dari sudut pandang karyawan, budaya menjadi bermanfaat karena mengurangi keambiguan. Budaya menyampaikan kepada karyawan bagaimana pekerjaan dilakukan dan apa saja yang bernilai penting.

Peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan tampaknya makin penting. Dengan telah dilebarkannya rentang kendali, didatarkannya struktur, diperkenalkan tim-tim, dikurangnya formalisasi, dan diberi kuasanya karyawan oleh organisasi. Makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.

3. Karakteristik Dasar Budaya Organisasi

Karakteristik dasar budaya organisasi memiliki tiga elemen dasar dalam budaya organisasi dibagi menjadi tiga tingkat, yaitu:

- a. *Artefact*, yaitu hal-hal yang ada untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang memerhatikan budaya, termasuk produk, jasa, bahkan pola tingkah laku dari anggota sebuah organisasi.
- b. *Espoused values*, adalah alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu.

- c. *Basic assumption*, yaitu keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi.

Menurut Robbins (2003), dari berbagai penelitian menunjukkan bahwa ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat budaya organisasi.

- a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*), yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko dalam pelaksanaan pekerjaan.
- b. Perhatian pada hal-hal rinci (*attention to detail*), yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
- c. Orientasi hasil (*outcome orientation*), yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- d. Orientasi orang (*people orientation*), yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.
- e. Orientasi tim (*team orientation*), yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
- f. Keagresifan (*aggressiveness*), yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
- g. Stabilita (*stability*), yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan

Berdasarkan dua pendapat tentang karakteristik dari budaya organisasi, maka setiap budaya harus sejalan dengan tindakan organisasi pada bagian lain, seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Apapun karakteristik yang dianut oleh sebuah organisasi semuanya harus bertujuan untuk memajukan dan mensukseskan sebuah organisasi.

4. Hakikat Budaya Organisasi

Hasil riset terbaru mengemukakan tujuh karakteristik utama yang merupakan hakikat dari budaya organisasi, yaitu: a) inovasi dan pengambilan risiko, b) perhatian, c) orientasi hasil, d) orientasi orang, e) orientasi tim, f) keagresifan, dan g) kemantapan.

Hakikat dari Budaya organisasi ini mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar pada prestasi kerja organisasi, di antaranya:

- a. Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang.
- b. Budaya perusahaan merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau tidaknya perusahaan dalam masa mendatang.
- c. Budaya perusahaan yang menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang sering terjadi dan budaya tersebut berkembang dengan mudah.
- d. Budaya perusahaan dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi.

5. Pengukuran Budaya Organisasi

Pada dasarnya bahwa seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Jika sebuah organisasi kerja ini menerapkan teori-teori yang ditawarkan di atas, maka hasilnya pasti akan memperbaiki kinerja sebuah organisasi tersebut.

Adapun penetapan ukuran budaya organisasi antara lain:

- a. *Inovasi* merupakan tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif. Keinovatifan seseorang dapat diukur dari kreativitas dan kebebasan/independensinya.
- b. *Integrasi* adalah sejauhmana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Integrasi dalam organisasi dapat diukur dengan kemampuan dalam berkoordinasi dan kebersamaan.
- c. *Perilaku Kepemimpinan* adalah perilaku atau cara yang dipergunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku

anggota organisasi. Perilaku pemimpin dapat diukur dengan kemampuan pimpinan dalam mengarahkan, mendukung, dan memberi penghargaan kepada bawahan.

- d. *Stabilitas* merupakan tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan. Aktivitas organisasi dapat dikatakan stabil jika mampu melaksanakan tugas dengan efisien dan efektif serta adanya perasaan bangga dan ikut memiliki organisasi.
- e. *Orientasi Detail* adalah tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap penugasan secara detail. Pengawasan dalam pelaksanaan tugas dikatakan detail jika memiliki tingkat ketelitian dan cepat tanggap dalam pengajuan tuntutan karyawan.
- f. *Orientasi Hasil* adalah tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih tuntutan tersebut yang dapat diukur dengan kebebasan cara mencapai tujuan dan mengutamakan hasil kerja.

Keberhasilan kerja yang dicapai oleh anggota organisasi tidak bisa diabaikan begitu saja. Seseorang akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu dilakukan secara objektif mungkin karena akan memotivasi anggota dalam melakukan kegiatannya. Di samping itu pula, penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji dan promosi.

BAB VIII

PERILAKU ORGANISASI

Manusia adalah makhluk organisasi. Oleh karena itu, begitu ia dilahirkan ke dunia, ia menjadi anggota organisasi genitis yang disebut anggota organisasi keluarga. Ketika usia sekolah, manusia memasuki sekolah dan ia menjadi anggota sekolah. Setelah lulus dan bekerja, ia menjadi anggota organisasi di tempat kerjanya. Mungkin pula ia merangkap menjadi anggota organisasi agama, pemuda, politik, ekonomi, dan sebagainya. Akhirnya, setelah manusia meninggal, ia dicatat sebagai anggota organisasi kematian oleh panitia rukun kematian di tingkat RT.

Jadi, manusia sejak dilahirkan sampai kematiannya tidak dapat dipisahkan dari organisasi. Manusia adalah makhluk organisasional karena sejak lahir manusia tidak dapat hidup sendiri tanpa bantuan orang lain. Organisasi dibentuk untuk kepentingan manusia (*antroposentris*), organisasi sebenarnya diciptakan untuk orang, bukan untuk organisasi. Oleh karena itu, setiap hari manusia berhubungan dengan organisasinya.

Walaupun pengalaman berorganisasi itu ada yang menyenangkan dan menjengkelkan, ada yang positif dan ada pula yang negatif, tetapi manusia tetap saja memerlukan organisasi. Adanya pertentangan ini sebagai konsekuensi bahwa manusia pada hakikatnya tidak sama atau penuh dengan perbedaan (Husaini Usman, 2009: 146).

A. DEFINISI ORGANISASI

Organisasi adalah wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri. Organisasi merupakan suatu unit terkoordinasi yang terdiri setidaknya dua orang, berfungsi mencapai satu sasaran tertentu atau serangkaian sasaran.

Secara sederhana organisasi dapat diartikan sebagai suatu kesatuan yang merupakan wadah atau sarana untuk mencapai berbagai tujuan atau sasaran organisasi memiliki banyak komponen yang melandasi di antaranya terdapat banyak orang, tata hubungan kerja, spesialis pekerjaan, dan kesadaran rasional dari anggota sesuai dengan kemampuan dan spesialisasi mereka masing-masing.

Organisasi berasal dari kata Yunani, *organon*, dan istilah Latin, *organum*, yang berarti alat, bagian, anggota, atau badan. Memang tidak bisa dipungkiri bahwa istilah organisasi setiap ahli mempunyai pengertian yang berbeda-beda. Chester I. Bernard mengemukakan bahwa organisasi adalah suatu sistem yang di dalamnya terdapat aktivitas kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih. Sedangkan, Oliver Shelsom, John M. Phiffner, S. Owen Lane sepakat bahwa organisasi adalah penggabungan kerja orang-orang atau sekelompok orang-orang yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas.

Berikut ini penulis akan kemukakan beberapa pengertian organisasi menurut para ahli. Robbins (1994: 4) mengatakan bahwa organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Hasibuan (2011: 120) memberikan pengertian organisasi sebagai suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu.

Husaini Usman di dalam bukunya yang berjudul Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan (2009: 200) menjelaskan ada tujuh macam pengertian organisasi, yaitu:

1. *Organisasi sebagai proses kerja sama*, yaitu proses kerja sama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Definisi ini mengandung arti bahwa setiap organisasi harus memiliki tiga komponen, yaitu ada kerjasama, ada orang, dan ada tujuan bersama.
2. *Organisasi sebagai sistem sosial*, ialah subsistem-subsistem yang saling berinteraksi, berkorelasi, dan berdependensi yang membentuk suatu kesatuan utuh untuk melebihi jika subsistem-subsistem bekerja sendiri-sendiri (sinergik).
3. *Organisasi sebagai struktur*, yaitu organisasi sebagai sistem formal dari hubungan aturan-aturan dan tugas serta keterkaitan otoritas yang mengontrol tentang cara orang bekerja sama dan memanfaatkan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.

4. *Organisasi sebagai kultur*, yaitu suatu organisasi dapat berkembang melebihi organisasi yang lain walaupun organisasi itu bergerak dalam bidang dan lokasi yang sama.
5. *Organisasi sebagai suatu wadah*, yaitu tempat untuk organisasi dalam melakukan kegiatan.
6. *Organisasi pembelajaran (learning organization)*, adalah organisasi yang semua anggotanya terus meningkatkan kemampuannya untuk mencapai kinerja yang diharapkan, di mana di sini pemikiran baru senantiasa dihargai dan ditumbuhkembangkan.

Pengorganisasian menurut Handoko (2003: 89) adalah 1) penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi; 2) proses perencanaan dan pengembangan suatu organisasi yang akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan; 3) penugasan tanggung jawab tertentu; 4) pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Ditambahkan pula oleh Handoko, pengorganisasian merupakan penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya.

Pengertian lain dari organisasi (Saefudin, 2017: 56) berdasarkan kata yang digunakan menurut beberapa ahli adalah pengorganisasian ada dua batasan, yaitu *organization* sebagai kata benda, *organizing* sebagai kata kerja yang menunjuk pada serangkaian kegiatan yang dilakukan secara sistematis. Di bawah ini akan dikemukakan beberapa pengertian pengorganisasian.

- a. Hicks & Gullett: Pengorganisasian adalah kegiatan membagi-bagi tugas, tanggung jawab dan wewenang diantara sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.
- b. Gordon, Mondy, Sharpling & Premeaux: Pengorganisasian adalah proses menetapkan hubungan formal diantara orang-orang dan sumber-sumber ke arah mencapai tujuan.
- c. Terry: Pengorganisasian merupakan kegiatan dasar dari manajemen dilaksanakan untuk mengatur seluruh sumber-sumber yang dibutuhkan termasuk unsur manusia, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan sukses.

- d. Stoner: Pengorganisasian adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang di bawah pengarahan manajer mengejar tujuan bersama.
- e. R.E. Freeman dan Daniel Gilbert, Jr.: Pengorganisasian adalah dua orang atau lebih yang bekerjasama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu wadah yang terdiri dari unsur manusia yang saling bekerja sama dan saling menguntungkan untuk kepentingan bersama dalam pencapaian tujuan organisasi. Meskipun para ahli manajemen memberikan definisi berbeda-beda tentang organisasi, namun intisarinnya sama, yaitu bahwa organisasi merupakan proses kerja sama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Organisasi yang merupakan kumpulan dari beberapa orang mempunyai ciri-ciri khusus. Hal ini dikemukakan Ferland yang dikutip oleh Handayani (1985: 3) sebagai berikut:

1. Adanya suatu kelompok orang yang dapat dikenal.
2. Adanya kegiatan yang berbeda-beda tetapi satu sama lain saling berkaitan (*interdependent part*) yang merupakan kesatuan usaha/kegiatan.
3. Tiap-tiap anggota memberikan sumbangan usahanya/tenaganya.
4. Adanya kewenangan, koordinasi, dan pengawasan.
5. Adanya suatu tujuan.

Organisasi selain dipandang sebagai wadah kegiatan orang juga dipandang sebagai proses, yaitu menyoroti interaksi di antara orang-orang yang menjadi anggota organisasi. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang saling berinteraksi dan mengembangkan organisasi yang bersangkutan. Organisasi dalam meningkatkan sumber daya manusia dalam rangka mengoptimalkan kinerja pegawai tidak terlepas dari pemberdayaan potensi yang ada.

Dalam perkembangan dan tuntutan globalisasi, muncul berbagai hal yang berkenaan dengan pengorganisasian, seperti:

1. *struktur organisasi*, yaitu pola formal bagaimana orang dan pekerja dikelompokkan dalam suatu organisasi yang biasa digambarkan dengan bagan organisasi;
2. *perilaku organisasi*, yang ditekankan pada perilaku manusia dalam kelompok;
3. *iklim organisasi*, yaitu serangkaian sifat lingkungan kerja;
4. *kultur organisasi*, yaitu sistem yang dapat menembus nilai-nilai, kepercayaan, dan norma-norma di setiap organisasi;
5. *desain organisasi*, yaitu struktur organisasi spesifik yang dihasilkan dari keputusan dan tindakan manajer;
6. *pengembangan, politik, dan proses organisasi*, yaitu aktivitas yang memberi napas pada kehidupan struktur organisasi; dan
7. *profil organisasi*, yaitu suatu diagram yang menunjukkan respons anggota organisasi.

B. DEFINISI PERILAKU ORGANISASI

Perilaku organisasi merupakan bidang ilmu yang mempelajari tentang interaksi antarmanusia dalam organisasi yang meliputi studi secara sistematis tentang perilaku, struktur, dan proses di dalam organisasi. Isu utama perilaku organisasi adalah hubungan antarmanusia dalam organisasi dan organisasi diciptakan oleh manusia untuk mencapai suatu tujuan.

Mempelajari perilaku organisasi sifatnya agak abstrak. Mempelajari perilaku organisasi sering kali menghasilkan atau menemui prinsip-prinsip yang kompleks di mana penjelasan atau analisisnya bersifat situasional. Dalam mempelajari perilaku organisasi dapat dilakukan dengan tiga tingkat analisis, yaitu tingkat individu, kelompok, dan organisasi.

Pada *tingkat individu*, kejadian-kejadian yang ada dalam organisasi dianalisa dalam hubungannya dengan perilaku seseorang dan interaksi kepribadian dalam suatu situasi di mana setiap individu dalam organisasi membawa sikap, nilai, dan pengalaman masa lalu yang berbeda. Pada *tingkat kelompok*, perilaku kelompok dipengaruhi oleh dinamika kelompok, aturan, dan nilai-nilai yang dianut oleh kelompok. Dalam mempelajari perilaku organisasi dipusatkan pada tiga karakter, yaitu perilaku, struktur, dan proses.

Dalam mempelajari perilaku organisasi, *fokus pertama* yaitu perilaku utama dalam organisasi, *fokus kedua* yaitu struktur dari organisasi dan kelompok di mana struktur organisasi berpengaruh besar terhadap perilaku individu, dan *fokus ketiga* yaitu proses organisasi. Proses organisasi antara lain meliputi komunikasi, kepemimpinan, proses pengambilan keputusan, dan kekuasaan.

C. KONTRIBUSI DISIPLIN ILMU PADA ORGANISASI

1. Psikologi

Ilmu psikologi memberikan sumbangan terhadap perilaku organisasi terutama dalam hal pemahaman tentang perilaku individu dalam organisasi. Ilmu psikologi digunakan dalam organisasi untuk memahami dan mengendalikan perilaku seseorang dalam organisasi. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan. Kemudian, ilmu psikologi juga digunakan dalam seleksi karyawan.

2. Sosiologi

Sumbangan ilmu sosiologi terhadap perilaku keorganisasian terutama dalam hal pemahaman tentang perilaku kelompok di dalam berorganisasi. Masukan berharga dari para sosiolog adalah dinamika kelompok, desain tim kerja, budaya organisasi, birokrasi, komunikasi, perilaku antarkelompok dalam organisasi, dan teknologi organisasional.

3. Antropologi

Ilmu antropologi mempelajari tentang interaksi antara manusia dan lingkungannya. Sumbangan ilmu antropologi dalam perilaku organisasi adalah membantu untuk memahami perbedaan-perbedaan sikap dan perilaku individu dalam organisasi.

4. Ilmu Politik, Ilmu Sejarah, dan Ilmu Ekonomi

Bidang-bidang ilmu lain seperti ilmu politik, ilmu sejarah, dan ilmu ekonomi juga turut memberikan kontribusi pada organisasi. Sumbangan dari

ilmu politik terhadap perilaku keorganisasian terutama dalam proses memengaruhi, pengalokasian wewenang, dan pengelolaan konflik.

Ilmu sejarah turut memberikan kontribusi pada organisasi dalam hal tentang sejarah dari pemimpin-pemimpin besar di masa lampau atau keberhasilan dan kegagalannya. Sedangkan ilmu ekonomi mencoba menjelaskan perilaku individu ketika mereka dihadapkan pada suatu pilihan.

D. PELUANG DAN TANTANGAN BERORGANISASI

1. Globalisasi

Globalisasi menuntut perubahan-perubahan tatanan baik pada organisasi profit maupun nonprofit untuk melakukan antisipasi atas dampak yang ditimbulkannya. Organisasi dan seluruh fungsi-fungsi di dalamnya harus memiliki daya saing dan kompetensi kompetitif dalam menghadapi globalisasi. Ketidaksiapan fungsi-fungsi organisasi akan menjadikan dirinya sebagai objek dari para pelaku atau subjek pada era globalisasi. Penataan tatanan fungsi-fungsi organisasi tersebut sangat bergantung kepada peranan dan perilaku pemimpin dalam mengarahkan dan menetapkan kebijakan-kebijakan organisasi dalam menghadapi dan mengantisipasi dampak dari globalisasi.

Pemimpin betul-betul dituntut dapat menggerakkan dan memengaruhi bawahan agar memiliki kesiapan baik daya saing maupun kompetensi kompetitif agar mampu menjadikan organisasinya menjadi pelaku atau subjek bukan menjadi objek pada era globalisasi. Oleh karena itu, pemimpin memiliki kemampuan dalam menerapkan perilaku atau gaya kepemimpinan yang sesuai dan dapat menjawab tantangan pada era globalisasi.

Globalisasi memengaruhi manajer dalam hal keterampilan mengelola orang. Ia harus mampu bekerja dengan orang-orang dari budaya yang berbeda-beda. Untuk menghadapi tantangan ini, seorang manajer perlu melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. memahami budaya di mana ia ditugaskan,
- b. memahami bagaimana budaya itu membentuk mereka,
- c. menyesuaikan gaya manajemen, dan
- d. memodifikasi praktik mereka.

2. Keanekaragaman Angkatan Kerja

Sebagai pimpinan, pasti akan berhadapan dengan berbagai tipe anggota. Tidak mungkin seorang pemimpin akan mendapatkan karyawan dengan satu tipe saja, tipe yang menyenangkan. Keanekaragaman dalam suatu lingkungan kerja antara lain meliputi: jenis kelamin, ras (keturunan), etnis (suku), dan kelompok lain (penyandang cacat dan manula). Untuk menghadapi tantangan ini, seorang pimpinan perlu menempuh berbagai upaya di antaranya:

- a. menempuh pendekatan *melting pot* (tempat untuk melebur) terhadap perbedaan-perbedaan dalam organisasi,
- b. lebih berkomunikasi terhadap kelompok yang berbeda,
- c. mengakui dan menghargai perbedaan dengan tetap berorientasi pada produktivitas dan tidak mendiskriminasi,
- d. tidak memperlakukan semua orang dengan sama,
- e. memberikan pelatihan yang beragam,
- f. membuat program-program yang bermanfaat agar lebih akrab, dan
- g. meningkatkan kreativitas dan motivasi, memperbaiki pengambilan keputusan dengan memberika perspektif yang berbeda terhadap masalah.

3. Perbaikan terhadap Kualitas dan Produktivitas

Untuk menghadapi tantangan dalam memperbaiki atau meningkatkan kualitas dan produktivitas organisasi, baik berupa produk maupun jasa, pimpinan perlu melakukan dua hal, yaitu:

- a. Total Quality Management (TQM).

Ada beberapa tahapan yang harus dijalankan seorang pimpinan dalam hal ini yaitu:

- Fokus intensif pada pelanggan.
- Melakukan perbaikan terus-menerus.
- Memperbaiki/meningkatkan kualitas yang dilakukan oleh organisasi.
- Pengukuran yang akurat.
- Pemberian kuasa pada karyawan.

- b. Rekayasa ulang terhadap program-program yang menuntut untuk melibatkan karyawan secara luas. Mempertimbangkan kembali bagaimana pekerjaan bisa dilakukan dan organisasi distrukturisasi seandainya kerja dan organisasi ini akan diciptakan dari nol.

4. Perbaikan terhadap Keterampilan Menangani Orang

Menghadapi karyawan dengan berbagai karakter memang tidak semudah membalik telapak tangan. Butuh kesabaran dan pengetahuan mendalam soal karakternya mereka masing-masing. Keterampilan dalam menangani karakter orang meliputi:

- a. Bagaimana menjadi pendengar yang efektif.
- b. Bagaimana cara yang benar memberikan umpan balik kinerja.
- c. Bagaimana mendelegasikan otoritas.
- d. Bagaimana menciptakan tim-tim yang kreatif dan inovatif.

5. Dari Manajemen Kontrol ke Pemberian Kuasa (*Empowerment*)

Seorang manajer melakukan *empowering* manakala dirinya:

- a. memberikan tanggung jawab kepada karyawan mengenai apa yang harus dikerjakan, dan
- b. menyerahkan tanggung jawab akan pekerjaan mereka dan mengambil keputusan yang benar.

Dengan *empowerment*, karyawan akan lebih bertanggung jawab atas pekerjaan mereka dan lebih berdedikasi dalam pekerjaan.

6. Dari Kemampuan ke Keluwesan

Manajer harus menerapkan konsep perbaikan yang berkesinambungan dan karyawan harus selalu meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya agar mereka dapat memenuhi persyaratan sebagai seorang pekerja terhadap pekerjaan yang baru. Dalam hal ini, manajer dan karyawan masa kini harus belajar mengatasi kesementaraan. Mereka harus belajar hidup dengan keluwesan, kesertamertaan, dan hal-hal yang tidak dapat diramalkan.

7. Perbaikan terhadap Perilaku Etis

Perilaku etis adalah perilaku yang benar menurut kaidah/norma yang berlaku. Dalam suatu organisasi tidaklah mengherankan jika banyak karyawan merasa tertekan karena adanya hal-hal yang terjadi yang tidak sesuai dengan hati kecilnya dan ada hal-hal yang harus dihadapi di mana ia harus menetapkan pilihan. Pada saat situasi itulah karyawan menghadapi suatu ‘dilema etis’, yaitu suatu situasi di mana seorang dituntut untuk menciptakan tingkal laku yang benar atau yang salah.

Untuk membantu para karyawan yang menghadapi *dilema etis* atau memperbaiki *perilaku etis*, para manajer harus berusaha melakukan berbagai upaya di antaranya:

- a. mengadakan seminar,
- b. mengadakan lokakarya,
- c. mengadakan program latihan,
- d. menyediakan konsultan,
- e. menciptakan mekanisme perlindungan untuk karyawan yang mengungkapkan praktik-praktik tidak etis, dan
- f. menciptakan iklim yang sehat secara etis bagi para karyawannya.

Pada dasarnya, dalam berorganisasi, tantangan dan peluang akan selalu muncul bagi para pelaku organisasi. Oleh karena itu, tantangan harus dihadapi, diatasi, dan dikelola dengan baik. Peluang harus diraih agar dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan. Apabila tantangan dikelola dengan tepat, maka akan menjadi peluang yang baik.

BAB IX

PENGEMBANGAN ORGANISASI

Pengembangan organisasi merupakan sebuah bidang keilmuan tersendiri yang sudah menjadi bangunan ilmu. Sampai hari ini semakin banyak mendapat perhatian para pemimpin organisasi maupun para manajer perusahaan. Organisasi apapun bentuk, sifat, dan jenisnya memiliki kesamaan dalam hal pengembangan organisasi dengan sebuah perusahaan yang keeksisannya dipengaruhi oleh diri pemimpinnya dan lingkungan di sekelilingnya. Sehingga dalam merencanakan pengembangan organisasi, pemimpinlah yang dituntut mampu dan peka terhadap perubahan yang terjadi di dalam organisasi baik dalam lingkup mikro maupun makro.

Dalam wacana pengembangan keorganisasian modern persoalan tentang perubahan organisasi akan terjadi tidak relevan. Sebaliknya, isunya adalah bagaimana para manajer dan pemimpin mengatasi tekanan perubahan yang tidak dapat dielakkan, yang mengkonfrontasi mereka sehari-hari, dalam upaya mempertahankan organisasi mereka agar tetap aktif. Meskipun pengembangan sebuah organisasi adalah kenyataan hidup, jika seorang pemimpin menghendaki organisasi yang dipimpinnya menjadi sebuah organisasi yang terus maju dan eksis. Sehingga seorang pemimpin dituntut untuk selalu menyusun strategi demi kemajuan organisasi yang dipimpinnya.

Pada dasarnya mengatur strategi pengembangan sebuah organisasi merupakan tugas terpenting dari apa yang harus diprioritaskan oleh seorang pimpinan. Posisi kunci agar tercipta perubahan organisasi dipegang oleh pemimpin saat dia membuat keputusan yang terkait dengan organisasinya.

Pemimpin yang layak harusnya mampu menyusun strategi untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan perubahan-perubahan, baik yang bersifat internal maupun eksternal.

A. DEFINISI PENGEMBANGAN ORGANISASI

Pengembangan organisasi (selanjutnya disebut PO) didefinisikan beragam oleh praktisi dan ahli teori, salah satunya, karena kompleksitasnya. Pada dasarnya, pengembangan organisasi adalah upaya terencana yang dilakukan di tingkat organisasi untuk meningkatkan efektivitas dan/atau memungkinkan organisasi

untuk mencapai sasaran strategisnya. Konsep ini secara resmi muncul pada 1950-an (meskipun beberapa teori mundur ke tahun 1920) dan umumnya merujuk kepada psikolog Kurt Lewin. Pengembangan organisasi mencakup teori dan praktik dari perubahan terencana dan sistemik pada sikap, keyakinan, dan perilaku pegawai melalui program pelatihan jangka panjang. PO sering kali digambarkan sebagai “berorientasi pada tindakan”.

Pengembangan organisasi merupakan suatu proses yang direncanakan yang meliputi serangkaian perencanaan perubahan yang sistematis yang dilakukan secara terus-menerus oleh suatu organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Pengembangan organisasi mengukur prestasi suatu organisasi dari segi *efisiensi* yang dapat diukur dengan perbandingan antara masukan dan keluaran, *efektivitas* dalam mencapai tujuan organisasi, dan *kesehatan organisasi* yang terkait dengan hubungan yang dinamis dan adaptabilitas.

Pengembangan menurut Wendell L. French dan Cecil H. Bell, Jr (1995: 146) mendefinisikan sebagai berikut: “*organization development may be as planned, systematic process in which applied behavioral science principles and practices introduced into an ongoing organization toward the goals of effecting organizational effectiveness.*” (Pengembangan organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu yang direncanakan, proses yang sistematis yang memerlukan asas-asas, dan praktik ilmu perilaku yang dikenal dalam kegiatan organisasi secara terus menerus untuk mencapai tujuan penyempurnaan organisasi secara efektif wewenang organisasi yang lebih besar secara efektivitas organisasi yang lebih besar.

B. HAKIKAT PENGEMBANGAN ORGANISASI

Kegiatan pengembangan organisasi (*Organization Development*) dilaksanakan dengan tujuan untuk mendapatkan kualitas kerja yang lebih baik, produktivitas, kemampuan adaptasi, dan efektivitas. Pengembangan organisasi ini mencari perubahan dalam keyakinan, sikap, nilai-nilai, strategi, struktur, dan praktik-praktik dalam organisasi sehingga dapat menyesuaikan lebih baik dalam kompetisi, keuntungan teknologi, dan perubahan yang cepat terhadap lingkungannya.

Para pemimpin yang hendak melakukan pengembangan terhadap organisasi yang dikelolanya menurut Paul Hersey dan Kenneth Blanchard wajib memiliki kemampuan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan sedikitnya dalam dua hal, yaitu:

1. *Diagnosis*, kemampuan ini setidaknya mewakili kemampuan mengidentifikasi sudut pandang, mengidentifikasi masalah secara umum dan kemudian analisis.
2. *Penerapan*, yaitu mengidentifikasi alternatif pencerahan dan strategi penerapan yang tepat bagi organisasi.

Pada dasarnya kemampuan seorang pemimpin tidak hanya dituntut kepintarannya dalam membaca situasi yang ada di sekelilingnya, dengan kata lain seperti yang diungkapkan oleh Mas'ud Said (2010: 121) bahwa seorang *leader* selain dituntut untuk memiliki karisma dan kecerdikan memahami lingkungannya, namun juga dibutuhkan kecerdasan yang tinggi untuk dapat memecahkan (menerapkan) secara nyata berbagai macam persoalan terutama terkait dengan perubahan-perubahan lingkungan sekitarnya. Dalam hal ini, informasi merupakan media terpenting bagi pemimpin dalam rangka mengukur kekuatan maupun kelemahan internal dan eksternal organisasi, sebab bagaimanapun setiap pemimpin secara imperatif bertindak sesuai dengan kapasitas pengetahuannya. Basis atau pijakan keputusan-keputusan pengembangan organisasi terletak pada dasar pengetahuannya dan orang-orang sekitarnya.

Pengembangan organisasi menitikberatkan pada struktur, teknologi, dan orang-orang yang saling memengaruhi. Berikut ini merupakan nilai-nilai yang mendasar dalam upaya pengembangan organisasi:

1. Pengembangan pada orang lain/individu.
2. Kepercayaan dan dukungan.
3. Kenyamanan kekuasaan.
4. Konfrontasi.
5. Partisipasi.

C. PROSES PENGEMBANGAN ORGANISASI

Pengembangan organisasi (PO) merupakan proses yang kompleks dan dapat memakan waktu satu tahun atau lebih untuk merancang dan menerapkannya. Adapun langkah-langkah dalam pengembangan organisasi yaitu sebagai berikut:

1. **Diagnosis awal**

Pada tahap awal ini, konsultan mencari masukan dengan melakukan wawancara kepada orang-orang yang berlainan dalam organisasi.

2. **Pengumpulan data**

Survey dilakukan untuk menentukan suasana organisasi dan masalah-masalah perilaku.

3. **Umpan balik data dan konfrontasi**

Kelompok kerja ditunjuk untuk memeriksa data yang dikumpulkan untuk melakukan mediasi ketidakcocokan dan menentukan prioritas perubahan.

4. **Tindak perencanaan dan pemecahan masalah**

Perencanaan harus spesifik, termasuk siapa yang bertanggung jawab dan kapan tindakan harus diselesaikan.

5. **Menggunakan intervensi**

Intervensi bisa saja fokus pada individu, tim, hubungan antardepartemen, atau organisasi secara keseluruhan.

6. **Evaluasi dan tindak lanjut**

Konsultan membantu organisasi mengevaluasi hasil dari upaya pengembangan organisasi dan mengembangkan suatu program tambahan apabila diperlukan.

Dalam suatu perubahan, terdapat lima teknik dan pendekatan, yaitu pelatihan kepekaan, umpan balik survei, konsultasi proses, pembinaan tim, dan pengembangan antarkelompok.

D. PENGEMBANGAN ORGANISASI BELAJAR

Organisasi belajar adalah yang di dalamnya terdapat sistem, mekanisme, dan proses, yang digunakan secara berkelanjutan oleh para anggotanya guna meningkatkan kapabilitas sehingga mampu mencapai sasaran pribadinya dan komunitas di mana dia berpartisipasi. Perubahan-perubahan yang terjadi pada dasarnya dapat dikelompokkan ke dalam empat kategori, yaitu perkembangan

teknologi, perkembangan produk, ledakan ilmu pengetahuan dan jasa yang mengakibatkan makin singkatnya daur hidup produk, serta perubahan sosial yang memengaruhi perilaku, gaya hidup, nilai-nilai, dan harapan tiap orang.

Pengembangan organisasi (*organization development*) dan organisasi belajar sama-sama menitikberatkan pada kemampuan individu dan kelompok untuk lebih berkembang dan meningkatkan kualitas kinerja yang akan berdampak pada kualitas keseluruhan organisasi tersebut. Penerapan *organization development* (OD) dalam organisasi dilakukan dengan bantuan konsultan ahli, sistematis, harus didukung oleh pimpinan serta luas aplikasinya.

E. TUJUAN PENGEMBANGAN ORGANISASI

Pengembangan organisasi merujuk pada sebuah perubahan yang terencana dan sistematis dengan berbagai pendekatan, teknik perubahan maupun intervensi untuk merespons perubahan lingkungan demi meningkatkan efektivitas dan memecah kebuntuan maupun hambatan organisasi, baik terkait dengan sistem, sarana prasarana, sumber dana, hingga sumber daya manusianya.

Beckard (1969: 13) menambahkan bahwa pengembangan organisasi secara umum memiliki beberapa tujuan di antaranya:

1. Menumbuh kembangkan semangat memperbaharui diri organisasi.
2. Mengoptimalkan efektivitas organisasi baik dalam kondisi lingkungan yang stabil maupun cepat berubah, dengan menanamkan mekanisme pengembangan yang berkelanjutan dalam diri organisasi.
3. Mencapai kualitas sinergi yang tinggi serta kompetisi yang rendah antar unit dalam organisasi.
4. Mengatasi masalah-masalah, konflik, dan lain sebagainya yang mengancam keutuhan organisasi.
5. Mencapai budaya pengambilan keputusan yang berdasar atas sumber informasi dari pada atas aturan-aturan maupun peran organisasi itu sendiri.

Beberapa poin di atas, setidaknya menyiratkan bahwa efektivitas organisasi dalam melaksanakan program-program maupun pencapaian tujuannya adalah arah yang sangat penting yang paling banyak diperhatikan oleh organisasi. Semakin efektif pelaksanaan kegiatan sebuah organisasi, maka semakin efektif organisasi

tersebut untuk mencapai kesuksesannya. Namun demikian, perlu dicatat bahwa efektivitas suatu organisasi, sekali lagi bergantung pada tujuan dan sasarannya.

Pengembangan sebuah organisasi akan efektif jika bergantung pada diagnosis situasi dan penentuan pendekatan yang memiliki kemungkinan paling tinggi dalam lingkungan tertentu.

Adapun tujuan lain dari pada pengembangan suatu organisasi sebagaimana pendapat dari yang dikutip dari buku Prof. Dr. Veithzal Rivai dan Prof. Dr. Dedy Mulyadi (2003: 417):

1. Menciptakan keharmonisan hubungan kerja antara pimpinan dengan staf anggota organisasi.
2. Menciptakan kemampuan memecahkan persoalan organisasi secara lebih terbuka.
3. Menciptakan keterbukaan dalam berkomunikasi.
4. Merupakan semangat kerja para anggota organisasi dan kemampuan mengendalikan diri.

F. SIFAT-SIFAT DASAR PENGEMBANGAN ORGANISASI

Beberapa sifat dasar PO yang dapat dijadikan acuan oleh para pemimpin organisasi, di antaranya:

1. PO merupakan suatu strategi terencana dalam mewujudkan perubahan organisasional yang harus mempunyai sasaran yang jelas dan didasarkan pada suatu diagnosis yang tepat mengenai permasalahan yang dihadapi oleh organisasi.
2. PO harus berupa kolaborasi antara berbagai pihak yang akan mengalami dampak perubahan yang akan terjadi, keterlibatan dan partisipasi para anggota harus mendapat perhatian.
3. Program PO menekankan cara-cara baru yang diperlukan guna meningkatkan kinerja seluruh anggota organisasi.
4. PO mengandung nilai-nilai humanistik yang harus menjadikan potensi manusia sebagai sesuatu yang penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi.
5. PO menggunakan pendekatan yang selalu memperhitungkan pentingnya interrelasi, interaksi, dan interdependensi.

6. PO menggunakan pendekatan ilmiah untuk mencapai tujuan pengembangan organisasi.

G. PELAKU PENGEMBANGAN ORGANISASI

Pengembangan organisasi diterapkan kepada tiga tipe manusia, yang selanjutnya menjadi pelaku-pelaku dalam proses pengembangan organisasi, yaitu:

1. spesialisasi individu di dalam PO sebagai profesi,
2. orang-orang dari lapangan yang terkait, yang telah mencapai sejumlah kompetensi di dalam PO, dan
3. para manajer yang memiliki keahlian PO yang diperlukan untuk perubahan dan mengembangkan organisasi atau departemen mereka.

Peranan professional PO dapat diterapkan terhadap konsultan internal yang memiliki organisasi yang sedang mengalami perubahan dan terhadap konsultan eksternal yang menjadi anggota universitas dan perusahaan konsultan atau bekerja sendiri, serta terhadap anggota tim konsultan internal-eksternal.

H. STRATEGI PENGEMBANGAN ORGANISASI

Hakikatnya, sebuah organisasi adalah kumpulan orang-orang yang mempunyai tujuan sama. Akan tetapi setiap orang mempunyai rasa, cipta, dan karya yang tentunya berbeda-beda. Namun, perbedaan terkadang dianggap sebagai sebuah masalah, padahal setiap perbedaan akan menghasilkan sesuatu yang lebih bagus jika dikelola dengan baik. Sebagai contoh, seekor lebah akan menghasilkan setetes madu, maka lebah itu harus mengumpulkan ribuan sari bunga yang berbeda. Itulah pentingnya mengapa harus ada perbedaan, karena pemikiran-pemikiran dari berbagai orang akan menghasilkan suatu ide yang gemilang.

Permasalahan di dalam sebuah organisasi saat ini banyak pemimpin yang mengambil keputusan secara gegabah. Mereka memutuskan persoalan tanpa harus dikaji lebih mendalam. Setidaknya, seorang pemimpin harus mendiagnosa permasalahan terlebih dahulu baru selanjutnya memikirkan, memandang, dan mengkaji persoalan. Ketika pemimpin tergesa-gesa mengambil keputusan pasti hasilnya tidak akan memuaskan dan berakhir pada gagalnya pengelolaan sebuah organisasi.

Ada tiga konsep yang ditawarkan agar proses pengembangan organisasi mencapai keberhasilan. Ketiga konsep inilah yang akan membuat organisasi menjadi lebih besar dan berkembang. Tiga konsep tersebut adalah:

1. Saling Mengenal Satu Sama Lain

Saling kenal jika dimaknai dengan luas berarti bahwa mengetahui secara detail. Jika yang diartikan mengenal seorang teman, maka yang akan diketahui tentangnya seperti pekerjaan, alamat, sifat, hobi, keadaan keluarga, sekolah, dan yang lainnya. Ketika kita mengetahui secara detail tentang teman kita tadi. Maka, dalam konsep ini seorang pemimpin harus mengenal secara detail organisasi yang dipimpinnya serta semua anggota yang tergabung di dalam organisasinya.

Begitulah seharusnya sosok pemimpin jika ingin mengembangkan organisasi yang dipimpinnya. Misalnya saja, jika salah satu dari anggota organisasi selalu tidak hadir, seorang pemimpin harus mengetahui alasan dari anggotanya tersebut, atau jika anggota mulai malas bekerja seorang pemimpin harus mampu mendeteksi apa penyebab dari rasa malas tersebut. Jadi, seorang pemimpin mampu mengenali seluk beluk organisasi secara detail dan juga semua anggota yang tergabung di organisasinya.

2. Saling Memahami

Ketika kata saling memahami terlintas dibenak maka kita memahami antara satu sama lain akan terjalin keakraban. Untuk lebih memahami kata ini bisa kita pelajari dari contoh: ketika ada seorang anggota organisasi berhalangan untuk melaksanakan tugasnya, maka seorang pemimpin harus mampu menggantikannya atau mencari anggota lain untuk menggantikannya, begitulah seterusnya. Hal ini bisa terjadi jika seorang pemimpin mempunyai rasa saling memahami yang tinggi terhadap anggota-anggotanya.

3. Saling Mengemban Beban

Saling mengemban beban yang berarti saling menjalankan amanah. Ketika rasa ini muncul dalam jiwa pemimpin, maka akan hilang rasa curiga, saling benci, saling hujat, dan lainnya terhadap anggota-anggotanya.

Pengembangan suatu organisasi akan sangat terbantuan jika pemimpin menggunakan konsep 3S tersebut. Jika seorang pemimpin tidak dapat memberikan penghargaan yang layak kepada semua anggota organisasinya, maka mustahil sebuah organisasi akan berkembang menuju kesuksesannya.

Teknik pengembangan organisasi pada hakikatnya adalah strategi intervensi yang dapat dipergunakan untuk mengatasi dan memecahkan masalah yang dihadapi oleh organisasi atau di dalam melakukan perubahan-perubahan. Sampai sekarang cukup banyak teknik pengembangan organisasi yang telah dikembangkan oleh para pakar. Di antara teknik-teknik tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Latihan Kepekaan (sensitivity training)*; merupakan teknik pengembangan yang pertama diperkenalkan dan yang dahulu paling sering digunakan. Teknik ini sering disebut juga *T-group*. Dalam kelompok kelompok T (singkatan *training*) yang masing masing terdiri atas 6-10 peserta, pemimpin kelompok (terlatih) membimbing peserta meningkatkan kepekaan (*sensitivity*) terhadap orang lain, serta ketrampilan dalam hubungan antar-pribadi.
2. *Kisi Pengembangan Organisasi*; pendekatan *grip* pada pengembangan organisasi di dasarkan pada konsep *managerial grip* yang diperkenalkan oleh Robert Blake dan Jane Mouton. Konsep ini mengevaluasi gaya kepemimpinan mereka yang kurang efektif menjadi gaya kepemimpinan yang ideal yang berorientasi maksimum pada aspek manusia maupun aspek produksi.
3. *Survei Umpan Balik*; tiap peserta diminta menjawab kuesioner yang dimaksud untuk mengukur persepsi serta sikap mereka (misalnya persepsi tentang kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan mereka). Hasil survei ini diumpan-balikkan pada setiap peserta, termasuk pada para penyelia dan manajer yang terlibat. Kegiatan ini kemudian dilanjutkan dengan kuliah atau lokakarya yang mengevaluasi hasil keseluruhan dan mengusulkan perbaikan-perbaikan konstruktif.
4. *Konsultasi Proses*; dalam *process consultation*, konsultan pengembangan organisasi mengamati komunikasi, pola pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan, metode kerjasama, dan pemecahan konflik dalam tiap unit organisasi. Konsultan kemudian memberikan umpan balik pada semua pihak

yang terlibat tentang proses yang telah diamatinya, serta menganjurkan tindakan koreksi.

5. *Pembentukan Tim*; adalah pendekatan yang bertujuan memperdalam efektivitas serta kepuasan tiap individu dalam kelompok kerjanya atau tim. Teknik *tim building* sangat membantu meningkatkan kerjasama dalam tim yang menangani proyek dan organisasinya bersifat matriks.
6. *Transactional Analysis (TA)*; TA berkonsentrasi pada gaya komunikasi antarindividu. TA mengajarkan cara menyampaikan pesan yang jelas dan bertanggung jawab, serta cara menjawab yang wajar dan menyenangkan. TA dimaksudkan untuk mengurangi kebiasaan komunikasi yang buruk dan menyesatkan.
7. *Intergroup Activities*; fokus dalam teknik *intergroup activities* adalah peningkatan hubungan baik antar-kelompok. Ketergantungan antar kelompok yang membentuk kesatuan organisasi, menimbulkan banyak masalah dalam koordinasi. *Intergroup activities* dirancang untuk meningkatkan kerjasama atau memecahkan konflik yang mungkin timbul akibat saling ketergantungan tersebut.
8. *Third-party Peacemaking*; dalam menerapkan teknik ini, konsultan pengembangan organisasi berperan sebagai pihak ketiga yang memanfaatkan berbagai cara menengahi sengketa, serta berbagai teknik negosiasi untuk memecahkan persoalan atau konflik antarindividu dan kelompok.

I. TAHAP PENERAPAN PENGEMBANGAN ORGANISASI

Setelah dipahami mengenai strategi yang dapat dipakai tersebut di atas, maka ada beberapa tahap yang dapat dilakukan dalam penerapan pengembangan organisasi tersebut. Dalam menerapkan pengembangan organisasi, organisasi memerlukan konsultan yang ahli dalam bidang perilaku dan pengembangan organisasi. Konsultan tersebut bersifat sebagai agen pembaruan (*agent of change*) dan fungsi utamanya adalah membantu warga organisasi menghadapi perubahan melalui teknik teknik pengembangan organisasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut. Proses penerapan pengembangan organisasi dilakukan dalam empat tahap:

1. Tahap Pengamatan Sistem Manajemen atau Tahap Pengumpulan Data

Dalam tahap ini konsultan mengamati sistem dan prosedur yang berlaku di organisasi termasuk elemen-elemen di dalamnya seperti struktur, manusianya, peralatan, bahan-bahan yang digunakan dan bahkan situasi keuangannya. Data utama yang diperlukan adalah (a) fungsi utama tiap unit organisasi, (b) peran masing-masing unit dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi, (c) proses pengambilan keputusan serta pelaksanaan tindakan dalam masing-masing unit, dan (d) kekuatan dalam organisasi yang memengaruhi perilaku antarkelompok dan antarindividu dalam organisasi.

2. Tahap Diagnosis dan Umpan Balik

Dalam tahap ini, kualitas pengorganisasian serta kegiatan operasional masing-masing elemen dalam organisasi dianalisis dan dievaluasi. Ada beberapa kriteria yang umum digunakan dalam mengevaluasi kualitas elemen-elemen tersebut, di antaranya: (a) kemampuan beradaptasi, yaitu kemampuan mengarahkan kegiatan dan tenaga dalam memecahkan masalah yang dihadapi, (b) tanggung jawab; kesesuaian antara tujuan individu dan tujuan organisasi, (c) identitas; kejelasan misi dan peran masing-masing unit, (d) komunikasi: kelancaran arus data dan informasi antarunit dalam organisasi, (e) integrasi; hubungan baik dan efektif antarpribadi dan antarkelompok, terutama dalam mengatasi konflik dan krisis, dan (f) pertumbuhan; iklim yang sehat dan positif, yang mengutamakan eksperimen dan pembaruan, serta yang selalu menganggap pengembangan sebagai sasaran utama.

3. Tahap Pembaruan dalam Organisasi

Dalam tahap ini dirancang pengembangan organisasi dan dirumuskan strategi memperkenalkan perubahan atau pembaruan. Strategi ini bertujuan meningkatkan efektivitas organisasi dengan cara mengoreksi kekurangan serta kelemahan yang dijumpai dalam proses diagnostik dan umpan balik. Mengingat bahwa setiap perubahan yang diperkenalkan akan mempengaruhi seluruh sistem dalam organisasi, bahkan mungkin akan mengubah sistem distribusi wewenang dan struktur organisasi, rancangan strategi pembaruan

harus didiskusikan secara matang dan mendapat dukungan penuh pimpinan puncak.

4. Tahap Implementasi Pembaruan

Tahap akhir dalam penerapan pengembangan organisasi adalah pelaksanaan rencana pembaruan yang telah digariskan dan disetujui. Dalam tahap ini, konsultan bekerja secara penuh dengan staf manajemen dan para penyelia. Kegiatan implementasi perubahan meliputi: (a) perubahan struktur, (b) perubahan proses dan prosedur, (c) penjabaran kembali secara jelas tujuan serta sasaran organisasi, dan (d) penjelasan tentang peranan masing-masing anggota dalam organisasi.

Setelah segala sesuatunya berjalan dalam masa yang telah ditentukan bersama, maka langkah selanjutnya adalah perlu diadakan evaluasi atau diagnosis organisasi. Hal ini sangat diperlukan guna mengetahui akan segala kekurangan dalam perjalanan organisasi selama ini sehingga pada kedepannya dapat dilakukan suatu perbaikan dan pada akhirnya organisasi dapat berjalan sesuai dengan tujuannya yang menciptakan organisasi moderen yang siap dalam menjawab tuntutan zaman dan berkualitas.

Pengembangan organisasi merupakan salah satu pokok bahasan yang penting dalam perbincangan organisasi. Hal ini dapat dimaklumi karena manusia, pekerjaan, dan lingkungan kerja atau organisasi di mana berada merupakan tiga hal yang saling berkaitan secara erat dan dalam pada itu pengembangan organisasi diperlukan tidak lain untuk meningkatkan efektivitas organisasi yang berkualitas.

BAB X

PERUBAHAN ORGANISASI

Pesatnya kemajuan teknologi informasi dewasa ini berdampak cukup luas terhadap semua lini kehidupan, termasuk kehidupan organisasi. Ditambah lagi dengan kehidupan masyarakat global yang penuh tantangan menuntut semua organisasi dengan segenap potensi dan misi mampu menempatkan diri dalam konteks lingkungan strategis yang selalu berubah. Sehubungan dengan itu, sudah saatnya suatu perubahan pada semua organisasi dioptimalkan yang secara spesifik berupa perubahan teknologi dalam bentuk, misalnya teknologi berbasis *online*. Perubahan pada organisasi merupakan sebuah ekspektasi dalam era globalisasi ini dan hendaklah dapat dimanifestasikan dalam bentuk seperti aplikasi Teknologi Informasi.

Dalam melakukan perubahan terhadap organisasi banyak faktor yang menghambat perubahan tersebut termasuk budaya organisasi yang menolak akan perubahan serta kepemimpinan yang lemah. Pernyataan tersebut didukung oleh pendapat Daff (1988: 659), bahwa kepemimpinan dapat mendorong serta mendukung kreatifitas untuk membantu pengikut dan organisasi agar lebih menerima serta siap berubah.

Penelitian Bishop (2001: 202-227) menyatakan bahwa pimpinan pada tingkat puncak memfasilitasi kemampuan untuk perubahan dalam tingkatan mendukung serta mengembangkan kemampuan untuk perubahan. Hasil penelitian tersebut menyiratkan bahwa semakin kuat kepemimpinan seseorang dalam melakukan tindakan untuk perubahan organisasi maka akan semakin tinggi tingkat tercapainya perubahan organisasi, sebaliknya semakin lemah kepemimpinan seseorang dalam mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk melakukan perubahan, maka semakin rendah pula tingkat tercapainya perubahan.

Untuk melakukan perubahan terhadap sebuah organisasi diperlukan keahlian dari seorang pemimpin berupa *skill* yang mencukupi. Hal ini bertujuan untuk memengaruhi anggotanya bahwa sesungguhnya perubahan organisasi akan mengantarkan mereka kepada konsep kemanfaatan, kemudahan, dan mampu memberikan mereka berupa benefit yang yang lebih.

A. DEFINISI PERUBAHAN ORGANISASI

Perubahan pada dasarnya menjadikan sesuatu yang ada saat ini menjadi sesuatu yang baru diinginkan. Hal itu yang menjadi sebab diperlukan diagnosis atas perubahan yang diinginkan tersebut. Diagnosis yang dimaksudkan adalah setidaknya mencakup empat pertanyaan yang sekaligus menjadi indikator perubahan. Empat pertanyaan tersebut adalah 1) apakah yang sebenarnya terjadi saat ini? 2) apa yang akan terjadi di masa mendatang seandainya perubahan tersebut tidak terjadi? 3) apa yang diinginkan oleh orang-orang tentang kondisi yang akan datang? dan 4) bagaimana perubahan itu dilakukan dari kondisi saat ini ke kondisi ideal di masa mendatang?

Perubahan organisasi secara teoritis, penulis mengumpulkan beberapa definisi dan konsep para ilmuwan. Michel Beer (2000: 452) menyatakan berubah itu adalah memilih tindakan yang berbeda dari sebelumnya dan perbedaan itulah yang menghasilkan suatu perubahan. Jika pilihan hasilnya sama dengan yang sebelumnya, berarti akan memperkuat *status quo* yang ada.

Winardi (2005: 2) menyatakan bahwa perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang diinginkan guna meningkatkan efektivitasnya. Sejalan dengan itu, Anne Maria (1998: 209) berpendapat bahwa perubahan organisasi adalah suatu tindakan menyusun kembali komponen-komponen organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi. Mengingat begitu pentingnya perubahan dalam lingkungan yang bergerak cepat, sudah saatnya organisasi tidak menunda perubahan. Penundaan berarti akan menghadapkan organisasi pada proses kemunduran.

Pendapat yang senada dikemukakan oleh J.O. Bryson (1990: 374), seorang pakar dalam manajemen perpustakaan, yang menyatakan bahwa “*when one or more elements in alibrary change it is called organizational change*”. Pendapat Bryson tersebut menunjukkan bahwa salah satu unsur saja dalam organisasi yang berubah, sudah dapat dikatakan sebagai perubahan organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi tentang perubahan di atas dapat diambil sebuah pengertian bahwa perubahan organisasi itu merupakan suatu tindakan yang

dilakukan terhadap unsur-unsur dalam suatu organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi menuju ke arah yang lebih baik dari sebelumnya.

Untuk pencapaian suatu perubahan, diperlukan beberapa langkah pendekatan terhadap struktur organisasi, anggota kelompok organisasi, dan semua hal yang terkait dengan organisasi tersebut. Selanjutnya, sebagai pemimpin yang hendaklah mengetahui kemungkinan-kemungkinan penyebab dari penolakan dari perubahan suatu organisasi.

1. Pendekatan melakukan Perubahan

- a. *Pendekatan kekuasaan sepihak*, di mana atasan melalui kekuasaan dan wewenang dapat menyarankan untuk melakukan perubahan yang dapat dilakukan dengan tiga cara:
 - 1) Dekrit
 - 2) Pergantian
 - 3) Sktuktur
- b. *Pendekatan bersama*, dilakukan dengan cara:
 - 1) Keputusan kelompok
 - 2) Pemecahan dalam kelompok
- c. *Pendekatan delegasi* dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu:
 - 1) Keputusan kelompok
 - 2) Kelompok latihan kepekaan

Desakan untuk melakukan perubahan atau sumber-sumber perubahan dapat dibagi menjadi dua, yaitu:

- 1) Dari dalam:
 - a. Perubahan nilai kerja
 - b. Produk uang
 - c. Masalah proses organisasi
 - d. Visi, misi, dan filosofi baru
 - e. Strategi baru
 - f. Redefinisi *core business*
 - g. Restrukturisasi dan *re-engineering* organisasi
 - h. Kondisi SDM

- i. Perubahan budaya organisasi
- 2) Dari luar:
 - a. Persaingan
 - b. Perubahan permintaan konsumen
 - c. Ketersediaan sumber-sumber
 - d. Teknologi
 - e. Sosial politik
 - f. Kondisi ekonomi
 - g. Nilai-nilai politik
 - h. Perubahan kondisi pasar
 - i. Peraturan baru
 - j. Standar dan kualitas baru

2. Penolakan terhadap Perubahan

- a. *Penolakan oleh individu*, karena:
 - 1) Ketakutan akan kehilangan, kegagalan, sesuatu yang tidak diketahui
 - 2) Ketidakmampuan beradaptasi
 - 3) Ketidakpercayaan terhadap manajemen
 - 4) Ancaman terhadap keterampilan
- b. *Penolakan oleh organisasi*, karena:
 - 1) Ancaman terhadap struktur kekuasaan
 - 2) Keengganan mengubah struktur yang sudah stabil
 - 3) Subsistem atau sistem hubungan
 - 4) Biaya besar

Metode yang digunakan untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan adalah sebagai berikut:

- a. *Pendidikan dan komunikasi*, dengan menjelaskan hakikat perubahan, mengapa perubahan perlu dilakukan, menjelaskan masalah yang berkaitan dengan perubahan, memberikan pemahaman yang logis dan rasional terhadap perubahan, dan sebagainya.
- b. *Keterlibatan dan partisipasi*, dilakukan dengan melibatkan bawahan dalam melakukan perubahan.

- c. *Dukungan*, dilakukan dengan membangkitkan dukungan dari kekhawatiran pekerja.

B. PERUBAHAN KINERJA ORGANISASI

Perubahan kerja sebuah organisasi harus dipelopori oleh seorang pemimpin yang siap untuk bekerja keras, karena hakikatnya setiap perubahan memerlukan kerja ekstra dibandingkan sebelumnya. Seorang pemimpin organisasi akan berusaha membawa anggota-anggotanya dari zona nyaman kepada zona kerja ekstra demi mencapai zona yang lebih nyaman di masa akan datang.

Era globalisasi yang menuntut perubahan di semua lini kehidupan menuntut juga perubahan terhadap kepemimpinan. Hal ini berpengaruh pada konsep kepemimpinan yang lebih populer saat ini adalah kepemimpinan perubahan. Richard L. Daff mengemukakan konsep kepemimpinan dalam satu definisi saja yaitu kepemimpinan adalah merupakan suatu pengaruh hubungan antara pimpinan dan pengikut (*followers*) yang bermaksud pada perubahan dan hasil nyata yang mencerminkan tujuan bersama. Dari definisi tersebut, tercakup tujuh unsur yang esensial dalam kepemimpinan, (1) pemimpin (*leader*), (2) pengaruh (*influence*), (3) pengikut (*follower*), (4) maksud (*intention*), (5) tujuan bersama (*shared purpose*), (6) perubahan (*change*), dan (7) tanggung jawab pribadi (*personal responsibility*).

Pengaruh hubungan antara pemimpin dan pengikut adalah hubungan timbal balik bukan satu arah antara pemimpin dengan pengikut dengan maksud dan harapan terjadi perubahan yang berarti sebagai hasil dari tujuan bersama. Dari pandangan Daff di atas dapat dipahami bahwa pengaruh tidak dikaitkan dengan unsur kekuasaan maupun paksaan yang dilakukan pemimpin terhadap bawahan. Pemimpin memengaruhi bawahan dan juga bawahan dapat memengaruhi pemimpin, serta menurut Daff, pengikut yang baik bukanlah “*Yes, people*”, kadang-kadang pemimpin yang efektif sama dengan dengan pengikut yang efektif, hanya berbeda dalam memainkan perannya. Kemudian, unsur tanggung jawab pribadi dan integritas (*personal responsibility and integrity*) menunjukkan adanya tanggung jawab antara pimpinan dan orang-orang yang ada dalam organisasi harus sama-sama mempunyai tanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan. Sedangkan, unsur perubahan (*change*) merupakan hasil dari pimpinan dan pengikut yang

menjadi harapan masa depan dan mereka sama-sama menciptakan perubahan, bukan memelihara *status quo*. Atau dengan kata lain, perubahan adalah gambaran dari tujuan bersama (*shared purpose*).

Pelaksanaan perubahan memerlukan tiga hal yaitu individu, kinerja, dan organisasi tersebut. Jika seorang pimpinan hendak melakukan perubahan, secara otomatis dia harus mampu mengelola ketiga hal ini.

1. Perubahan Individu-Kerja-Organisasi

Perubahan dapat disebabkan oleh faktor internal dan faktor eksternal. Perubahan kerja dan organisasi yang terjadi disebabkan oleh faktor internal dapat berupa tuntutan untuk berubah. Sementara itu, perubahan yang disebabkan oleh faktor eksternal dapat berupa pengaruh ekonomi, sosial, budaya, politik, hukum, dan persaingan antarperusahaan baik pada lingkup lokal, nasional, maupun internasional.

Perubahan kerja yang secara teknis maupun manusiawi bisa mengakibatkan ketidakseimbangan organisasi karena karyawannya tidak dapat menyesuaikan diri. Oleh karena itu, seorang manajer harus mampu mengatasi ketidakseimbangan ini dengan dua cara, yaitu:

- a. *peran manajer harus proaktif*, yaitu dengan mengantisipasi kejadian-kejadian, menggagas perubahan, dan mengontrol nasib organisasi; dan
- b. *peran manajer reaktif*, yaitu merespons kejadian-kejadian, menyesuaikan dengan perubahan, dan menerima konsekuensi dari perubahan.

Semua perubahan pastilah memerlukan biaya, baik berupa biaya ekonomis, sosial, dan psikologis. Apabila ternyata perubahan itu tidak dapat memberikan keuntungan/manfaat lebih daripada biaya yang dikeluarkan, maka tidak ada alasan yang kuat untuk melakukan perubahan.

2. Tahapan Perubahan

- a. *Pencairan*, yang artinya ide-ide dan praktik yang sudah berlaku perlu dihilangkan dan diperkenalkan ide-ide dan praktik baru.

- b. *Perubahan*, tahapan di mana ide-ide baru dan praktik baru dipelajari, yang meliputi: membantu pemikiran karyawan, alasan-alasan, dan penampilan dengan cara-cara baru.
- c. *Pembekuan ulang*, yang artinya apa yang telah dipelajari diintegrasikan ke dalam praktik nyata.

3. Cara Membangun Perubahan

Perubahan seharusnya tidak mengganggu sistem sosial yang berlaku, karena bila perubahan itu mengancam, kelompok akan cenderung mendapatkan tantangan dari anggotanya. Berikut beberapa cara yang dapat dilakukan dalam membangun perubahan.

- a. **Menyediakan alasan untuk perubahan**

Perubahan akan lebih baik karena alasan objektif daripada alasan personal dari manajer. Perubahan besar kemungkinan akan berhasil apabila pemimpin memperkenalkan perubahan itu dengan harapan keberhasilan yang besar.
- b. **Partisipasi**

Partisipasi merupakan cara yang mendasar untuk membangun dukungan untuk berubah. Partisipasi ini mendorong karyawan untuk melakukan diskusi, komunikasi, sugesti, dan ketertarikan untuk melakukan perubahan.
- c. **Berbagi penghargaan**

Dalam situasi perubahan, karyawan akan menerima penghargaan yang cukup.
- d. **Komunikasi dan pendidikan/pelatihan**

Komunikasi dan pendidikan merupakan suatu hal yang esensial untuk mendapatkan dukungan terhadap perubahan.
- e. **Memberikan rangsangan**

Merangsang kesiapan karyawan agar karyawan menyadari perlu adanya perubahan. kesadaran ini bisa terjadi secara alamiah atau sengaja diperkenalkan oleh manajemen melalui berbagai informasi dalam operasional dengan para karyawan.
- f. **Bekerja dengan sistem secara menyeluruh**

Perlawanan terhadap perubahan dapat dikurangi melalui pemahaman yang lebih luas oleh sikap-sikap karyawan dan reaksi alamiah terhadap perubahan.

4. Mengelola Perubahan Terencana

Perubahan organisasi yang terencana dapat memperjelas apa yang akan dimaksud dari perubahan yang terencana, memberikan tujuan, mengontraskan urutan perubahan, juga mempertimbangkan siapa yang akan bertanggung jawab dalam mengutarakan perubahan terencana dari suatu organisasi.

Suatu organisasi harus tanggap akan perubahan dalam lingkungan, artinya saat terjadi perubahan lingkungan, organisasi itu perlu menyesuaikan diri dan mampu menjawab perubahan lingkungan.

C. KONSEP PERUBAHAN ORGANISASI

Organisasi mengalami perubahan karena organisasi selalu menghadapi berbagai macam tuntutan kebutuhan. Tuntutan itu muncul sebagai akibat pengaruh lingkungan, baik secara internal maupun eksternal organisasi yang selalu berubah. Semua organisasi harus selalu siap untuk berubah. Hal tersebut selain karena adanya tekanan dari lingkungan internal maupun eksternal, dapat juga disebabkan oleh pemenuhan kebutuhan yang semakin berkembang dengan pesat.

Ada tiga pandangan tentang konsep perubahan organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Pada hakikatnya, target perubahan organisasional adalah birokrasi yang digunakan sebagai alat administrasi dan sebagai instrumen kekuasaan dan pengaruh.
2. Perubahan organisasi harus melalui cara demokrasi dan liberalisasi.
3. Organisasi dan manajemen dapat mengenali celah antara situasi yang ada dengan yang diharapkan berdasarkan ukuran tertentu yang biasa digunakan, yaitu efektivitas, efisiensi, dan kepuasan anggota organisasi.

D. PROSES PERUBAHAN ORGANISASI

Untuk menyusun suatu perencanaan perubahan perlu dilakukan suatu diagnosis organisasi. Diagnosis organisasi dapat dilakukan oleh organisasi yang bersangkutan maupun dengan bantuan pihak luar.

1. Diagnosis Organisasi dan Tingkatannya

Proses diagnosis organisasi dilakukan dengan menganalisis tingkatan-tingkatan yang terdapat dalam organisasi, yaitu:

- a) organisasi secara keseluruhan,
- b) kelompok kerja (unit dan bagian), dan
- c) individu.

2. Metode Pengumpulan Data dalam Diagnosis Organisasi

Proses pengumpulan data yang diperlukan dapat menggunakan metode seperti:

- a) kuesioner,
- b) wawancara,
- c) pengamatan, dan
- d) data sekunder.

3. Analisis Diagnosis Data

Proses analisis data dibedakan pada data kualitatif dan data kuantitatif. Metode yang digunakan untuk menganalisis data kualitatif adalah *content analysis*, *force field analysis*, dan diagram. Sedangkan, untuk menganalisis data kuantitatif, dapat menggunakan metode seperti *means*, *standard deviasi*, distribusi frekuensi, diagram pencar (*scattergram*), koefisien korelasi, *difference tests*.

4. Penerapan Proses Perubahan

Penerapan merupakan langkah lanjut dari tahap diagnosis organisasional, di mana pada tahap ini akan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan (1) bagaimana melakukan perubahan, (2) bagaimana caranya agar

orang-orang dapat menerima perubahan, dan (3) apa saja yang mendukung dan menghambat perubahan.

Dalam penerapan, terdapat dua alat analisis yang dapat digunakan, *pertama*, analisis medan faktor dan *kedua*, analisis daur perubahan. Kurt Lewin mengembangkan analisis medan faktor yang bermanfaat untuk menguji variabel-variabel guna menentukan tingkat efektivitas suatu perubahan organisasional. Sedangkan, analisis daur perubahan akan menganalisis empat tingkat perubahan organisasional yang mencakup perubahan pengetahuan, sikap, perilaku, dan prestasi organisasional.

5. Proses Perubahan dan Mengatasi Penolakan terhadap Perubahan

Organisasi-organisasi dapat mengubah tujuan dan strategi, teknologi, desain jabatan, struktur, proses, dan orang-orangnya. Perubahan manusia hampir selalu mengikuti perubahan dalam faktor-faktor yang lain. Proses perubahan secara umum mencakup *unfreezing* (pencairan) sikap dan perilaku saat ini, berubahnya, dan *refreezing* (pembekuan ulang) sikap dan perilaku baru yang diminta.

6. Mengevaluasi Hasil Intervensi

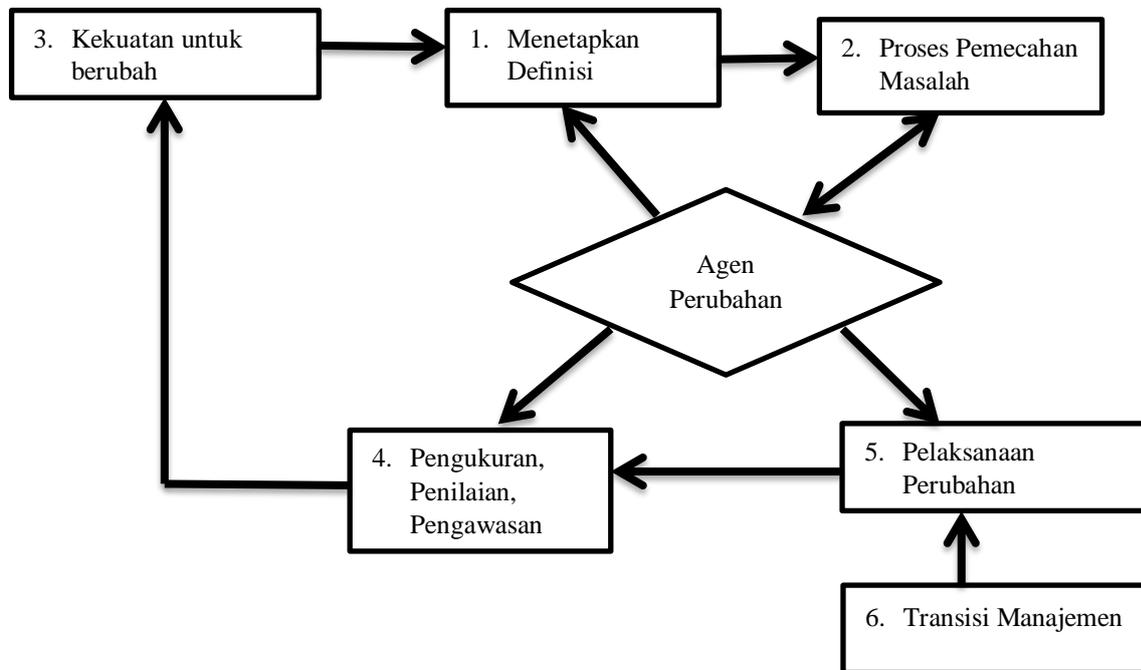
Adapun yang dimaksud proses evaluasi dengan dilakukannya intervensi adalah menerapkan penilaian selama intervensi dan menerapkan penilaian setelah proses intervensi.

7. Melembagakan Proses Intervensi pada Organisasi

Keberhasilan sosialisasi proses intervensi dipengaruhi oleh empat hal, yaitu: karakteristik organisasi, karakteristik intervensi, proses sosialisasi, dan indikator proses sosialisasi.

Secara teoritisnya untuk melakukan perubahan terhadap organisasi diawali dengan keadaan organisasi lama, kemudian terjadi kejenuhan yang menyebabkan rendahnya tingkat kinerja anggota. Keadaan organisasi lama ini mendorong para anggota untuk melakukan perubahan agar menimbulkan suasana yang lebih segar.

Griffin dan Morhead membuat skema tentang perubahan organisasi. Skema yang mereka buat merupakan hasil dari pembelajaran mereka dari Lewin yang selanjutnya mereka kembangkan menjadi lebih detail. Adapun skema yang mereka maksud seperti di bawah ini.



Konsep organisasi selalu berubah karena terjadi perubahan di sekeliling organisasi. Perubahan itu antara lain: perubahan masyarakat, ekonomi, globalisasi, teknologi informasi, politik, dan kependudukan. Berdasarkan fase perubahan tersebut, Kurt Lewin mengemukakan “Model Perubahan Tiga Langkah Lewin” yang intinya menjelaskan bahwa perubahan yang berhasil dalam organisasi mengikuti tiga langkah: (1) pelelehan *status quo* adalah upaya perubahan untuk mengatasi tekanan, baik dari keengganan individu atau kelompok sasaran, (2) gerakan untuk bertindak untuk pindah atau transformasi pada keadaan baru, dan (3) pembekuan ulang yaitu pemantapan intervensi perubahan dengan menyeimbangkan kekuatan pendorong dan kekuatan penghambat/penahan tingkat dan perubahan organisasi di masa depan tidak akan menurun. Oleh karena itu, ancaman dan peluang yang luar biasa akan dihadapi oleh organisasi akibat perubahan yang sangat cepat dan kompleks dari globalisasi teknologi, sistem ekonomi, politik, dan sosial. Dengan demikian, struktur, sistem, strategi, dan pengetahuan, keterampilan

dan sikap, gaya manajemen, dan budaya organisasi akan menjadi faktor penghambat jika tidak merubah pola pikir semua pihak dalam menghadapi tantangan masa depan yang penuh gejolak.

Perubahan sebuah organisasi lama kepada organisasi baru mengandung beberapa manfaat membentuk organisasi antara lain:

1. Orang yang bergabung dalam organisasi akan lebih efektif dibanding bekerja sendirian. Hakikat kolektif organisasi memungkinkan individu untuk berfokus pada keahliannya sehingga dapat meningkatkan spesialisasi keahliannya,
2. Bagi individu yang bergabung dalam organisasi akan dapat keterampilan baru dibanding bekerja sendirian. Bagi organisasi, penggunaan teknologi akan lebih efisien dalam menghasilkan jasa atau barang,
3. Bekerja secara individual akan mendapat kendala dalam mengelola pengaruh lingkungan eksternal. Organisasi jauh lebih mampu mengelola lingkungan eksternal karena memiliki sumber daya untuk mengembangkan tenaga ahli untuk mengantisipasi atau berusaha mempengaruhi tuntutan pelayanan dari lingkungan.
4. Untuk menghasilkan barang atau jasa dapat lebih hemat atau efisien jika bekerja sama. Pada saat orang harus bekerja sama untuk menghasilkan barang atau jasa, akan timbul kendala bagaimana melakukan tugas-tugas dan bagaimana melakukan kerjasama untuk menyelesaikan tugas secara efektif. Jika mereka bekerja sama untuk menghasilkan barang atau jasa dibanding dengan bekerja secara individual, misalnya biaya negosiasi, pengaturan orang atau pengawasan, akan memerlukan biaya yang lebih besar sebagai biaya-biaya transaksi, dibanding dalam bentuk organisasi sehingga terjadi efisiensi, jika dilakukan secara perorangan, oleh karena alasan organisasi perlu dibentuk.

Secara ringkas organisasi akan memberikan manfaat dalam peningkatan keahlian individu, perolehan ketrampilan baru dalam pemanfaatan teknologi, mengantisipasi tuntutan faktor eksternal, dan efisiensi biaya.

E. KONFLIK PERUBAHAN ORGANISASI

Dalam melakukan perubahan ke arah pengembangan organisasi tidak luput dari timbulnya berbagai masalah yang justru dapat membahayakan kelangsungan organisasi. Salah satu masalah penting yang dapat terjadi dalam perubahan dan pengembangan organisasi adalah konflik.

Konflik perubahan dan pengembangan organisasi saling berkaitan satu sama lain. Oleh karena itu, manajer sangat berperan dalam memajemenkan konflik yang terjadi dalam organisasi ke arah perubahan yang direncanakan. Untuk memajemenkan konflik dalam organisasi, setiap manajer harus memahami apa itu konflik dan faktor-faktor apa saja yang menyebabkan timbulnya konflik.

Ada tiga macam bentuk manajemen konflik, yaitu:

1. menstimulasi konflik pada unit atau organisasi yang hasil pekerjaan mereka tertinggal dibandingkan dengan standar yang disebabkan oleh tingkat konflik yang terjadi terlalu rendah;
2. mengurangi dan menekankan konflik saat tingkat konflik tersebut terlampaui tinggi dan tidak produktif; dan
3. menyelesaikan konflik dengan metode dominasi atau supresi.

F. PEMIMPIN DAN PERUBAHAN ORGANISASI

Pengaruh kepemimpinan terhadap perubahan dinyatakan Hersey (2000: 491) bahwa pemimpin yang berpengaruh, tidak melaksanakan perubahan dalam kondisi vakum, akan tetapi perubahan itu disempurnakan dengan hati-hati melalui penciptaan berbagai bagian. Selanjutnya, Hersey menjelaskan bahwa dengan pertimbangan dan pandangan terhadap faktor-faktor yang memengaruhi suksesnya perubahan, dampak-dampak positif dapat diusulkan untuk terjadinya perubahan tersebut.

Pendapat Anne Maria (1998: 217), "*Organizational change is an important topic for manager, because a substantial part of their jobs requires the information and implementation of planned organizational change*". Pendapat tersebut menunjukkan bahwa perubahan organisasi yang direncanakan menjadi bagian dari tugas seorang pimpinan.

Gibson (2006: 502) mengungkapkan apabila pada suatu kasus pimpinan melaksanakan perubahan, dia harus mengantisipasi penolakan terhadap perubahan dan mempersiapkan serta mengatasinya.

Tentang adanya pengaruh langsung kepemimpinan terhadap perubahan organisasi diperkuat oleh Yukl (2002: 300-301) bahwa seorang pemimpin dapat berbuat banyak untuk memfasilitasi kesuksesan pelaksanaan perubahan, melalui tindakan politik termasuk menciptakan koalisi, membentuk tim, memilih orang yang tepat untuk diletakkan pada posisi kunci, membuat simbol perubahan, dan memonitor serta mendeteksi persoalan yang harus diperhatikan.

Di sisi lain, Daft (2005: 659) menambahkan bahwa pemimpin dapat mendorong dan mendukung kreativitas untuk membantu pengikut dan organisasi agar lebih menerima serta siap berubah. Pandangan Peter Hess tentang pengaruh kepemimpinan terhadap perubahan melalui tanggung jawab pemimpin dalam menggerakkan orang-orang, yaitu *“change is leadership responsibility. The challenge is to move people beyond their evensiveness and resistance to the point where they view change not as threat but as an opportunity”*.

Para pelaku perubahan mempunyai pilihan perubahan yang dikelompokkan ke dalam empat kategori, yaitu sebagai berikut:

1. *Mengubah Struktur*, mencakup pembuatan perubahan dalam hubungan wewenang, mekanisme koordinasi, dan rancang ulang pekerjaan.
2. *Mengubah Teknologi*, mencakup dikemukakannya peralatan, alat atau metode baru, dan otomatisasi atau komputerisasi.
3. *Mengubah Setting Fisik*, seperti melakukan perubahan tata letak kerja dengan cara mengonfigurasi ruang, desain interiorm penempatan peralatan, dan yang serupa.
4. *Mengubah Orang*, mencakup perubahan sikap dan perilaku anggota organisasi melalui proses komunikasi, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah.

G. TEKANAN MANAJEMEN

Dalam upaya mencapai tujuan organisasi terkadang diperlukan intervensi atau tekanan dari pimpinan agar semua pihak yang terlibat dalam organisasi lebih termotivasi dalam mencapai sasaran yang jelas.

1. Tekanan terhadap Karyawan

Tekanan merupakan terminologi umum untuk menunjukkan adanya perasaan tertekan pada kehidupan karyawan. Kehadiran stres dalam pekerjaan tidak dapat dihindarkan dalam berbagai jenis pekerjaan dan setiap individu memberikan reaksi yang berbeda-beda dalam menanggapi stres.

2. Penyebab terjadinya Tekanan

Stres karyawan dapat disebabkan oleh dua macam penyebab, yaitu:

a. Stres yang berhubungan dengan pekerjaan

Hampir setiap kondisi kerja dapat menyebabkan stres, tergantung reaksi karyawan terhadap stres tersebut.

b. Frustrasi

Frustrasi disebabkan karena adanya dorongan ataupun keinginan yang dibatasi sehingga seseorang terhalangi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Stres harus dikelola dengan baik. Terdapat tiga pilihan yang dapat dilakukan dalam upaya mengelola stres, seperti: mencegah atau mengontrolnya, lari dari stres, dan mengadaptasikan stres atau mengatasi gejala-gejala stres. Untuk mengurangi sumber-sumber stres, dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya meningkatkan keterampilan berkomunikasi, memberdayakan karyawan dengan partisipasi, mendesain ulang pekerjaan dengan lebih baik, atau menerapkan program pengembangan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Khoirul. 2018. *Urgensi Penerapan Manajemen Konflik dalam Organisasi Pendidikan*. Al-Fikri: Jurnal Studi dan Penelitian Pendidikan Islam. 1(2). 31-38. <http://jurnal.unissula.ac.id/index.php/fikri/article/view/3206> (diakses tanggal 11 Agustus 2019).
- Arni, Muhammad. 2007. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Asnawi, S. 1999. *Hubungan Manajemen Waktu dan Stres Kerja pada Karyawan Divisi Network PT Telekomunikasi Tbk*. Laporan Penelitian (tidak diterbitkan). Jakarta: Fakultas Psikologi – UPI.
- Atmodiwirio, Soebagio. 2000. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadizia Jaya.
- Basalamah, M.S. Anies. 1997. *Mengatasi Gejolak Dalam Organisasi*. Usaha Kami Penerbit Buku Pilihan.
- Beckhard, Richard. 1969. *Organization Development: Strategies and Models*. Boston: Addison-Wesley.
- Beer, Michael dan Nitin Nohria. 2002. *Breaking the Code of Change*. USA: President and Fellow of Harvard College.
- Bernardin, H. John dan Russel. 2017. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. Singapura: MC GrawHill International Editions.
- Bishop, Charles H. Jr. 2011. *Making Change Happen One Peros at a Time: Assessing Change Withing Your Organization*. New York: Amacom.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Child, John. 2005. *Organization Contemporary Principles and Practice*. New Jersey: Wiley-Blackwell.
- Cooper, C. L. & Payne, R. 1994. *Causes, Coping, & Consequences of stress at Work*. USA: John Wiley & Sons, Ltd.
- Covey, Stephen R. 1997. *Kepemimpinan Berprinsip*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Daff, Richard L. 1988. *Management*. Chicago: The Dryden Press.
- Dai, Zhongxin dan Haiyan Li. 2014. *On Verbal Competence*. Journal of Arts and Humanities. 3(3). 17-22. <https://theartsjournal.org/index.php/site/article/view/380> (diakses tanggal 02 Agustus 2019).

- Edmonds, D.; Fuhrman, N. E.; Duncan, D. W.; Elliott, K. 2016. *Factors Influencing the Communication Skills of College of Agriculture Ambassadors*. *NACTA Journal*. 60(2). 192-201. <https://www.nactateachers.org/index.php/current-issues/2413-factors-influencing-the-communication-skills-of-college-of-agriculture-ambassadors> (diakses tanggal 10 Agustus 2019).
- Effendy, Onong Uchjana. 2009. *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Fattah, Nanang. 2009. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Fattah, Nanang. 2012. *Analisis Kebijakan Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Gibson, James L., John M. Ivancenich, dan James H, Donnelly, Jr. 1996. *Organisasi*. Terjemahan Nunuk Adiarni. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Griffin, Ricky W. 2004. *Manajemen Jilid 1 Edisi 7*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gunawan, Ketut. 2011. *Manajemen Konflik Atasi Dampak Masyarakat Multikultural di Indonesia*. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. 2(2). 212-224. <http://www.academia.edu/download/23663219/j29.pdf> (diakses tanggal 20 Juli 2019).
- Guzley, P. W. 1992. *Organizational Climate and Communication Climate, Management Quarterly*, 379-402. _____: _____.
- Hamali. Arif Yusuf. 2019. *Pemahaman Praktis Administrasi, Organisasi, dan Manajemen: Strategi Mengelola Kelangsungan Hidup Organisasi*. Jakarta: Prenamedia Group.
- Handoko, T. Hani. 1995. *Manajemen*. Yogyakarta: BPEF.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Perencanaan Manajemen Jilid 1*. Yogyakarta: UGM Press.
- Hersey, Paul dan Kenneth H. Blanchard. 1993. *Management of Organizational Behavior*, 6th edition. New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Hovland, Carl I. 1953. *Social Communication*, dalam Bernard Berelson & Morris Janowitz, ed., *Reader in Public Opinion and Communication*. New York: The Free Press of Glencoe.
- Indrafachrudi, Soekarto. 1993. *Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah yang Baik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Ivancevich, John M., Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kartono, Kartini. 1998. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpin Abnormal Itu?*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kast, Fremont E. Dan James E. Rosenzweig. 1979. *Organization and Management: A System Approach*. New York: McGraw Hill Book Co.
- Lasswell, Harold D. 1972. *The Structure and Function of Communication in Society*, dalam Wilbur Schramm, ed., *Mass Communications*. Urbana-Chicago: University of Illinois Press.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Masmuh, Abdullah. 2013. *Komunikasi Organisasi dalam Perspektif Teori dan Praktek*. Cetakan Ketiga. Malang: UPT Penerbitan Universitas Muhammadiyah Malang.
- Melodie, Hicks Arterberry. 2014. *Communication Skill Practice for Personal Growth and Leadership Development* (Disertase). San Fransisco: California Institute of Integral Studies.
- Mulyana, Deddy. 2001. *Metodelogi Penelitian Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, Deddy. 2010. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muylasa. 2002. *Manajemen Berbasis Pendidikan: Konsep Strategi dan Penerapannya*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari. 1993. *Kepemimpinan Menurut Islam*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Newstrom, John W. dan Keith Davis. 1998. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, 10th edition. New Delhi: McGraw-Hill Publishing Company Ltd.
- Nugroho, Dian Ari. 2017. *Pengantar Manajemen untuk Organisasi Bisnis, Publik, dan Nirlaba*. Malang: Universitas Brawijaya (UB) Press.
- Quick, J. C. & Quick, J. D. 1984. *Organizational Stress and Preventive Management*. USA: McGraw-Hill, Inc.
- Peter G. Northouse. 2013, *Kepemimpinan Teori dan Praktik*. Jakarta: PT Indeks.
- Purwanto, M. Ngalim dan Sutaadji Djojopranoto. 1991. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Mutiara Sumber Widya.

- Rahim, M. Afzalur. 2010. *Managing Conflict in Organizations*. Westport: Greenwood Publishing Group, Inc.
- Ranupadojo, Heidjrachman. 1996. *Teori dan Konsep Manajemen*. Yogyakarta: AMP YKPN.
- Rice, P. L. 1999. *Stress and Health* (3rd Ed.). California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2011. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbin, P. Stephen. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robert P. Neuschel. 2008. *Pemimpin yang Melayani Mengerahkan Kekuatan Orang-Orang Anda*. Jakarta: Akademia.
- Rohmat. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan: Konsep dan Aplikasi*. Purwokerto: STAIN Press.
- Rost, J.C. 1991. *Leadership for the Twenty-first Century*. New York: Praeger.
- Said, M. Mas'ud. 2010. *Kepemimpinan: Pengembangan Organisasi, Team Building, dan Perilaku Inovatif*. Malang: UIN Maliki Press.
- Saefrudin. 2017. *Pengorganisasian dalam Manajemen*. Jurnal Al-Hikmah. 5(2). 56-57. <http://jurnal.staiba.ac.id/index.php/alhikmah/article/view/45> (diakses tanggal 07 Juli 2019).
- Saleh, Akh. Muwafik. 2016. *Komunikasi dalam Kepemimpinan Organisasi*. Malang: Universitas Brawijaya (UB) Press.
- Schramm, Wilbur dan Donald F. Roberts. 1971. *The Process and Effects of Mass Communcation*, Revised Edition. Urbana-Chicago-London: University of Illinois Press.
- Soetopo, Hendyat. 2016. *Perilaku Organisasi: Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sopiah. 2008. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Stoner, James A.F., dkk. 1996. *Manajemen Jilid 1*. Jakarta: Prenhallindo.
- Sucahyowati, Hari. 2017. *Manajemen: Sebuah Pengantar*. Malang: Wilis.

- Subandi, Bambang. 2016. *Manajemen Organisasi dalam Hadis Nabi*. Yogyakarta: INDeS.
- Sudarmo, Indriyo Gito dan I Nyoman Sudita. 1997. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE.
- Suprpto, Tommy. 2009. *Pengantar Teori dan Manajemen Komunikasi*. Yogyakarta: MedPress (Anggota IKAPI).
- Sutarto. 1991. *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Stogdill, R.M. 1990. *Hand Book of Leadership: A Survey of Theory and Research*, 3rd Edition. New York: Free Press.
- Thoha, Miftah. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Thoha, Miftah. 1995. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Tim Penulis, Depdiknas. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Pendidikan: Konsep dan Pelaksanaan* (buku 1). Jakarta: _____.
- Tim Penyusun, Departemen Pendidikan Nasional. 2002. *Pengembangan Pendidikan Efektif: Buku Panduan untuk Lanjutan Tingkat Pertama*. Yogyakarta: Dinas Pendidikan Proyek Peningkatan Mutu SLTP DIY.
- Triatna, Cipi. 2015. *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Usman, Husaini. 2009. *Manajemen (Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo. 1994. *Kiat Kepemimpinan dalam Teori dan Praktik*. Jakarta: Harapan Masa PGRI.
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Pemimpin Pendidikan: Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wekley, Kenneth N. dan Yulk Gary A. 1998. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Terjemahan Muh. Sobaruddin. Jakarta: Bina Aksara.
- Winardi. 1990. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Melton Putra.
- Wirawan. 2013. *Konflik dan Manajemen Konflik*. Jakarta: Salemba.

- Yuliana, Rahmi. 2012. *Peran Komunikasi dalam Organisasi*. Jurnal STIE Semarang. 4(3). 52-58. <http://jurnal3.stiesemarang.ac.id/index.php/jurnal/article/view/162> (diakses tanggal 07 Juli 2019).
- Yulk, Gary A. 1989. *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Yulk, Gary A. 1998. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Terjemahan Yusuf Udaya. Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc (buku asli diterbitkan tahun 1994).
- Zalabak, Pamela S. Shockley. 2006. *Fundamentals of Organizational Communications*. USA: Pearson Education, Inc.

BIODATA PENULIS



Dr. Riinawati, M.Pd, lahir di Banua Padang, 03 Mei 1986, putri dari H. Ahmad Bardi dan Hj. Juraidah (Alm) memiliki latar belakang SDN Teluk Dalam 3 Banjarmasin (tamat 1998), SMPN 2 Banjarmasin (tamat 2001), SMA Kesatuan 1 Samarinda (tamat 2004), S1 Pertanian Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda (tamat 2009), S2 Manajemen Pendidikan Universitas Mulawarman (tamat 2013), S3 Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Surabaya (tahun 2017). Perempuan Asal Rantau ini adalah Dosen di UIN Antasari Banjarmasin.

Beberapa Artikel yang telah ditulis antara lain di Faculty Of Education, Khon Ken University Thailand “Challenging Education For Future Change” , Universitas Negeri Surabaya (UNESA), dan lain-lain

Beliau juga memiliki beberapa pengalaman kerja sebagai Ketua Program Studi PGSD FKIP UWGM Samarinda, Dekan FKIP UWGM Samarinda, Kepala LP2AI di Universitas Achmad Yani Banjarmasin, Technical Advisor penyusun dokumen analisa jabatan dan beban kerja UPBU kelas I Utama Sentani Papua, Technical advisor penyusunan dokumen remunerasi UPBU kelas 1 utama sentani Papua, dan Technical Advisor penyusunan laporan keuangan BTKP Jakarta (Adhirajasa Konsultan).

Saat ini, beliau bertempat tinggal di jl. Jahri saleh komp. Pandan arum permai Banjarmasin Kalimantan Selatan, e-mail : riinawati@uin-antasari.