

MANAJEMEN

DAN

ORGANISASI

MANAJEMEN

DAN

ORGANISASI

Penulis:
Mesiono, S.Ag., M.Pd.

citapustaka
MEDIA PERINTIS

MANAJEMEN & ORGANISASI

Penulis: Mesiono, S.Ag., M.Pd.

Copyright © 2012, Mesiono, S.Ag., M.Pd.
Hak cipta dilindungi undang-undang
All rights reserved

Penata letak: Muhammad Yunus Nasution
Perancang sampul: Aulia Grafika

Diterbitkan oleh:

Citapustaka Media Perintis

Jl. Cijotang Indah II No. 18-A Bandung

Telp. (022) 82523903

www.citapustaka.com

E-mail: citapustaka@gmail.com

Contact person: 08126516306-08562102089

Cetakan Pertama Edisi Revisi: Februari 2012

Cetakan Ketiga: Februari 2015

ISBN 978-602-8208-95-6

Didistribusikan oleh:

Cv. Perdana Mulya Sarana

Jl. Sosro No. 16-A Medan 20224

Telp. 061-7347756, 77151020 Faks. 061-7347756

E-mail: asrulmedan@gmail.com

Contact person: 08126516306

BERMULA DARI RASA INGIN TAHU, AKHIRNYA ANDA TAHU,
JIKA ANDA MAU TAHU, MAKA BERUPAYALAH DIRI ANDA UNTUK MAU
TAHU TERHADAP APA YANG ANDA MAU TAHU.

JANGAN BIARKAN RASA TAHU ANDA BERLALU TANPA MAKNA TAHU.
TAPI MULAILAH DENGAN MENGATUR RASA TAHU ANDA.

SEHINGGA RASA TAHU ANDA LEBIH TERATUR.

MULAILAH DENGAN MENGATUR DIRI ANDA

JIKA ANDA INGIN MENGATUR ORANG LAIN.

ORANG AKAN LEBIH SUKSES KETIKA BIASA MENGATUR DIRINYA
KETIMBANG ORANG YANG HANYA PANDAI MENGATUR ORANG LAIN.

ORANG YANG SERING MENGATUR DIRINYA, MAKA ANDA AKAN
MUMPUNI MENGATUR PEKERJAAN DIRI ANDA.

SEPANJANG ANDA PLAWAI DALAM MENENTUKAN PILIHAN CARA
MENGATUR ANDA. HASIL ANDA SANGAT DITENTUKAN OLEH PILIHAN
CARA ANDA DALAM MENGATUR.

SUKSESLAH ANDA

Mesiono, 2010

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Puji dan syukur penulis persembahkan kehadiran Allah SWT yang telah menganugerahkan nikmat, taufiq dan hidayah-Nya sehingga penulisan buku ini dapat diselesaikan sebagaimana yang diharapkan.

Buku ini berjudul : “Manajemen & Organisasi”. Kehadiran buku ini menjadi ekspektasi yang konstruktif bagi mahasiswa dan pecinta buku dalam pengembangan nuansa dan khazanah keilmuan dalam memperkaya kajian pemikiran dalam bidang manajemen dan organisasi, baik dari kalangan mahasiswa Fakultas Ilmu Pendidikan, Sekolah Tinggi Ilmu Keguruan dan Kependidikan, Fakultas Tarbiyah di IAIN dan UIN, serta mahasiswa Tarbiyah pada STAIN dan STAIS. Harapan besar juga bermanfaat bagi para manajer perusahaan maupun pendidikan.

Tujuan buku ini adalah membantu anda lebih memahami manajemen dan organisasi. Apa, bagaimana dan untuk apa itu manajemen dan organisasi di ketengahkan sebagai inspirasi anda untuk lebih memiliki dan meningkatkan pengetahuan dan skill. Di samping itu dengan pengalaman yang dilalui akan meningkatkan potensi anda sebagai manajer atau pimpinan.

Diyakini sudah sangat banyak penulis yang menengahkan kajian tentang manajemen dan organisasi. Dengan kondisi itu, Penulis memberikan apresiasi yang sangat tinggi dengan adanya motivasi yang tinggi dari para penulis, peneliti dan ilmunan untuk menengahkan kajian-kajian pemikirannya tentang manajemen, sekaligus sebagai

referensi penulis dalam menyusun dan mengetengahkan pemikiran-pemikiran para ahli manajemen. Dengan presedent itu, penulis pun tertarik untuk berupaya mengetahkan kajian yang sama sebagai bahan referensi terutama bagi para mahasiswa yang menggeluti bidang manajemen organisasi.

Penguasaan manajemen mengantarkan manusia pada level prestasi yang cukup menakjubkan. Indikasinya peradaban manusia semakin kompleks melalui tumbuh dan berkembangnya ilmu dan teknologi dalam berbagai bidang atau organisasi kerja baik pemerintahan maupun perusahaan swasta, pendidikan, serikat buruh dan organisasi lainnya. Hal lain yang menakjubkan semakin banyaknya orang tertarik untuk mengkaji dan mempelajari manajemen.

Meyakini banyaknya kajian yang sama, membuat terbangunnya kesadaran bahwa buku yang disusun ini masih jauh dari kesempurnaan. Hal ini mengindikasikan adanya kekurangan sebagai kelemahan penulis, untuk itu diharapkan saran dan kritik dari pembaca untuk penyempurnaan. Kepada berbagai pihak yang terlibat dalam penyusunan buku ini diucapkan terima kasih. Semoga bermanfaat dan ridho Allah SWT, Tuhan Yang Maha Kuasa bersama kita.

Bandung, Desember 2009

Mesiono

DAFTAR ISI

PROLOG	v
PRAKATA	vi
DAFTAR ISI	viii
BAB I :	
MANAJEMEN	1
A. Pengertian Manajemen	1
B. Sejarah Manajemen	4
C. Unsur-Unsur dan Bidang-Bidang Manajemen	7
D. Prinsip-Prinsip Manajemen	9
E. Fungsi-Fungsi Manajemen	14
BAB II :	
ORGANISASI	39
A. Pengertian Organisasi	39
B. Prinsip-Prinsip Organisasi	41
C. Pola-Pola Organisasi	44
D. Tujuan Organisasi	50
E. Teori Organisasi	51

BAB III :

KEPEMIMPINAN	57
A. Pengertian Kepemimpinan	57
B. Teori-Teori Lahirnya Kepemimpinan	62
C. Ciri-Ciri Pemimpin	65
D. Kepemimpinan Efektif	65
E. Karakteristik Pemimpin yang Sukses	68
F. Fungsi Kepemimpinan Organisasi	78
G. Metode Kepemimpinan	78
H. Pemimpin Formal dan Informal	81
I. Gaya Kepemimpinan	90

BAB IV :

KOMUNIKASI	104
A. Pengertian Komunikasi	105
B. Proses Komunikasi	108
C. Unsur-Unsur Komunikasi	112
D. Fungsi-Fungsi Komunikasi	114
E. Arus Komunikasi	116
F. Prinsip Dasar Komunikasi	120
G. Komunikasi Efektif	125
H. Gaya Komunikasi	127

BAB V :

MOTIVASI	129
A. Pengertian Motivasi	129
B. Teori-Teori Motivasi	131
C. Azas-Azas Motivasi	151

BAB VI :

PENGAMBILAN KEPUTUSAN 153

A. Pengertian Pengambilan Keputusan 153

B. Pentingnya Pengambilan Keputusan 155

C. Proses Pengambilan Keputusan 156

D. Teknik Pengambilan Keputusan 161

DAFTAR PUSTAKA 174

TENTANG PENULIS 179

BAB I

MANAJEMEN

A. Pengertian Manajemen

What Is Manajemen? - Apa itu manajemen? Inilah pertanyaan pertama ketika kita mendengar, membaca, memahami, dan mendiskusikan bahkan mengaplikasikan dalam organisasi. Untuk itu perlu dikemukakan berbagai pendapat para ahli tentang pengertian manajemen tersebut sebagai studi awal pemahaman.

Kata manajemen berasal dari bahasa Italia (1561) **maneggiare** yang berarti “mengendalikan” terutamanya mengendalikan kuda yang berasal dari bahasa latin **manus** yang berarti tangan. Kata ini lalu terpengaruh dari bahasa Perancis **manege** yang berarti **kepemilikan kuda** (yang berasal dari Bahasa Inggris yang berarti seni mengendalikan kuda), dimana istilah Inggris ini juga berasal dari bahasa Italia. Bahasa Perancis mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi **management** yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur.

Selain di atas, manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur, yaitu mengatur semua unsur-unsur manajemen. *Siapa yang mengatur ?* yang mengatur adalah *pemimpin*. Kenapa harus diatur ? agar unsur-unsur manajemen lebih berdaya guna, berhasil guna. Bagaimana mengaturnya? Mengaturnya melalui proses dari urutan fungsi-fungsi manajemen. *Dimana harus diatur?*

Diatur dalam organisasi atau perusahaan, karena organisasi merupakan alat dan wadah untuk mengatur unsur-unsur manajemen tersebut. (Malayu, 2001).

Menurut Terry (1972) "*Management is a distinct process consisting of planning, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives, by the use of human beings and other resources*". Maksudnya: Manajemen adalah proses berbeda yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang dipertunjukkan untuk menentukan dan menyelesaikan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan menggunakan sumber-sumber daya manusia yang lainnya.

Manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai goals secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti tugas yang ada dilaksanakan secara benar terorganisir dan sesuai dengan jadwal.

Blancard (1988) mengemukakan bahwa *management is process of working with and through individuals and group and other resources to accomplish organizational goals*, manajemen merupakan proses kerjasama dengan dan melalui usaha individu dan kelompok dengan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi.

Mary Parker Follet mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Lebih dari itu Malayu, (2001) mengemukakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dengan demikian hakekatnya manajemen merupakan suatu proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi manajemen, yaitu peren-

canaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumberdaya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan lebih dulu.

Lebih rinci, pengertian manajemen dapat ditinjau dari tiga pengertian yaitu manajemen sebagai proses, manajemen sebagai suatu kolektivitas manusia dan manajemen sebagai ilmu (science) dan seni. Tiga tinjauan ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1
Tiga Tinjauan Pengertian Manajemen

Manajemen sebagai proses	Manajemen sebagai suatu kolektivitas manusia	Manajemen sebagai ilmu (science) dan seni
<ul style="list-style-type: none"> • Pelaksanaan Tujuan tertentu dilaksanakan dan diawasi • Fungsi untuk mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain, mengawasi usaha-usaha yang dilakukan individu untuk mencapai tujuan. • Cara pencapaian tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan melalui kegiatan orang lain. 	<p>Merupakan suatu kumpulan dari individu-individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Kolektivitas inilah yang disebut dengan manajemen. Sedangkan orang yang bertanggung-jawab terhadap kegiatan manajemen disebut manajer.</p>	<p>Menghubungkan aktivitas manajemen dengan prinsip-prinsip manajemen. Manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.</p>

Dari definisi tersebut di atas, dapat dipahami bahwa manajemen itu kajiannya menekankan pada proses mengatur, adanya kerjasama antar berbagai unsur dalam organisasi, adanya usaha memanfaatkan sumber daya yang dimiliki organisasi dan adanya tujuan yang jelas. Dengan demikian yang dimaksud dengan Manajemen adalah kepan-

daian dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengawasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya atau kemampuan memanfaatkan sumber-sumber yang ada dan memiliki potensi untuk digunakan dalam pencapaian tujuan. Atau mengkoordinasikan semua sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk itu skala prioritas yang perlu dipahami dalam manajemen adalah perumusan tujuan.

B. Sejarah Manajemen

Dewasa ini penggunaan istilah manajemen menjadi trend bagi setiap organisasi baik pemerintahan maupun swasta, atau dalam bidang usaha, maupun bidang pendidikan. Penggunaan kata manajemen dapat mempengaruhi pengembangan organisasi atau pengguna. Karena secara serimonial dapat mempengaruhi prestise seseorang atau organisasi.

Kehadiran berbagai organisasi dalam kehidupan masyarakat merupakan salah satu fenomena kehidupan modern untuk membantu dan mempermudah pemenuhan kebutuhan hidup manusia secara individu dan masyarakat. Kebutuhan hidup tersebut mencakup kebutuhan sandang, pangan, perumahan, pendidikan, rasa aman dan aktualisasi diri. Menurut Winardi (1990) manusia sebagai makhluk yang hidup berkelompok (*zoon politicon*) berusaha untuk dapat bertahan (*survival*) dengan membentuk bermacam-macam organisasi guna memenuhi aneka macam kebutuhan. Keanggotaan seseorang dalam organisasi menyebabkan timbulnya tuntutan penggunaan uang, waktu dan kerja yang harus dipikul bersama dan berjalan secara efektif serta efisien yang kemudian secara empirik muncullah manajemen dalam organisasi.

Peraktek manajemen hampir sama tuanya dengan perkembangan peradaban, tetapi studi manajemen secara sistematis boleh dikatakan masih belum lama diterapkan. Manajemen telah diperaktekkan dalam bisnis, rumah sakit, sekolah-sekolah, universitas, pemerintahan,

industri, perbankan dan aktivitas organisasi lainnya. Disadari bahwa untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya material akan dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien dengan memfungsikan manajemen. Sebagai suatu pemikiran ilmiah keberadaan manajemen mengalami sejarah tersendiri sampai masa sekarang ini.

Peradaban kuno pada bagian Barat Mesopotamia dan tulisan-tulisan orang-orang Mesir Kuno sekitar tahun 1200 sebelum masehi menunjukkan sudah adanya pengetahuan serta penggunaan manajemen untuk mengelola soal-soal politik (Winardi, 1990).

Sejarah Yunani kuno dan kerajaan Romawi banyak memberikan bukti tentang pengetahuan manajemen terutama dalam pengelolaan persidangan di pengadilan, peraktek pemerintahan, organisasi tentara, kesatuan usaha-usaha kelompok dan pelaksanaan otoritas. Demikian pula organisasi gereja telah menggunakan struktur organisasi sedunia yang menyusun otoritas sendiri sebagai bukti penerapan manajemen.

Robbins (1984) menjelaskan bahwa bangunan piramid di Mesir dan tembok cina adalah bukti masa kini yang merupakan proyek besar yang menghabiskan ratusan dan ribuan pekerja dikerjakan dengan baik sebelum abad modern. Keberadaan pyramid merupakan contoh yang sangat menarik. Begitu sangat besarnya pyramid diperkirakan menghabiskan jutaan blok batu yang tiap batu beratnya beberapa ton. Bahkan pembangunannya menggunakan 100.000 orang untuk jangka waktu 20 tahun.

Demikian pula kemajuan yang dicapai Islam abad ke 8 s/d 13 M dengan pusat kerajaan Islam di Bagdad dan di Cordova Spanyol. Baik manajemen pemerintahan, perpustakaan, madrasah dan pendidikan tinggi semua berkembang berkat manajemen yang baik oleh para intelektual dan ulama sesuai perkembangan zamannya.

Sebelum abad ke-20 banyak industri dan perusahaan menggunakan prinsip manajemen dalam meningkatkan produksi. **Adam Smith** secara khusus dalam bidang ekonomi memberikan kontribusi dalam hal ajaran ekonomi klasik sebagaimana dipaparkan dalam

buku *The Wealth of Nations* yang diterbitkan tahun 1776. Buku ini berisikan argumen yang cerdas atas keuntungan ekonomi bahwa organisasi dan masyarakat akan beruntung dalam pembagian pekerjaan. Smith menyimpulkan bahwa pembagian kerja (*division work*) meningkatkan produktivitas dengan peningkatan setiap keterampilan dan kecekatan pekerja atau keunggulan ekonomis yang akan diperoleh organisasi dari pembagian kerja (*division of labor*) yaitu perincian pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang spesifik dan berulang.

Selain doktrin ekonomi klasik Adam Smith, di Inggris terjadi **Revolusi Industri**, yang menjadi indikasi dimulainya penggunaan mesin sebagai pengganti tenaga manusia. Penggantian ini mengakibatkan manajer-manajer membutuhkan landasan teori untuk meramalkan permintaan, persediaan bahan baku, memberikan tugas kepada bawahan dan mengarahkan kegiatan sehari-hari. Kondisi ini menuntut para ahli untuk mengembangkan ilmu manajemen.

Perkembangan lain datang dari **Mex Weber ahli sosiologi Jerman**, yang mengemukakan tipe ideal organisasi yang disebut Birokrasi bentuk organisasi yang dicirikan oleh pembagian kerja, bentuk hirarki yang dijabarkan dengan jelas, peraturan, dan hubungan yang interpersonal. Disadari Weber bahwa **Birokrasi yang Ideal** itu tidak ada dalam realita. Digambarkannya bahwa tipe organisasi tersebut dimaksudkan sebagai landasan untuk berteori tentang bagaimana pekerjaan dapat dilakukan dalam kelompok besar.

Pada abad 20, seorang industriawan Perancis bernama **Henry Fayol**, mengajukan gagasan lima fungsi utama manajemen; merancang, mengorganisasi, memerintah, mengkoordinasi, dan mengendalikan. Pada tahun 1950 dan seterusnya, gagasan ini mulai digunakan sebagai kerangka kerja buku ajar ilmu manajemen.

Para perintis manajemen lainnya adalah: **Alexei Stakhanov** (1935) dari Rusia, **Robert Owen** (1771 -1858) dari Skotlandia yang dijuluki sebagai Bapak Manajemen Personalia, **Charles Babbage** (1792-1871) dari Inggris, dan lain-lain.

Patrick Blackett melahirkan ilmu riset operasi pada tahun

1940-an yang merupakan kombinasi dari teori statistika dengan teori mikroekonomi. Riset operasi ini sering dikenal dengan **Sains Manajemen**, menggunakan pendekatan sains untuk menyelesaikan masalah dalam manajemen, khususnya di bidang logistik dan operasi.

Perkembangan selanjutnya pada tahun 1946 seorang **Peter F. Drucker** menerbitkan buku tentang manajemen terapan: **Concept of the Corporation** (Konsep Korporasi). Buku ini terbit atas ide Alfred Sloan (chairman dari General Motors) yang menugaskan penelitian tentang organisasi.

Sejak para ahli melakukan penelitian dan melakukan aktivitas manajemen kemudian muncul teori-teori tentang manajemen seperti bermula Adam Smith, Henry Fayol, Max Weber, Peter F. Drucker dan lain-lain maka secara resmi manajemen diakui sebagai suatu ilmu pengetahuan yang berdiri sendiri, yang dapat disejajarkan dengan ilmu-ilmu pengetahuan lainnya dan dikelompokkan ke dalam ilmu pengetahuan sosial. Hal ini disebabkan karena manajemen telah memenuhi syarat-syarat ilmu pengetahuan (*science*).

C. Unsur-Unsur Manajemen

Memahami unsur-unsur manajemen (*tools of management*) sangat diharuskan bagi setiap Manajer. Karena unsur yang ada diorganisasi itulah yang harus diatur sedemikian rupa. Sehingga dapat diketahui unsur yang manakah yang belum atau kurang atau tidak ada. Adapun Unsur-unsur manajemen itu terdiri *dari orang (men), uang (money), metode (methods), bahan-bahan (materials), mesin-mesin (machines), and pemasaran (market)* disingkat dengan 6M.

1. *Men* yaitu tenaga kerja manusia, baik tenaga kerja pimpinan maupun tenaga kerja operasional/pelaksana.
2. *Money* yaitu uang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
3. *Methods* yaitu cara-cara yang dipergunakan dalam usaha mencapai tujuan.

4. *Materials* yaitu bahan-bahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
5. *Machines* yaitu mesin-mesin/alat-alat yang diperlukan atau dipergunakan untuk mencapai tujuan.
6. *Market* yaitu pasar untuk menjual barang dan jasa-jasa yang dihasilkan.

Unsur-unsur manajemen tersebut mempunyai sifat Interdependensi artinya unsur satu dengan yang lain akan lebih mempunyai arti yang signifikan manakalah semua unsur itu bersinergis dan mempunyai nilai urgensitas yang sangat menentukan suksesnya organisasi atau perusahaan. Dalam implementasi unsur-unsur tersebut akan mempunyai nilai kurang jika diterapkan secara parsial. Untuk itu implementasi sistem perlu digunakan dalam penerapan unsur-unsur manajemen dalam organisasi atau perusahaan.

Menurut Kertonegoro (1985), dalam usaha untuk mencapai tujuan, manajemen mempergunakan berbagai sumber daya atau faktor produksi yang tersedia dengan cara yang efektif dan efisien, sumber atau faktor tersebut adalah *materials, mechanics, methods, money, mechanics* dan *market* (6 M). Sumber atau faktor tersebut harus diatur oleh manajemen agar mempunyai daya guna dan dapat berhasil guna, terintegrasi dan terkoordinir dalam mencapai tujuan sub-sistem maupun mencapai tujuan sistem dari sebuah lembaga secara optimal.

Manajemen merupakan proses memanfaatkan sumberdaya organisasi secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. Perilaku administrator/manajer menggunakan pengaruhnya terhadap anggota dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Dengan kata lain, organisasi adalah wadah bagi operasionalisasi aktivitas manajemen. Karena itu di dalam proses manajerial ada sejumlah unsur pokok yang membentuk kegiatan manajemen, yaitu: unsur manusia (*men*), barang-barang (*materials*), mesin (*machines*), metode (*methods*), uang (*money*) dan pasar atau (*market*). Keenam unsur ini memiliki fungsi masing-masing dan saling berinteraksi

atau mempengaruhi dalam mencapai tujuan organisasi terutama proses pencapaian tujuan secara efektif.

Setiap unsur manajemen ini berkembang menjadi bidang manajemen yang mempelajari lebih mendalam peranannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Bidang-bidang manajemen tersebut adalah :

1. Manajemen sumber daya manusia yang berkembang menjadi ilmu yang berdiri sendiri dari unsur manajemen manusia (*men*).
2. Manajemen permodalan/pembelanjaan (*unsur money*).
3. Manajemen akuntansi biaya (*unsur materials*).
4. Manajemen produksi (*unsur machines*).
5. Manajemen pemasaran (*unsur market*).
6. Methods adalah cara/sistem-sistem yang dipergunakan dalam setiap bidang manajemen untuk meningkatkan

D. Prinsip-Prinsip Manajemen

Setiap orang dapat dipastikan memiliki prinsip, namun tak selamanya orang itu memahami dan mampu menerapkan prinsip yang ia katakan sebagai pedoman hidup. Kondisi ini bisa saja terjadi karena ketidapkahamannya tentang makna prinsip tersebut atau memang karena ketidakmauannya untuk menerapkan prinsip itu dalam kegiatan organisasi dan kegiatan hidupnya sehari-hari.

Setiap manajer harus memiliki komitmen terhadap prinsip-prinsip manajemen ketika mengimplementasikan tugas dan tanggungjawabnya. Karena dengan prinsip manajemen ini akan mendukung kesuksesan manajer dalam meningkatkan kinerjanya. Dengan menggunakan prinsip-prinsip manajemen, manajer dapat menghindari kesalahan-kesalahan dalam menjalankan pekerjaannya, dan kepercayaan pada diri sendiri pun akan semakin besar, paling tidak dengan prinsip tersebut manajer dapat mengurangi ketidakbenaran dalam pekerjaannya. Untuk itu perlu dikemukakan arti

prinsip sebagai pengantar pemahaman kita terhadap prinsip-prinsip manajemen tersebut.

Menurut Malayu Prinsip adalah suatu pernyataan fundamental atau kebenaran umum yang dapat dijadikan pedoman pemikiran dan tindakan. muncul dari hasil penelitian dan pengalaman. Prinsip ini sifatnya permanen, umum dan setiap ilmu pengetahuan memiliki asas yang mencerminkan "intisari" kebenaran-kebenaran dasar dalam bidang ilmu tersebut.

Adapun prinsip-prinsip manajemen, menurut Winardi (2000) adalah (1) Pembagian kerja, (2) otoritas dan tanggung jawab, (3) disiplin (4) kesatuan perintah, (5) kesatuan arah, (6) dikalahkannya kepentingan individu terhadap kepentingan umum. (7) penghargaan/balas jasa, (8) sentralisasi, (9) rantai bertangga, (10) keteraturan, (11) keadilan (12) stabilitas pelaksanaan pekerjaan, (13) inisiatif (14) jiwa korps.

Menurut Malayu dalam *Henry Fayol*, Prinsip-Prinsip umum manajemen (*general principles of management*), adalah:

1) *Division of Work*

Prinsip ini sangat penting, karena adanya *limit factors*, artinya adanya keterbatasan-keterbatasan manusia dalam mengerjakan semua pekerjaan, yaitu:

- a) keterbatasan waktu;
- b) keterbatasan pengetahuan;
- c) keterbatasan kemampuan;
- d) keterbatasan perhatian.

Keterbatasan-keterbatasan ini mengharuskan diadakannya pembagian pekerjaan. Tujuannya untuk memperoleh efisiensi organisasi dan pembagian kerja yang berdasarkan spesialisasi sangat diperlukan, baik pada bidang teknis maupun pada bidang kepemimpinan.

Asas pembagian kerja ini mutlak harus diadakan pada setiap organisasi karena tanpa pembagian kerja berarti *tidak* ada organisasi dan kerja sama di antara anggotanya. Dengan pembagian kerja maka daya guna dan hasil guna organisasi dapat ditingkatkan demi tercapainya tujuan.

2) Authority and Responsibility

Menurut asas ini perlu adanya pembagian wewenang dan tanggung jawab antara atasan dan bawahan; wewenang harus seimbang dengan tanggung jawab. Misalnya wewenang sebesar X maka tanggung jawab pun sebesar X. Wewenang (*authority*) menimbulkan “hak”, sedangkan tanggung jawab menimbulkan “kewajiban”. Hak dan kewajiban menyebabkan adanya interaksi atau komunikasi antara atasan dan bawahan.

3) Discipline

Menurut asal ini, hendaknya semua perjanjian, peraturan yang telah ditetapkan, dan perintah atasan harus dihormati, dipatuhi, serta dilaksanakan sepenuhnya.

4) Unity of Command

Menurut asas ini, hendaknya setiap bawahan hanya menerima perintah dari seorang atasan dan bertanggung jawab hanya kepada seorang atasan pula. Tetapi seorang atasan dapat raemberi perintah kepada beberapa orang bawahan. Asas kesatuan perintah ini perlu, karena jika seorang bawahan diperintah oleh beberapa orang atasan maka ia akan bingung.

5) Unity of Direction

Setiap orang (sekelompok) bawahan hanya mempunyai satu rencana, satu tujuan, satu perintah, dan satu atasan, supaya terwujud

kesatuan arah, kesatuan gerak, dan kesatuan tindakan menuju sasaran yang sama. *Unity of command* berhubungan dengan karyawan, sedangkan *unity of direction* bersangkutan dengan seluruh perusahaan.

6) Subordination of Individual Interest into General Interest

Setiap orang dalam organisasi harus mengutamakan kepentingan bersama (organisasi), di atas kepentingan pribadi. Misalnya pekerjaan kantor sehari-hari harus diutamakan daripada pekerjaan sendiri.

7) Remuneration of Personnel

Menurut asas ini, hendaknya gaji dan jaminan-jaminan sosial harus adil, wajar, dan seimbang dengan kebutuhan, sehingga memberikan kepuasan yang maksimal baik bagi karyawan maupun majikan.

8) Centralization

Setiap organisasi harus mempunyai pusat wewenang, artinya wewenang itu dipusatkan atau dibagi-bagikan tanpa mengabaikan situasi-situasi khas, yang akan memberikan hasil keseluruhan yang memuaskan. *Centralization* ini sifatnya dalam arti relatif, bukan absolut (mutlak).

9) Scalar of Chain (Hierarchy)

Saluran perintah atau wewenang yang mengalir dari atas ke bawah harus merupakan mata rantai vertikal yang jelas, tidak terputus, dan dengan jarak terpendek. Maksudnya perintah harus berjenjang dari jabatan tertinggi ke jabatan terendah dengan cara yang berurutan.

10) Order

Asas ini dibagi atas *material order* dan *social order*, artinya keteraturan dan ketertiban dalam penempatan barang-barang dan karyawan. *Material order* artinya barang-barang atau alat-alat organisasi perusahaan harus ditempatkan pada tempat yang sebenarnya, jangan disimpan di rumah. *Social order* artinya penempatan karyawan harus sesuai dengan keahlian atau bidang spesialisasinya.

11) Equity

Pemimpin harus berlaku adil terhadap semua karyawan dalam pemberian gaji dan jaminan sosial, pekerjaan dan hukuman. Perilaku yang adil akan mendorong bawahan mematuhi perintah-perintah atasan dan gairah kerja. Jika tidak adil bawahan akan malas dan cenderung menyepelkan tugas-tugas dan perintah-perintah atasannya.

12) Initiative

Menurut asas ini, seorang pimpinan harus memberikan dorongan dan kesempatan kepada bawahannya untuk berinisiatif, dengan memberikan kebebasan agar bawahan secara aktif memikirkan dan menyelesaikan sendiri tugas-tugasnya.

13) Esprit de Corps (Asas Kesatuan)

Menurut asas ini, kesatuan kelompok harus dikembangkan dan dibina melalui sistem komunikasi yang baik, sehingga terwujud kekompakan kerja (*team work*) dan timbul keinginan untuk mencapai hasil yang baik. Pimpinan perusahaan harus membina para bawahannya sedemikian rupa, supaya karyawan merasa ikut memiliki perusahaan itu.

14) Stability of Turn-over of Personnel (Kestabilan Jabatan Karyawan)

Menurut asas ini, pimpinan perusahaan harus berusaha agar mutasi dan keluar masuknya karyawan tidak terlalu sering, karena akan mengakibatkan ketidakstabilan organisasi, biaya-biaya semakin besar, dan perusahaan tidak mendapat karyawan yang berpengalaman. Pimpinan perusahaan harus berusaha, agar setiap karyawan betah bekerja sampai masa pensiunnya. Jika karyawan sering berhenti perlu manajer menyelidiki penyebabnya. Apakah karena gaji terlalu kecil, perlakuan yang kurang baik, dan lain sebagainya.

Perlu diketahui dan dihayati bahwa intisari manajemen adalah mencapai tujuan yang optimal dengan meningkatkan daya guna.

E. Fungsi-Fungsi Manajemen

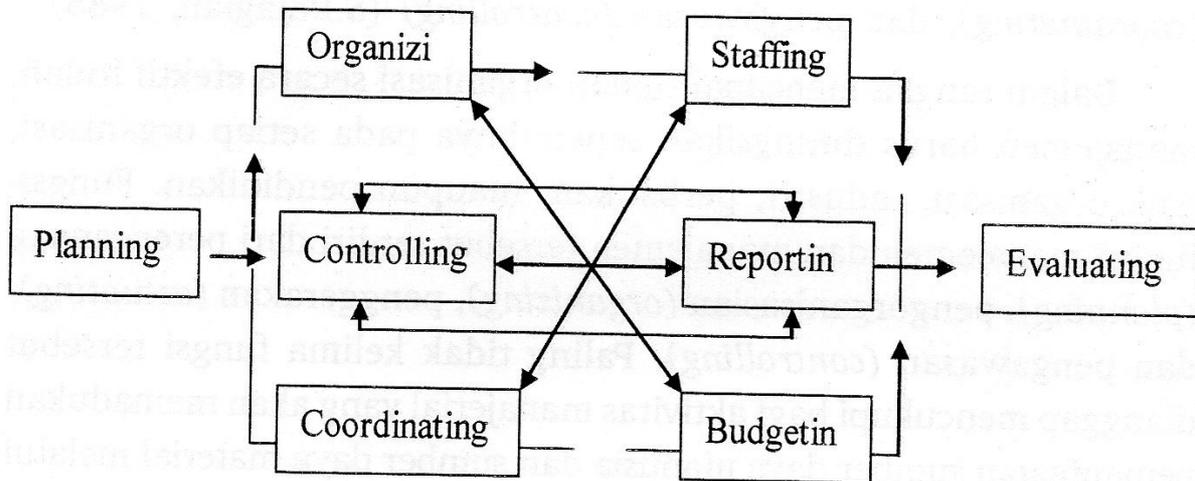
Proses manajemen adalah kegiatan di mana organisasi membuat sumberdaya manusiawi dan materi tersedia dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi suatu organisasi tidak mungkin bekerja dengan baik tanpa ada proses manajemen yang baik pula. Namun proses manajemen hanya mungkin berjalan baik bila tersedia sumberdaya manusiawi yang baik dan profesional dalam bidang-bidang tugas yang ada dalam organisasi.

Di dalam suatu kerjasama terkandung berbagai kegiatan manajemen yaitu kegiatan-kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan dengan memadukan sumber daya manusia dan sumber daya lain yang dimiliki organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

Menurut Winardi (2000) juga mengemukakan ada 4 macam fungsi manajemen yaitu (1) Perencanaan (*planning*), (2) Pengorganisasian (*Organizing*), (3) Menggerakkan (*Actuating*), (4) Mengawasi (*controlling*). Lebih luas lagi dikemukakan oleh Wijaya (1987) bahwa fungsi manajemen itu meliputi : (1) *Planning* (perencanaan), (2) *Organizing* (pengorganisasian), (3) *Staffing* (penugasan) (4) *Directing/*

Actuating (penggerakkan), (5) *Coordinating* (pengkoordinasian) (6) *Controlling/Reporting* (pengawasan) (7) *Budgetting* (pembeayaan) (8) *Evaluation* (penilaian).

Wijaya (1987) mengemukakan bagan fungsi-fungsi manajemen:



Gambar 1 : Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli di atas, menurut penulis sangat representatif untuk membantu dan mempermudah para pemimpin pencapaian tujuan yang telah dirumuskan. Akan tetapi yang paling mendasar dan harus dilakukan dalam pendekatan manajemen itu adalah perencanaan, implementasi dan evaluasi, karena sebaik apapun perencanaan tanpa adanya pelaksanaan, tidak akan berarti apa-apa dan jika dilaksanakan perencanaan itu, sebaiknya dilakukan evaluasi untuk mengetahui sampai sejauh mana hasil yang telah dicapai atau untuk mengetahui apakah ada penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dari apa yang direncanakan dengan yang dilaksanakan. Di samping itu dengan adanya evaluasi dapat dilakukan umpan balik (feedback) dari hasil kerja yang dilakukan.

Berdasarkan fungsi manajemen sebagai pengetahuan bagi seorang manajer akan mampu meningkatkan kinerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tujuan atau menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

Berdasarkan pendapat Terry fungsi pokok manajemen dan manajemen terdiri dari: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Namun menurut pendapat Fayol, bahwa fungsi manajemen terdiri dari ; perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pemberian perintah (*commanding*), pengkoordinasian (*coordinating*), dan pengawasan (*controlling*) (S.P.Siagian, 1985).

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif itulah, manajemen harus difungsikan sepenuhnya pada setiap organisasi, baik organisasi, industri, perbankan, maupun pendidikan. Fungsi-fungsi manajemen dan manajemen tersebut terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Paling tidak kelima fungsi tersebut dianggap mencukupi bagi aktivitas manajerial yang akan memadukan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya material melalui kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi.

Sebagai kajian pengantar dalam pembahasan lebih lanjut akan dijelaskan tentang fungsi perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, dan pengawasan.

1. Perencanaan

a. Pengertian Perencanaan

Keberadaan perencanaan sebagai suatu kegiatan manajemen adalah merupakan tindakan awal. Bagaimanapun, semua fungsi manajemen atau manajemen saling terkait yang dilaksanakan manajer. Setiap fungsi kegiatan organisasi harus dimulai dari perencanaan.

Perencanaan mempunyai hubungan yang erat dengan manajemen. Suatu rencana pada dasarnya merupakan suatu kegiatan yang ditentukan sebelum melakukan pelbagai kegiatan guna mencapai suatu tujuan. Berarti perencanaan itu merupakan aktivitas secara holistik dengan upaya mengoptimalkan dana, sarana dan lain-lain dari suatu system.

Menurut Depdikbud (1981), perencanaan diartikan sebagai usaha sadar untuk memikirkan alternatif-alternatif yang mungkin

dapat dicapai pada masa depan, menguji alternatif tersebut dan memilih yang ada bagi pencapaian tujuan tertentu. Dengan redaksi yang berbeda, Albert Waresten yang dikutip oleh Widjojo Nitisastro mengartikan perencanaan adalah melihat kedepan dengan mengambil pilihan sebagai alternatif dan kegiatan untuk mencapai tujuan masa depan tersebut dengan terus mengikuti agar supaya pelaksanaannya tidak menyimpang dari tujuan.

Perencanaan itu pada dasarnya berkisar kepada dua hal yaitu 1) penentuan pilihan secara sadar mengenai tujuan-tujuan konkrit yang hendak dicapai dalam dalam jangka waktu tertentu atas dasar nilai-nilai yang dimiliki masyarakat yang bersangkutan. 2) pilihan di antara cara-cara alternatif yang efisien serta rasional guna mencapai tujuan yang meliputi jangka waktu tertentu maupun bagi pemilihan cara-cara tersebut diperlukan ukuran-ukuran criteria-kriteria yang lebih dahulu harus dipilih pula.

Lebih luas dan rinci diartikan oleh Djamaluddin bahwa perencanaan ada tiga kegiatan yaitu kegiatan permulaan, kegiatan pertengahan dan kegiatan terakhir. Kegiatan permulaan yaitu penetapan dan penyusunan arah dan tujuan serta sasaran tertentu yang hendak dicapai. Kegiatan pertengahan yaitu penelitian dan penilaian keadaan serta analisa berbagai macam factor dalam ruanglingkup masalah-masalah yang dihadapi. Kegiatan terakhir, yaitu penetapan dan penyusunan rencana dari berbagai macam alternatif yang terbuka padanya.

Dalam konteks ini, Sutisna (1985) berpendapat bahwa perencanaan adalah proses mempersiapkan seperangkat putusan bagi perbuatan di masa datang". Dijelaskan bahwa "*planning is the process by which the system adapts its resources to changing environmental and internal forces*" (Johson,dkk. 1973). Dimaksudkan bahwa perencanaan adalah suatu proses dengan mana sistem menyesuaikan berbagai sumber daya yang ada untuk mengubah lingkungan dan kekuatan internal.

Berdasarkan pengertian di atas dapat dipahami bahwa perencanaan itu adalah merupakan penentuan langkah-langkah apa

yang akan dilakukan, bagaimana melakukan, kapan dan siapa yang akan melakukannya agar tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Perencanaan ialah suatu kegiatan integratif yang berusaha memaksimalkan keefektifan seluruhnya daripada suatu organisasi sebagai suatu sistem sesuai tujuan organisasi. Pada pokoknya perencanaan adalah proses manajemen untuk memutuskan apa yang akan dilakukan dan bagaimana melakukannya? Menseleksi tujuan dan membangun kebijakan, program dan prosedur bagi pencapaian tujuan. Kemudian hasil apa yang diharapkan dari proses rencana.

b. Proses Perencanaan

Kegiatan perencanaan (*planning*) merupakan rangkaian dari proses pemilihan dan penetapan tujuan, penetapan strategi-strategi, kebijakan, program kerja atau rencana serta pembuatan prosedur kerja yang akan dilakukan dalam rangka mencapai tujuan. Dijelaskan Terry (1973) bahwa: "*planning is the selecting and relating of facts and the making and the using of assumption regarding the future in the visualization and formulation of proposed activities, believe necessary to achieve desired results*". Pendapat ini pada intinya menekankan pentingnya data atau fakta dalam menyusun rencana kerja suatu organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan. Sebagai tindakan awal manajerial dalam suatu organisasi, maka perencanaan menetapkan apa yang hendak dilaksanakan, kapan dilaksanakan, bagaimana melaksanakannya dan siapa yang akan melaksanakan kegiatan yang direncanakan tersebut.

Perencanaan memerlukan pandangan organisasi sebagai suatu integrasi dari berbagai macam sub sistem pembuatan keputusan. Fungsi utama perencanaan adalah (1) penetapan tujuan, sasaran, kebijakan, prosedur-prosedur dan hubungan organisasi di atas landasan sistematis untuk pedoman pembuatan keputusan dan perencanaan pada pelbagai macam tingkatan organisasi, dan (2) pengaturan bagi rangkaian informasi ke dan dari pusat-pusat perencanaan ini.

Dalam dinamika masyarakat, organisasi beradaptasi kepada tuntutan perubahan melalui perencanaan. "the planning process can be considered as the vehicle for accomplishment of systems change" (Johnson, dkk, 1973). Tanpa perencanaan sistem tersebut tak dapat berubah dan tidak dapat menyesuaikan diri dengan kekuatan-kekuatan lingkungan yang berbeda. Dalam sistem terbuka, perubahan dalam sistem terjadi apabila kekuatan lingkungan menghendaki atau menuntut bahwa suatu keseimbangan baru perlu diciptakan dalam organisasi tergantung pada rasionalitas pembuat keputusan. Bagi sistem sosial, satu-satunya wahana untuk perubahan inovasi dan kesanggupan menyesuaikan diri ialah pengambilan keputusan manusia dan proses perencanaan.

Menurut Siagian (1977) proses perencanaan dapat dilihat dari tiga dimensi yaitu :

1. mengetahui sifat-sifat dan ciri-ciri suatu rencana yang baik.
2. Memandang proses perencanaan sebagai rangkaian perencanaan yang harus dijawab dengan memuaskan.
3. Memandang proses perencanaan sebagai suatu masalah yang harus dipecahkan secara ilmiah.

Berdasarkan tiga dimensi proses perencanaan tersebut di atas dapat digambarkan dalam skema sebagai berikut :

1.	Sifat-Sifat dan Ciri-Ciri	Mengetahui mana yang baik dan mana yang buruk
2.	Proses perencanaan sebagai suatu Sistem	Segala sesuatu harus dijawab dengan memuaskan pihak-pihak tertentu.
3.	Proses perencanaan sebagai suatu Masalah	Harus dipecahkan secara ilmiah dan dapat dipertanggungjawabkan.

c. Rencana Yang Baik

Syarat-syarat tertentu bagi setiap objek dan subjek harus dipenuhi jika berharap sesuatu itu dikatakan baik dan sah. Demikian juga dengan perencanaan dapat dikatakan dengan baik, apabila

rencana itu memenuhi syarat-syarat tertentu sebagaimana di kemukakan Soeparto (1982) sebagai berikut;

1. Jelas dan dapat dimengerti serta dapat menjawab pertanyaan :
 - a) what
 - b) wich
 - c) why
 - d) when
 - e) where
 - f) how
2. Pragmatis, yaitu disertai perhitungan-perhitungan konkrit, berdasarkan asumsi yang logis.
3. Operasional, ialah dapat dilaksanakan dengan kemampuan yang ada.
4. Ambisius, tetapi tetap realistis.
5. Berlangsung melalui pentahapan waktu secara konsisten
6. Fleksibel dalam arti sewaktu-waktu dapat disesuaikan dengan situasib dan kondisi yang berubah dari asumsi semula, sedapat-dapatnya tanpa mengurangi sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.
7. Ada skala prioritas, rencana yang baik sesuai dengan kemampuan, bukan berdasarkan kemauan.

Secara sederhana dan lebih rinci rencana yang baik dapat dikemukakan berikut ini :

1	Jelas	Apa, siapa, mana, kapan, di mana, bagaimana
2	Pragmatis	Perhitungan-perhitungan
3	Operasional	Sesuai dengan kemampuan bukan sesuai dengan kemauan
4	Ambisius	Tetap realistis
5	Fleksibel	Sesuai
6	Kontinuitas	Pentahapan secara konsisten
7	Skala Prioritas	Mana yang lebih dahulu diutamakan.

Diperjelas kembali oleh Widjaja (1987) bahwa suatu rencana yang baik, di dalamnya dapat mencerminkan adanya ciri-ciri sebagai berikut :

1) Berorientasi kepada pelaksanaan.

Dalam pengertian ini, maka pada waktu menyusun suatu rencana haruslah diperhatikan kemampuan dan kualitas para pelaksanaannya. Sebab suatu rencana walaupun sudah disusun sedemikian rupa, tetapi tidak dapat dilaksanakan, maka akhirnya tidak mempunyai arti sama sekali, merupakan pemborosan berupa tenaga, perlengkapan serta biaya. Dalam menyusun perencanaan disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan bukan berdasarkan keinginan, sehingga perencanaan tersebut dapat direalisasikan.

2) Fleksibilitas dan kontinuitas

Rencana yang disusun bersifat luwes atau lentur dengan demikian apabila diperlukan perubahan dapat diadakan penyesuaian dengan perkembangan keadaan serta faktor-faktor lain dalam pelaksanaannya, sesuai dengan keadaan, waktu dan tempat.

3) Penyusunan seoperasional mungkin

Dalam hal ini diusahakan agar adanya kaitan yang erat antara rencana tahunan dengan anggaran belanja untuk tahun yang bersangkutan, demikian pula penyusunan program kerja harus dapat memperlihatkan adanya kaitan antara kegiatan yang saling berhubungan.

4) Keterpaduan

Suatu rencana yang baik, harus terdapat suatu system pengendalian atau pengawasan sehingga terdapat adanya keserasian di antara perencanaan dengan pelaksanaannya.

5) Sistem monitoring dan penilaian

Proses penyesuaian kembali rencana dan pelaksanaannya serta merupakan alat dalam pengendalian. Pelaporan berguna pada waktu penyusun program kerja sebagai perincian dari rencana dan sekaligus merupakan pertanggungjawabn atas kemajuan kegiatan.

6) Didukung oleh data atau informasi

Dalam hal ini adalah data merupakan pegangan serta alat untuk mengadakan proyeksi, tanpa didukung oleh data sering suatu rencana dalam pelaksanaannya tidak tepat dan tidak dapat mencapai sasarannya. Informasi sebagai pendukung dalam hal ini.

d. Faktor-Faktor Perencanaan

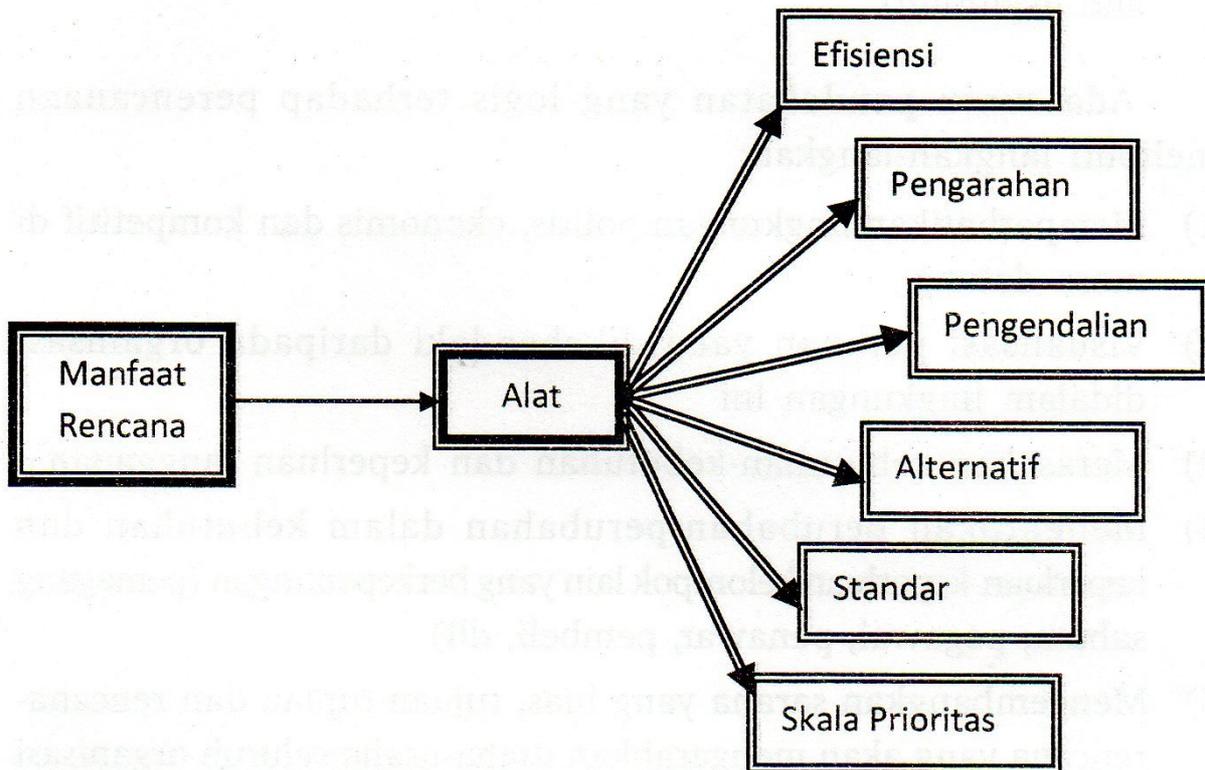
Agar perencanaan benar-benar dapat digunakan sebagai acuan dalam melakukan setiap kegiatan, perencanaan harus professional dengan memperhatikan dan menemukan data-data yang tersusun secara akurat, dan memiliki tujuan yang jelas sehingga dapat menentukan alternatif-alternatif cara mencapai tujuan dengan baik. Untuk faktor-faktor yang dapat mempengaruhi atau menentukan sebuah perencanaan itu harus diperhatikan dengan baik dan benar.

Menyusun suatu rencana yang baik dibutuhkan beberapa faktor sebagai berikut :

1. Suatu rencana hendaknya disusun oleh tenaga yang benar-benar mengetahui teknik perencanaan.
2. Rencana harus dibuat oleh orang yang mendalami tujuan organisasi.
3. Rencana harus didukung oleh data/informasi, ide-ide yang relevan.
4. Rencana hendaknya disusun oleh orang yang mengetahui sifat hakiki daripada permasalahan serta mampu melihat ke depan.

e. Manfaat Rencana

Setiap aktivitas yang dilakukan seseorang baik itu di organisasi ataupun individual dapat dinyatakan bahwa ada manfaat dari aktivitas tersebut. Sehingga orang yang melakukannya memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapainya. Demikian juga dalam manajemen, aktivitas yang dilakukan ada manfaatnya. Sebagaimana dalam skema di bawah ini :



Gambar 2 : Skema Manfaat Rencana

Berdasarkan gambar di atas dapat dipahami bahwa manfaat rencana itu sebagai alat untuk membantu para perencana dalam mengefisienkan dan mengarahkan kegiatan kepada pencapaian tujuan yang lebih optimal bahkan rencana ini juga bermanfaat untuk melakukan kontrol dan evaluasi. Lebih luas dikemukakan oleh Soeparto (1982) sesuai dengan gambar di atas tentang manfaat perencanaan yaitu :

1. Alat efisien dan alat untuk mengurangi biaya (*a cost reducing tool*)
2. Alat pengarahan kegiatan kepada pencapaian tujuan.

3. Pembentuk masa datang dengan mengusahakan supaya ketidakpastian dapat dibatasi seminimal mungkin.
4. Alat-alat untuk memilih alternatif cara terbaik atau kombinasi alternatif cara yang terbaik.
5. Alat penentuan skala prioritas dari pentingnya suatu tujuan, sasaran maupun kegiatan.
6. Alat pengukur/standar untuk pengawasan dan penilaian (control and evaluation)

Ada suatu pendekatan yang logis terhadap perencanaan meliputi langkah-langkah:

- 1) Memperhatikan lingkungan politis, ekonomis dan kompetitif di masa datang
- 2) Visualisasi peranan yang dikehendaki daripada organisasi didalam lingkungan ini
- 3) Merasakan kebutuhan-kebutuhan dan keperluan langganan
- 4) Menentukan perubahan-perubahan dalam kebutuhan dan keperluan-keperluan kelompok lain yang berkepentingan (pemegang saham, pegawai, penawar, pembeli, dll)
- 5) Mengembangkan sarana yang luas, tujuan-tujuan dan rencana-rencana yang akan mengarahkan usaha-usaha seluruh organisasi
- 6) Menterjemahkan perencanaan yang luas ini kedalam usaha-usaha fungsional atas dasar yang lebih terperinci-riset, perencanaan dan pengembangan, produksi, distribusi dan pelayanan
- 7) Mengembangkan perencanaan lebih terperinci dan kontrol atas penggunaan sumber sumber dalam tiap-tiap wilayah fungsional-selalu dihubungkan dengan usaha perencanaan yang menyeluruh.

Menurut Johnson (1978) *planning provides the framework for an integrated decision system. In this approach to planning it is necessary to recognize the concept of a hierarchy of plans.* Jadi ada hirerki perencanaan dalam organisasi. Suatu rencana yang luas dibutuhkan organisasi dalam bentuk sasaran dan tujuan-tujuan di tingkat puncak

organisasi. Dalam konsep sistem, fungsi perencanaan merupakan suatu rancangan sistem yang harus memberikan pertimbangan pada tujuan yang menyeluruh dari organisasi, integrasi pekerjaan sub sistem ke arah tujuan tersebut Kemudian tujuan dan sasaran tersebut diterjemahkan ke dalam rencana-rencana lebih terperinci dan khusus dibagikan kepada semua sistem organisasi.

Ada beberapa keuntungan ketika menetapkan tujuan-tujuan sebagai petunjuk bagi perencanaan, yaitu:

- 1) Landasan bagi perencanaan yang terpadu dan utuh
- 2) Premis-premis mana dalam perencanaan yang lebih khusus harus mengambil tempat
- 3) Landasan utama bagi penyelenggaraan fungsi kontrol
- 4) Suatu landasan utama bagi motivasi manusia-suatu kesadaran untuk berkarya dalam arti tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah dikenal
- 5) Suatu landasan bagi perumusan yang tepat delegasi dan desentralisasi perencanaan khusus pada tingkatan operasional yang lebih rendah
- 6) Suatu landasan bagi koordinasi kegiatan-kegiatan diantara berbagai macam unit pekerjaan fungsional dalam organisasi

Hasil perencanaan adalah munculnya beberapa rencana, yaitu:

- a) Tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran

Tujuan adalah rencana-rencana yang dinyatakan sebagai hasil yang harus dicapai. Dalam arti luas, tujuan mencakup: sasaran-sasaran, maksud-maksud, tugas pokok, batas waktu, standard-standar, target-target dan jatah-jatah. Tujuan bukan saja menggambarkan titik akhir perencanaan tetapi juga akhir ke arah mana fungsi-fungsi manajemen lain (pengorganisasian, komunikasi dan kontrol) akan dicapai.

- b) Rencana-rencana tetap

Rencana-rencana tetap merupakan jenis kebijakan-kebijakan, metode baku, prosedur operasional yang dirancang untuk ber-

guna dalam situasi yang beragam dan berulang pada aktivitas organisasi. Kebijakan adalah suatu rencana tetap yang paling luas dan merupakan petunjuk-petunjuk umum bagi perilaku organisasi. Kebijakan suatu perencanaan umum bagi tindakan yang membimbing anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Kebijakan seringkali ditulis secara formal dalam buku pedoman organisasi atau kebijakan. Metode-metode dan prosedur adalah yang terkait dengan pelaksanaan kegiatan atau pekerjaan sehari—hari.

c) **Rencan-rencana Terpakai**

Rencana terpakai-sekali adalah rangkaian tindakan yang cocok dengan situasi yang khusus untuk mencapai tujuan tertentu. Rencana terpakai ini dapat berupa: (1) program pokok (2) proyek-proyek (3) program-program khusus sampai pada (4) rencana-rencana terperinci.

Konsep tentang sistem dalam perencanaan harus mempertimbangkan tiga sistem pokok yang penting bagi organisasi, yaitu: (1) sistem lingkungan-menyajikan parameter-parameter sosial, kultural, politis, dan ekonomis yang luas dalam mana organisasi harus bekerja (2) sistem kompetitif- melukiskan hubungan-hubungan kompetitif, struktur industrial dan hubungan-hubungan produsen-konsumen untuk perusahaan industri tertentu dalam mana perusahaan berkompetisi (3) sistem organisasi intern- menunjukkan struktur organisasi, sasaran-sasaran dan kebijakan-kebijakan dan hubungan-hubungan fungsional yang membuat organisasi menjadi suatu sistem yang baik.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah rangkaian dari kegiatan manajerial untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pengorganisasian berfungsi sebagai proses menetapkan struktur, pembagian tugas dan wewenang dalam mengaktifkan penetapan sumber daya personil yang ada dalam pelaksanaan tugas. Sebagaimana dikemukakan oleh Sutisna (1985), pengorganisasian adalah kegiatan menyusun struktur dan

membentuk hubungan-hubungan agar diperoleh kesesuaian dalam usaha mencapai tujuan bersama”.

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya-sumber daya yang dimilikinya dan lingkungan. Menurut Terry (1973) :”*organizing is the establishing of effective behavioral relationship among persons, so that they may work together effeciently and gain personal satisfaction in doing selected tasks under given environmental conditions for the purpose of achieving some goal or objective*”. Berdasarkan pendapat di atas pengorganisasian merupakan usaha menciptakan hubungan tugas yang jelas antar personil sehingga setiap orang dapat bekerja bersama-sama dalam iklim yang kondusif dalam mencapai tujuan organisasi.

Lebih rinci dan jelas aspek-aspek yang harus ada dalam pengorganisasian dikemukakan oleh Winardi (1990) Pengorganisasian yang dilakukan dengan baik akan menetapkan hal-hal berikut: (1) siapa melakukan apa (2) siapa memimpin siapa (3) saluran-saluran komunikasi (4) memusatkan sumber-sumber daya terhadap sasaran-sasaran.

3. Koordinasi

Apa yang dimaksud koordinasi? Menurut Reeser, dkk (1973:177) menjelaskan :”*Coordination is the function of assuring that the contributions from subsystem are made as required and that they are linked together into a harmonious whole*”. Pendapat ini mengungkapkan bahwa koordinasi adalah suatu fungsi yang menjamin sumbangan dari satu sub sistem atau bagian dalam organisasi dibuat sebagai syarat yang mana mereka saling terkait bersama ke dalam suatu situasi yang harmonis secara utuh.

Bagaimanapun, koordinasi merupakan proses yang melibatkan pemindahan informasi antara pekerjaan dan orang untuk menghindarkan pekerjaan yang tumpang tindih, menjamin usaha dan sumber penghasilan serta keseimbangan keseluruhan organisasi.

Pendapat lain dikemukakan oleh Sutisna (1985) menjelaskan bahwa koordinasi ialah proses mempersatukan sumbangan-sumbangan dari orang-orang, bahan dan sumber-sumber lain ke arah tercapainya maksud-maksud yang telah ditetapkan”.

Berdasarkan pendapat di atas dapat dinyatakan bahwa koordinasi adalah proses menyatukan tindakan dari berbagai orang atau bidang dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi kegiatan koordinasi ada pada berbagai fungsi manajemen dan menyertai tindakan semua orang yang terkait untuk mencapai tujuan tertentu dari suatu kegiatan.

Jika pendapat Fayol menempatkan koordinasi sebagai fungsi yang berdiri sendiri, maka Stoner dan Winardi menempatkan koordinasi sebagai aktivitas dukungan terhadap fungsi-fungsi manajemen lainnya, khususnya berada pada pengorganisasian. Stoner (1991:238) mengemukakan bahwa proses pengorganisasian dibagi menjadi lima tahapan, yaitu : perincian pekerjaan, pembagian pekerjaan, pemi-sahan pekerjaan, koordinasi pekerjaan, monitoring dan reorganisasi.

Dalam organisasi, keberadaan pengorganisasian sangat penting bagi terintegrasinya seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan

Menurut Winardi (1990), koordinasi merupakan proses di mana aktivitas-aktivitas individu-individu dan kelompok-kelompok dikaitkan satu sama lain guna memastikan bahwa dicapai tujuan bersama.

Tindakan mengintegrasikan berbagai macam komponen yang berbeda dari pembagian kerja untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi secara menyeluruh sangat penting sekali sebagai bentuk koordinasi dalam proses manajemen. Jadi saling memahami tugas, membantu dan saling kerjasama merupakan sifat dari koordinasi dalam suatu arus pekerjaan yang bermuara kepada tujuan.

Mengacu kepada pendapat Winardi (1990) bahwa koordinasi dibagi dua jenis, yaitu; koordinasi vertikal, dan koordinasi horizontal.

Koordinasi vertikal yaitu mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas para individu dan kelompok-kelompok ke atas dan ke bawah pada

hirarki otoritas organisasi. Sedangkan koordinasi horizontal proses mengkoordinasikan aktivitas melintas melalui organisasi yang bersangkutan dalam tindakan individu-individu dan kelompok yang bekerja atau dekat satu sama lain dalam hirarki yang ada.

Selanjutnya Thompson seperti dikutip oleh Stoner (1991) bahwa ada tiga variasi ketergantungan antar unit kerja dalam suatu organisasi yaitu : (a) ketergantungan yang dikelompokkan yaitu apabila unit-unit organisasi tidak tergantung satu dengan yang lain, namun sangat tergantung pada prestasi yang memadai (b) ketergantungan skuensial yaitu apabila suatu unit organisasi harus melaksanakan aktivitasnya terlebih dahulu sebelum unit-unit selanjutnya dapat bertindak, sedangkan (c) ketergantungan timbal balik melibatkan hubungan timbal balik antara sejumlah unit.

Pada setiap organisasi yang kompleks, setiap bagian harus bekerja secara terkoordinir agar masing-masing dapat menghasilkan apa yang diharapkan. Koordinasi di sini dipahami sebagai usaha penyesuaian bagian-bagian yang berbeda-beda agar kegiatan dari-pada bagian-bagian itu selesai pada waktunya dan dapat memberikan sumbangan usahanya secara maksimal untuk mencapai tujuan secara keseluruhan.

Segala aktivitas dari masing-masing unit harus sinkron satu sama lain, sebab semua level manajemen memerlukan adanya koordinasi dalam tindakan untuk mencapai tujuan organisasi. Karena bagaimanapun, untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi pada mulanya struktur organisasi dibuat, pekerjaan dibagi, ditetapkan hubungan kewenangan dan tanggung jawab. Namun koordinasi bukan sesuatu yang secara otomatis dihasilkan secara sempurna dari struktur organisasi yang ada, kebijakan dan hubungan kewenangan. Karena itu koordinasi merupakan bahagian penting dari tugas manajer untuk mendapatkan hasil pekerjaan yang efektif sehingga dapat dihilangkan konflik dan kekacauan dalam tindakan-tindakan personil dari setiap unit organisasi.

Bahkan menurut Sutisna (1985) koordinasi jelas bergantung pada pemahaman masing-masing anggota organisasi sekolah

tentang tujuan-tujuan dan rencana-rencana sistem sekolah secara keseluruhan, penerimaannya oleh mereka dan kesediaan mereka untuk menyumbang kepadanya". Itu berarti, keberhasilan koordinasi tugas harus didukung oleh keterampilan komunikasi setiap pimpinan, staf dan perosil yang terkait dengan semua tugas-tugas organisasi yang akan dilaksanakan.

Kesatuan usaha dari semua unit adalah bekerja untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi bukan terpisah-pisah dalam unit tersendiri. Menurut Sondang P. Siagian (1985) koordinasi memiliki beberapa fungsi, yaitu : (1) pencegahan konflik dan kontradiksi (2) pencegahan persaingan yang tidak sehat (3) pencegahan pemborosan (4) pencegahan kekosongan ruang dan waktu, dan pencegahan terjadinya perbedaan pendekatan dari pelaksanaan.

Winardi (1990) menjelaskan koordinasi mengimplikasikan bahwa elemen-elemen sebuah organisasi saling berhubungan dan mereka menunjukkan keterkaitan sedemikian rupa hingga semua orang melaksanakan tindakan tepat pada waktu yang tepat dalam rangka mencapai tujuan. Bidang-bidang yang ada dalam suatu organisasi perlu sejalan dalam melakukan suatu kegiatan bidang tertentu dengan cara menyatukan sistem, strategi dan arah kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.

Untuk melakukan koordinasi yang efektif diperlukan adanya komunikasi. Lewis (1987:20) menjelaskan : "*specific organizational communication activities included communication about work goal, program establishment, coordination, evaluation and soon*". Proses komunikasi akan menentukan efektif tidaknya koordinasi dalam organisasi. Untuk itu melalui komunikasi yang efektif akan tercipta koordinasi pelaksanaan tugas yang memuaskan.

Sebagai suatu proses pengiriman pesan dari seseorang kepada orang lain dalam suatu organisasi maka komunikasi sangat penting dalam menggerakkan roda organisasi. Para manajer memberikan perintah dan pembagian tugas dilakukan melalui komunikasi baik lisan, maupun tulisan. Demikian pula dalam proses koordinasi tugas, bagaimana mungkin dapat dilakukan tanpa komunikasi yang efektif

dalam organisasi. Karena proses koordinasi menjadi inti kesatupaduan tindakan dan pengertian terhadap tujuan organisasi dalam melakukan suatu kegiatan yang mesti melibatkan berbagai bidang yang ada untuk suatu kegiatan tertentu.

Di sisi lain Winardi (1990) berpendapat bahwa dalam koordinasi harus tersedia komunikasi yang tepat antara komponen-komponen organisasi dan memungkinkan mereka untuk memahami aktivitas-aktivitas mereka satu sama lain dan membantu mereka untuk bekerjasama dengan baik dalam arus kerja secara umum. Proses komunikasi ini menjadi syarat mutlak bagi berlangsungnya koordinasi yang efektif. Para manajer melakukan komunikasi sesama manajer, dapat pula berkomunikasi dengan para staf dan demikian pula komunikasi sesama karyawan atau pegawai, dan pegawai dengan manajer juga dapat berkomunikasi. Arus komunikasi yang demikian itu akan bermanfaat besar dalam memperlancar koordinasi dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Tanpa koordinasi sulit untuk mengharapkan bahwa pengaturan kegiatan dengan tertib dari dua orang atau lebih dalam mengejar suatu tujuan bersama akan dicapai. Melalui organisasi berbagai bagian suatu usaha dihubungkan dengan setiap bagian lainnya. Tapi, yang mempengaruhi bagian-bagian ini supaya berfungsi sebagai satu kesatuan yang terintegrasi dan harmonis adalah kegiatan koordinasi.

Dalam kehidupan organisasi melalui tindakan manajerial, maka setiap bidang memerlukan koordinasi dengan bidang lain baik di dalam maupun di luar organisasi. Koordinasi merupakan tindakan terpadu dalam menjalankan kegiatan suatu bidang yang harus sinkron dengan bidang lain dalam mengefektifkan pencapaian tujuan organisasi. Para manajer bertanggung jawab mengkoordinir setiap tugas-tugas yang dilaksanakan dalam totalitas bidang yang ada sehingga suatu kegiatan berjalan lancar tanpa ada hambatan dari bidang lain.

4. Pengawasan

Setiap organisasi diharapkan jangan sampai mengalami kega-

galan dalam tugas dan fungsinya. Untuk itu diperlukan pengawasan (*control*) dari para manajer atau administrator. Proses pengawasan merupakan aktivitas penting dalam manajemen, khususnya untuk mengetahui hasil dari berbagai kegiatan dan tujuan organisasi. Menurut Robins (1984) bahwa: pengawasan ialah memantau kegiatan untuk menjamin mereka benar-benar mencapai tujuan sebagaimana direncanakan dan memperbaiki segala sesuatu yang mengalami penyimpangan.

Pendapat lain dijelaskan oleh Sutisna (1985) pengawasan ialah proses dengan mana manajemen melihat apakah apa yang terjadi itu sesuai dengan apa yang seharusnya terjadi. Jika tidak maka penyesuaian yang perlu dibuatnya”.

Jadi dalam proses pengawaan harus ada tiga kegiatan yang pokok, yaitu: menukur hasil aktual, membandingkan prestasi aktual dengan standar, dan tindakan manajerial. Ketiga tindakan ini merupakan substansi pengawasan yang dilakukan oleh setiap manajer atau administrator.

Johnson (1978) menggambarkan bagaimana konsep tentang menerapkan pengawasan kepada berbagai jenis situasi berbeda tingkatan pengambilan keputusannya dan berbagai macam jenis sistem. Sebagaimana teori kontrol dapat diterapkan kepada manusia, kepada manusia dan mesin, dan sistem mesin. Demikian pula penerapan kontrol dilakukan kepada biologi, sosial, politik dan sistem teknik. Kontrol merupakan suatu cara untuk meningkatkan pekerjaan sistem itu sendiri.

Menurut Kertonegoro (1983) bahwa pengawasan merupakan usaha sistematis untuk menetapkan standar kegiatan dengan tujuan perencanaan, menyusun sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan yang dilakukan dengan standar, menentukan serta mengukur penyimpangan, dan melakukan tindakan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Pengawasan disini maksudnya membuat rencana yang sebaik-baiknya dalam rangka memberi jaminan bahwa hasil yang akan dicapai sesuai dengan yang diharapkan.

Menurut Hamdy, (1997) pengawasan diartikan sebagai kegiatan meneliti jalannya program kegiatan, mengukur tingkat efektivitas kerja personal dan tingkat efisien si penggunaan metode dan alat tertentu dalam usaha mencapai tujuan. Sementara Moekijat, (1988) mengartikan pengawasan adalah suatu proses yang terdiri atas 3 (tiga) langkah penting, yaitu: 1) Mengukur keluaran-keluaran. 2) Membandingkan keluaran-keluaran dengan rencana, dan menentukan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. 3) Membetulkan penyimpangan-penyimpangan yang tidak menguntungkan dengan melakukan pembetulan-pembetulan.

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan bahwa seorang pengawas yang melakukan kegiatan pengawasan bertujuan untuk mengetahui apakah kegiatan atau tugas yang dikerjakan itu sesuai dengan rencana yang telah dirumuskan atau tidak dan jika tidak, harus secepat mungkin untuk melakukan perbaikan-perbaikan agar penyimpangan itu mudah teratasi. Dengan demikian pengawas akan mengetahui kelebihan dan kelemahan serta kekurangan, karena adanya usaha pengukuran yang dilakukan pengawas.

Selanjutnya fungsi yang lain ialah pengawasan (*controlling*). Pengawasan merupakan fungsi manajerial yang menetapkan standar hasil yang dicapai suatu organisasi. Dijelaskan Terry (1973) bahwa: "*controlling is determining what is being accomplish, that evaluating performance and if necessary applying corrective measure so performance takes place according to plans*".

Pendapat di atas menekankan bahwa pengawasan merupakan proses menetapkan hasil yang dicapai atau mengevaluasi kinerja yaitu mengkoreksi hasil kerja berdasarkan rencana yang ditetapkan. Dengan demikian pengawasan menjadi bahagian akhir dari aktivitas manajerial untuk mengefektifkan pencapaian hasil atau tujuan organisasi sebagaimana yang diharapkan.

Johnson, dkk (1978) mengutip pendapat Henri Fayol (1949, Mokler (1970), dan Wiener (1950), yang memberikan dasar teori kontrol lebih awal mengenai risalah ilmu tentang kontrol di atas sistem yang kompleks, informasi dan komunikasi. Tulisannya berkenanaan

dengan sistem dan proses komunikasi, dan formulasi matematik. Konsep ini berkembang kepada proses yang melibatkan kelompok orang dan aktivitas manusia dan mesin dalam sistem.

Johnson (1978) menyimpulkan “ *control as that function of the system which provides adjustments in conformance to the plan; the maintenance of variations from system objectives within allowable limits*”. Dimaksudkannya, kontrol sebagai fungsi dari sistem yang memberikan penyesuaian dalam mengarahkan kepada rencana, pemeliharaan dari variasi-variasi dari sasaran-sasaran sistem di dalam batas-batas yang diperbolehkan.

Jenis sistem kontrol dibagi dua, yaitu: *open squence* (urutan terbuka) dan *closed squence* (urutan tertutup). Perbedaan pokok diantara kedua jenis ini tergantung apakah unit kontrol merupakan suatu bagian integral daripada sistem yang dikontrolnya atautah tidak. Sebuah kipas angin dapat merupakan suatu gambaran dari suatu arus *open squence*. Tindakan mengontrol yaitu dengan memutar kipas angin pada **on** atau **of** sebagaimana diperlukan membutuhkan energi (tenaga) dari seseorang atau alat yang bebas dari perlengkapan ventilasi. Demikian pula dengan sistem penerangan jalan yang dikontrol dengan alat pengukur waktu sistem kontrolnya bersifat *open squence*. Apabila kontrol dipakai untuk mempengaruhi dalam arti bekerja dari dalam dan bukannya alat pengatur yang telah ditentukan sebelumnya berasal dari luar maka hal tersebut disebut sistem *closed squence*. Thermostat merupakan contoh klasik suatu alat kontrol jenis ini. Apabila temperatur kamar turun di bawah titik yang diinginkan maka mekanisme kontrol menutup lingkungan dan menghidupkan dapur perapian dan dengan demikian temperatur naik. Bekerjanya dapur perapian akan berhenti apabila temperatur telah mencapai tingkat yang ditentukan. Sebagai bagian esensial dari *closed squence system* ialah *feedback* (umpan balik), yaitu “*output system* yang diukur secara kontinu dalam arti hal-hal yang dikontrol dan input diubah guna mengurangi setiap kesimpangsiuran atau kesalahan sampai titik nol. Kadang-kadang sistem yang otomatis tidak mampu melakukan koreksi yang lengkap.

Dalam konteks manajemen, paling tidak ada lima bentuk kontrol berdasarkan definisi, tujuan dan ruang lingkungannya yaitu:

- 1) Kontrol produksi ialah tugas mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan pembuatan barang sesuai dengan rencana-rencana pembuatan barang sedemikian rupa sehingga jadwal yang telah benar-benar diketahui dapat dicapai dengan kehematan dan efisiensi optimum. Suatu sistem kontrol produksi yang efektif akan cenderung untuk: (1) menciptakan hubungan langganan yang lebih baik (pesanan-pesanan sesuai dengan jadwal) (2) mengurangi biaya tenaga langsung dan materil perunit (3) mengurangi biaya umum perunit (suatu arus produksi yang lebih besar dapat dikerjakan dalam jangka waktu yang sama), dan (4) mendorong manajemen yang lebih baik (eksekutif dapat mengarahkan sebagian waktunya yang lebih besar pada tugas-tugas yang lebih kreatif). 2) Kontrol kualitas yaitu menjamin bahwa tanda-tanda atau sifat-sifat produk sesuai dengan standar yang telah dijelaskan atau diperinci sebelumnya dan hubungan-hubungan mereka satu dengan yang lain dipelihara. Kualitas selalu relatif dan dihubungkan dengan pertimbangan-pertimbangan lain: (1) dengan keadaan yang bagaimana produk akan dipergunakan (2) dengan suatu karekteristik yang dapat diukur dan dirumuskan (3) dengan ekonomisnya pembuatan barang, dan (4) dengan kualitas output (semakin tinggi mutu semakin sulitlah untuk mencapai kuantitas output tertentu).
- 2) Kontrol kualitas; suatu fungsi untuk menjamin bahwa sifat-sifat produksi sesuai dengan standar yang telah dijelaskan sebelumnya dan hubungan mereka satu dengan yang lain dipelihara. Ini suatu bentuk pertanggung jawaban yang luas dari sekedar menolak produk yang rusak atau tidak memuaskan. Sejak dari kontrol terhadap bahan mentah yang cacat dapat menghemat biaya baik langsung maupun tidak langsung, menghemat waktu dan pengerjaan ulang. Pekerja akan puas dengan hasil yang bermutu dan pelanggan juga akan puas dan bangga dengan produk yang dibelinya.

- 3) Kontrol inventaris; suatu kontrol terhadap barang-barang yang dipergunakan dalam pembuatan produk industri sebagai suatu kebulatan berjumlah 50 dan 55 % daripada biaya total untuk membuat produk-produk tersebut". Pemeliharaan jumlah optimum bahan-bahan mentah dan barang-barang jadi disebut sebagai kontrol inventaris.
- 4) Kontrol biaya; suatu kontrol atau penghitungan biaya adalah proses pemastian dan penafsiran biaya pembuatan suatu produk, penyajian jasa atau penyelenggaraan setiap fungsi atau pekerjaan dalam suatu perusahaan. Hal ini meliputi persiapan suatu rencana biaya, suatu sarana pengukuran dan perbandingan dan tindakan koreksi oleh manajemen atau pimpinan puncak untuk mengembalikan biaya sesuai dengan rencana.

Sebagai salah satu fungsi manajemen, pengawasan merupakan tindakan terakhir yang dilakukan para manajer pada suatu organisasi. Siagian (1985) berpendapat bahwa pengawasan (*controlling*) merupakan proses pengamatan atau pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Dengan pengawasan diharapkan penyimpangan dalam berbagai hal dapat dihindari sehingga tujuan dapat tercapai. Apa yang direncanakan dan kemudian dijalankan dengan benar sesuai hasil musyawarah dan pendayagunaan sumber daya material akan mendukung terwujudnya tujuan organisasi. Robins (1984) menjelaskan "*control is the process of monitoring activities to ensure they are being accomplished as planned and of correcting any significant deviations*". Dengan kata lain pemantauan segala aktivitas untuk menjamin pencapaian tujuan sebagaimana direncanakan dan pemeriksaan terhadap adanya penyimpangan menjadi hakekat pengawasan. Pengawasan ini dapat dilakukan secara langsung (*direct control*) maupun pengawasan tidak langsung (*indirect control*).

Proses pengawasan yang akan menjamin standar bagi pencapaian

dan bukan kepada kepentingan individu yang sesungguhnya ditempatkan di bawah kepentingan organisasi.

- 4) Penyediaan dan pemanfaatan sarana dan prasarana kerja sedemikian rupa sehingga organisasi memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana tersebut.
- 5) Standar mutu hasil pekerjaan terpenuhi semaksimal mungkin.
- 6) Prosedur kerja ditaati oleh semua pihak.

Berkaitan dengan tujuan di atas, menurut Sutisna (1985) sebenarnya pengawasan sebagai proses terdiri atas tiga langkah universal, yaitu (1) mengukur perbuatan (2) membandingkan perbuatan dengan standar yang ditetapkan dan menetapkan perbedaannya jika ada, dan (3) memperbaiki penyimpangan dengan tindakan pembetulan. Selanjutnya Handoko (1986) mengemukakan bahwa fungsi pengawasan adalah mengevaluasi dan menghargai atau menilai serta pengambilan tindakan positif.

Dalam melakukan pengawasan, manajer harus memfokuskan perhatian pada usaha mengatasi hambatan yang dihadapi oleh guru atau staf dan tidak semata-mata mencari kesalahan. Jika terpaksa harus menunjukkan kekeliruan haruslah disampaikan sendiri dan tidak di depan orang lain (Depdiknas, 1990).

BAB II

ORGANISASI

A. Pengertian Organisasi

Dikatakan organisasi jika ada aktivitas/kegiatan yang dikerjakan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama dan dilakukan oleh dua orang atau lebih dan bukan satu orang. Karena jika kegiatan itu dilakukan oleh satu orang bukan dikatakan organisasi. Untuk memahami organisasi, perlu dikemukakan pengertian organisasi itu sendiri.

Menurut Maringan (2004) pengertian organisasi dapat dibedakan pada dua macam yaitu :

- 1) Organisasi sebagai alat dari manajemen artinya organisasi sebagai wadah/tempat manajemen sehingga memberikan bentuk manajemen yang memungkinkan manajemen bergerak atau dapat dikaitkan.
Organisasi sebagai alat dalam organisasi dalam arti statis, tetap tidak bergerak. Bentuk manajemen ini tergantung dari wadahnya.
- 2) Organisasi sebagai fungsi manajemen artinya organisasi dalam arti dinamis (bergerak) yaitu organisasi yang memberikan kemungkinan tempat manajemen dapat bergerak dalam batas-batas tertentu. Dinamis berarti bahwa organisasi itu bergerak mengadakan pembagian pekerjaan. Misalnya pimpinan harus ditempatkan di bagian yang strategis.

Lunenburg dan Ornstein (2000), memberikan pengertian bahwa organisasi adalah suatu kumpulan atau sistem individual yang berhierarki secara jenjang dan memiliki sistem pembagian tugas untuk mencapai tujuan tertentu. De Vito dalam Lunenburg dan Ornstein (2000), menjelaskan organisasi sebagai suatu kelompok individu yang diorganisasi untuk mencapai tujuan tertentu

Dalam buku *The Function of the Executive* oleh Cester Ibarnd (1983) mengartikan organisasi dengan ***I define an organization as a system of cooperatives of two or more persons***, Organisasi adalah suatu sistem mengenai usah-usaha kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.

Hamdy (1997) Organisasi adalah suatu susunan yang menggambarkan hubungan antara bidang kerja yang satu dengan yang lainnya, sehingga jalan tugas dan wewenang akan teratur dan terarah.

Pendapat di atas sejalan dengan Longeneker (1973) bahwa organisasi adalah kegiatan yang menetapkan hubungan antara manusia dan kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Lebih luas dikemukakan oleh Siagian (1982) bahwa organisasi sebagai keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggungjawab dan wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Johnson, dkk (1978) mengutip pendapat Pfiffner dan Sherwood mengenai definisi organisasi yaitu: organisasi ialah pola atau cara-cara di mana sejumlah orang memiliki kedekatan semuanya melakukan hubungan dan melaksanakan tugas yang kompleks, melakukan hubungan dengan kesadaran, sistematis dan saling persetujuan dalam pencapaian tujuan.

Dari pengertian di atas, menunjukkan bahwa organisasi harus memiliki lima fenomena penting yaitu: 1) organisasi harus mempunyai tujuan, 2) Organisasi harus mempunyai program, kegiatan strategi dan metode untuk mencapai tujuan organisasi, 3) Organisasi harus memiliki pimpinan atau manajer yang bertanggung jawab

terhadap organisasi itu dalam mencapai tujuan. 4) organisasi itu terdiri dari dua orang atau lebih, 5) organisasi itu harus ada kerjasama.

Pengertian di atas juga menekankan bahwa organisasi saling hubungan yang sistematis antara orang-orang yang bekerjasama dan berbagai komponen organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Untuk itu dalam menyusun organisasi, ada empat pokok komponen dasar yang perlu diperhatikan, yaitu : 1) Job, bagaimana membagi-bagi atau mengelompokkan pekerjaan. 2) Human, orang-orang yang ditugaskan untuk melaksanakan pekerjaan yang telah diberikan. 3) Relation, keharmonisan hubungan kerja sesama pegawai dalam kelompok kerja, dan 4) Environment, penyediaan fasilitas sarana dan lingkungan kerja yang serasi. Untuk itu perlu diperhatikan bahwa dalam organisasi itu yang harus diutamakan adalah **apanya** bukan **siapanya** artinya apakah tugas pekerjaan dari organisasi? dan bukan siapa orang yang memegang organisasi tersebut.

B. Prinsip-Prinsip Organisasi

Menurut Roco Carzo, Organisasi itu terdiri dari tiga prinsip yaitu :

- a. Prinsip Kebermaknaan
Harus memiliki Daya guna dan hasil guna yang tinggi terhadap pelaksanaan kegiatan yang telah ditetapkan sesuai rencana.
- b. Keluwesan
Memberi peluang untuk terjadinya perubahan seperti pengembangan atau modifikasi dalam organisasi dapat sebagai akibat perubahan tuntutan, masalah, kebutuhan baru, baik internal maupun eksternal.
- c. Kedinamisan
Daya gerak dan adaptasi terhadap kesesuaian dinamika sosial ekonomi politik dan teknologi.

Selain itu juga, ada prinsip-prinsip pokok organisasi yang lebih luas yaitu :

- 1) *To Define Clearly The Objective Of The Organization*, prinsip organisasi harus mempunyai tujuan yang jelas.
- 2) *The scalar Principle*, prinsip skala prioritas, berkaitan dengan ketegasan garis wewenang dan hubungan pimpinan (Top-Middle-lower)
- 3) *Principle of Unity of Command*, Prinsip kesatuan perintah/komando), berkaitan dengan perintah yang diterima seseorang dan bertanggungjawab pada pemberi perintah.
- 4) *Principle of Delegation of Authority*, pembagian wewenang, berkaitan dengan fungsi jalur kerja agar tepat waktu dan bermutu.
- 5) *Principle of Responsibility*, pertanggungjawaban, setiap bawahan harus bertanggungjawab pada atasannya.
- 6) *Principle of Division of Work*, membagi-bagi tugas pekerjaan agar sesuai bidang keahliannya.
- 7) *Principle of Span of Control* Rentang pengendalian berkaitan dengan jumlah bawahan yang harus dikendalikan seorang atasan.
- 8) *Principle of Functional Definition*, berkaitan dengan kejelasan tugas/wewenang secara fungsional dalam organisasi.
- 9) *Principle of Separation*, Prinsip Pemisahan Berkaitan dengan beban tugas individu yang tidak dapat dibebankan tanggungjawabnya pada orang lain.
- 10) *Principle of Balance*, Prinsip Keseimbangan, berkaitan dengan keseimbangan antara beban tugas pekerjaan dengan fungsi-fungsi manager.
- 11) *Principle of Flexibility*, Prinsip fleksibilitas berhubungan dengan penyesuaian situasi dan tujuan organisasi disebabkan adanya dinamika kerja, situasi, pimpinan baru.
- 12) *Principle of Leadership Facilitation*, Prinsip Kepemimpinan, berkaitan dengan kemampuan kepemimpinan meskipun susunan organisasi wewenang telah dilimpahkan kepada para manajer.

Sejalan dengan Maringan (2004) yang mengemukakan asas atau prinsip organisasi sebagai berikut :

- 1) Prinsip Kesatuan Komando, Pada prinsip ini dianjurkan dan diharuskan kepada setiap bawahan hanya mendapat perintah dari satu pimpinan saja, tidak lebih kecuali ada wewenang atau ada tugas dari pimpinan kepada wakilnya. Karena setiap bawahan atau pegawai hanya memiliki pemimpin tunggal. Jika lebih atau ada dua orang pimpinan akan membuat bawahan menjadi bingung dan pekerjaannya menjadi tidak tuntas dan berantakan.
- 2) *Span of Control*, berkaitan dengan pengawasan yang dilakukan pimpinan terhadap bawahannya secara tepat. Artinya berapa orang yang dapat diawasi oleh pimpinan melaksanakan pekerjaannya. Menurut Penelitian di Amerika Serikat bahwa seorang pengawas itu untuk efektifnya mengawasi sebanyak-banyak 8 orang.
- 3) Pembagian Kerja secara Homogen, Dalam organisasi sangat banyak pekerjaan yang harus diselesaikan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Untuk itu tugas atau pekerjaan itu harus dibagi-bagi sedemikian rupa dan ditugaskan kepada orang-orang tertentu dengan dasar satu kesatuan yang homogen. Bukan berjalan dengan sendiri-sendiri tanpa mekanisme dan aturan organisasi.
- 4) Delegasi Wewenang, Kesuksesan organisasi sangat tergantung kepada kemampuan pemimpin dalam mendelegasikan wewenang. Hal ini dilakukan karena pimpinan memiliki kepercayaan kepada orang yang diberi wewenang. Namun ketika pimpinan mendelegasikan wewenang harus dibarengi dengan tanggung jawab. Sehingga wewenang harus dipertanggung jawabkan. Karena tanpa tanggung jawab seorang pemimpin itu bisa saja bertindak sewenang-wenang.

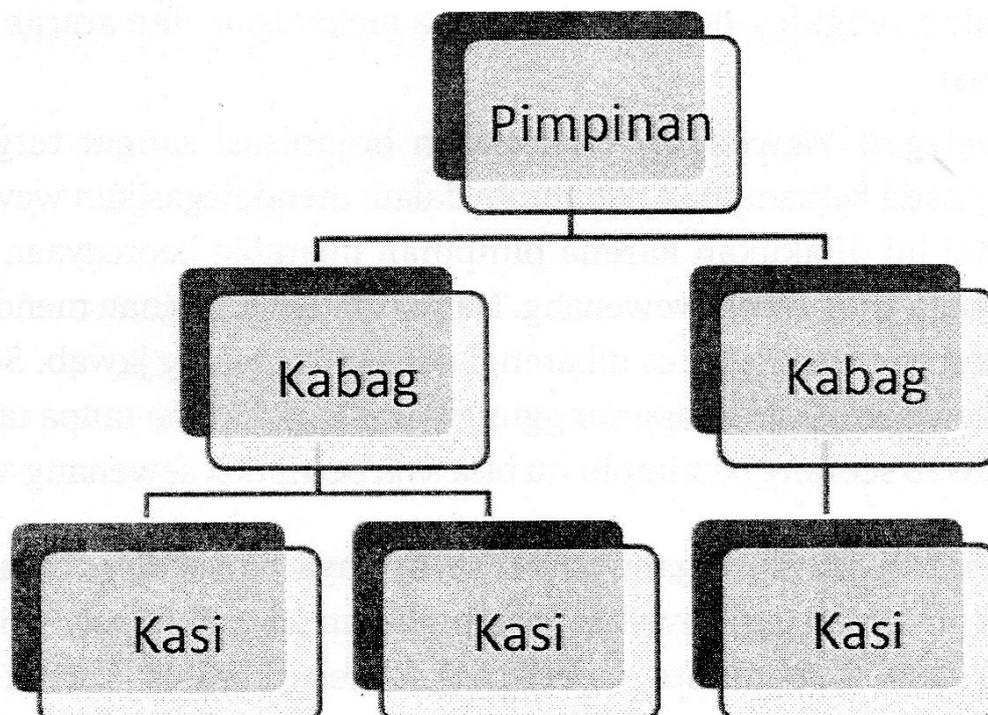
Prinsip-prinsip organisasi ini seyogianya harus dipedomani oleh setiap pimpinan dan bawahan, jika berharap organisasi sebagai tempat melakukan aktivitas itu mendapatkan keberhasilan. Karena prinsip itu sebenarnya merupakan acuan atau panduan untuk melakukan perbuatan atau tindakan kerja organisasi. Tanpa prinsip bisa saja

orang atau pimpinan dan bawahan melakukan tindakan atau perbuatan semaunya saja tanpa ada mekanisme organisasi sebagai acuannya. Jika ini terjadi maka organisasi tersebut lambat laun akan mendapatkan kegagalan atau akan mengalami kehancuran. Bayangkan saja sebuah organisasi bergerak tanpa aturan dan acuan yang jelas.

C. Pola-Pola Organisasi

Menurut Hamdy (1997) ada beberapa pola organisasi yaitu :

1. Organisasi pola Lini (*Line organization*). Dalam pola ini garis komando terbentang lurus dari atas (pucuk pimpinan) sampai kepada pelaksana di bawah, dan garis pertanggung jawaban baik secara ketat menurut hirarkis dari bawah, melalui unsur-unsur di tengah sampai ke atas. Dalam pola organisasi ini terdapat garis wewenang yang berhubungan langsung secara vertikal antara bawahan dan atasan. Contoh organisasi pola Line ini dapat dilihat pada skema berikut ini :



Skema di atas jika dimisalkan dengan organisasi pendidikan misalnya di Perguruan Tinggi dapat dideskripsikan bahwa seorang Dekan sebagai pimpinan di Fakultas mempunyai wewenang penuh pada fakultasnya, tetapi ia juga harus bertanggung jawab terhadap segala penyelenggaraan pendidikannya misalnya pelaksanaan pembelajaran, ketatausahaan, kemahasiswaan, kepegawaian, keuangan dan perlengkapan yang ada di Fakultasnya sekaligus mempertanggungjawabkan segala kegiatan kepada Rektor. Demikian seterusnya setiap pimpinan mempertanggung jawabkan semua kegiatannya kepada pimpinannya (atasannya).

Walaupun pola line organisasi ini merupakan salah satu pola yang tertua, akan tetapi untuk organisasi tertentu masih digunakan. Untuk memahami pola line organisasi ini, ada beberapa karakteristik, sebagaimana dikemukakan oleh Sondang (1996) antara lain :

- a. Organisasi berukuran kecil
- b. Jumlah karyawan yang diperlukan sedikit
- c. Pemilik biasanya menjadi manajer tertinggi dalam organisasi
- d. Tujuan yang hendak dicapai tidak terlalu rumit
- e. Hubungan kerja antara pimpinan dan para bawahannya pada umumnya masih bersifat langsung
- f. Tingkat spesialisasi pengetahuan dan ketrampilan para tenaga pelaksana masih rendah.
- g. Semua anggota organisasi masih kenal satu sama lain secara pribadi
- h. Alat-alat yang dibutuhkan untuk melaksanakan berbagai kegiatan masih sederhana dan jumlahnya pun tidak banyak
- i. Struktur organisasi sederhana
- j. Produksi yang dihasilkan baik dalam bentuk barang maupun jasa belum beraneka ragam.

Masih menurut Sondang bahwa pola line organisasi ini punya kelemahan yang dominan di antaranya :

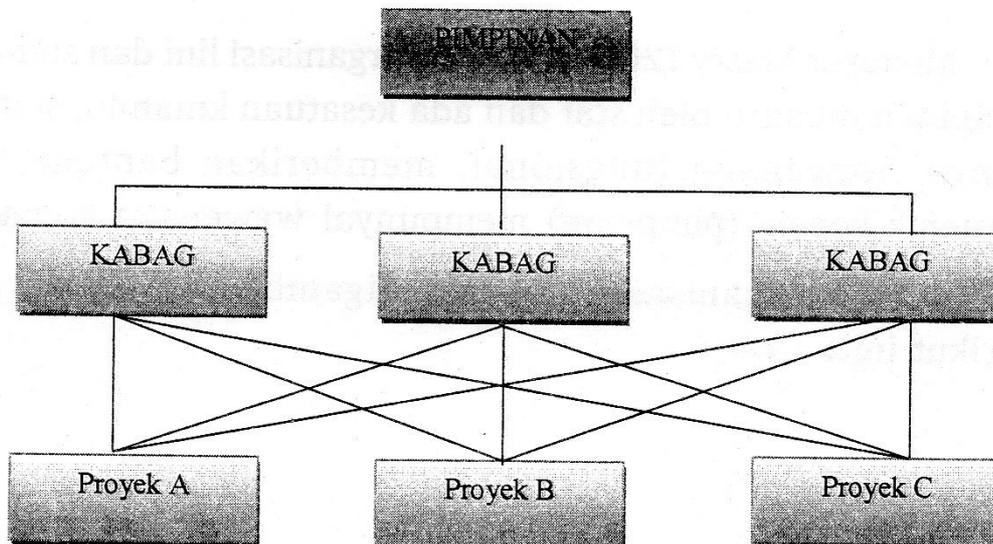
- a. Pendiri organisasi biasanya adalah pemilik sehingga sulit membedakan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- b. Proses pengambilan keputusan sering dilakukan sendiri oleh pimpinan organisasi dan pengikutsertaan para bawahan sering hanya suatu formalitas
- c. Gaya kepemimpinan yang digunakan cenderung mengarah kepada gaya yang paternalistik dan kehadiran pimpinan dalam organisasi bersifat sangat dominan.
- d. Ketergantungan para anggota organisasi pada pimpinan sangat besar dan program suksesi manajerial biasanya kurang mendapat perhatian.
- e. Tingkat kejenuhan di kalangan para karyawan relatif tinggi karena sifat pekerjaan yang dilakukannya pada umumnya bersifat rutin dan repetitif.
- f. Kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan tingkat spesialisasi yang tinggi sangat terbatas dan tangga karierpun juga tidak memberikan peluang yang luas.

Di samping kelemahan tersebut di atas ada juga beberapa kelebihan dari pola ini di antaranya :

- a. Proses pengambilan keputusan dapat berjalan dengan cepat sebab permasalahan yang dihadapi biasanya tidak terlalu rumit dan jika pimpinan organisasi menggunakan pendekatan yang partisipatif dalam arti mengikutsertakan bawahannya dalam proses pengambilan keputusan, jumlah orang yang diikutsertakan sedikit sehingga tidak terlalu sulit mencapai kesepakatan.
- b. Mudah menumbuhkan dan mengembangkan solidaritas di kalangan mereka karena para anggota organisasi masih saling kenal mengenal. Sehingga iklim keserasian dalam interaksi organisasi antara seseorang dengan orang lain akan lebih baik.
- c. Disiplin kerja biasanya tinggi sebab jika ada anggota organisasi yang menunjukkan disiplin kerja yang rendah para anggota yang lain segera campur tangan dan biasanya intervensi itu

diterima oleh yang bersangkutan karena dilakukan dengan semangat kekeluargaan.

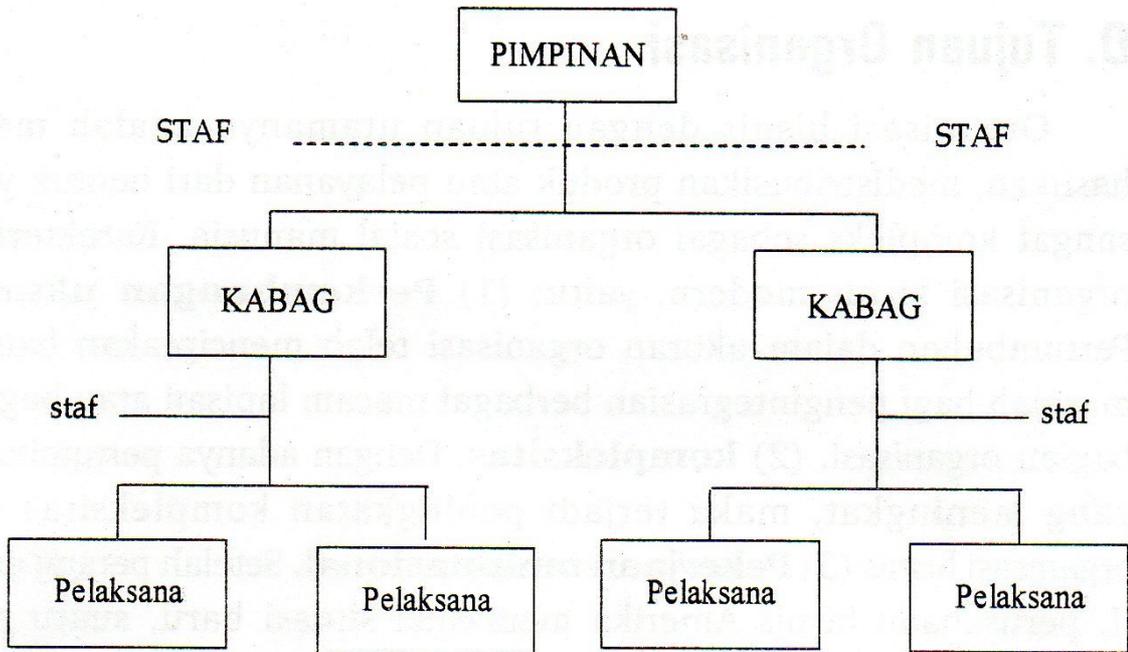
- d. Produktivitas kerja biasanya tinggi, sebab segala sesuatu dikerjakan dengan semangat kebersamaan yang berarti bahwa jika ada satu tugas yang sesungguhnya diserahkan kepada seseorang tetapi belum diselesaikannya, para anggota organisasi lainnya biasanya segera turun tangan memberikan bantuan yang dibutuhkan.
 - e. Tingkat kepuasan kerja para anggota organisasi biasanya tinggi sebab suasana kerja yang menyenangkan, iklim kerja yang kondusif.
2. Organisasi bentuk staf (*Staf Organization*). Dalam pola ini semua hak, kekuasaan dan tanggung jawab dibagi habis pada unit kerja yang ada secara bertingkat di bawahannya. Setiap unit memperoleh sebahagian hak dalam menentukan kebijaksanaan sepanjang tidak bertentangan dengan kebijaksanaan umum dan pucuk pimpinan atau pimpinan tertinggi. Hak tersebut tentunya berkenaan dengan bidang tugasnya masing-masing sehingga pucuk pimpinan kelihatan sebagai koordinator. Masing-masing pimpinan berhak penuh atas bagian yang dipimpinnya juga mempertanggung jawabkannya kepada pucuk pimpinan dan ia juga berfungsi pada bagian lain dalam organisasi itu. Contoh organisasi pola Line ini dapat di lihat pada skema berikut ini :



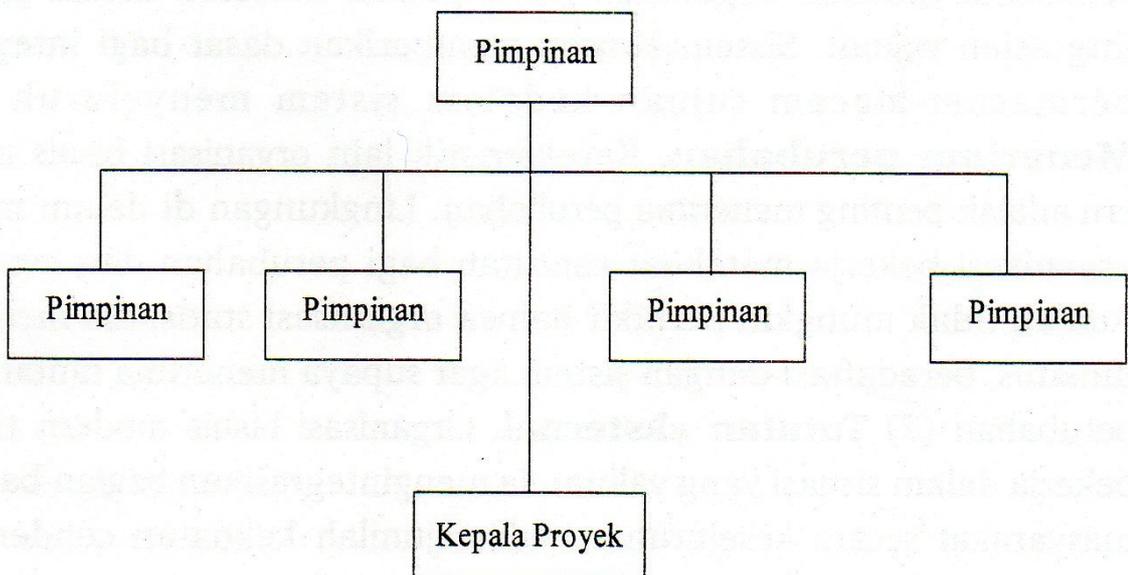
3. Organisasi pola lini dan staf (*line and staff organization*). Pola ini merupakan gabungan dari kedua pola organisasi tersebut di atas (*line and staff*) yaitu menempatkan pucuk pimpinan sebagai pemegang hak dan kekuasaan tertinggi, namun tidak semua hak/tanggung jawab tersebut dilimpahkan sepenuhnya pada bagian/unit kerja yang ada dalam arti pelimpahan wewenang/tanggung jawab diberikan secara terbatas. Sedangkan tugas-tugas yang sifatnya prinsipil tetap berada pada atasan/pucuk pimpinan. Adapun karakteristik utamanya dari organisasi line dan staf menurut Sondang (1996) adalah :
- a. Organisasi besar.
 - b. Terlibat dalam pelaksanaan berbagai kegiatan yang kompleks.
 - c. Jumlah pekerja yang relatif banyak dengan penguasaan pengetahuan dan ketrampilan yang beraneka ragam.
 - d. Hubungan kerja yang bersifat langsung antara atasan dengan para bawahan tidak lagi selalu mungkin dilakukan, baik karena jumlah anggota organisasi yang besar, maupun karena lokasi memungkinkan berbeda-beda, bahkan kadang-kadang menjangkau wilayah yang berada di luar batas-batas kedaulatan sesuatu negara.
 - e. Diperlukan tingkat spesialisasi manajerial dan teknis operasional yang tinggi dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan yang beraneka ragam.

Menurut Masry (2003), ciri-ciri organisasi lini dan staf adalah pimpinan dibantu oleh staf dan ada kesatuan kmando, staf mempunyai wewenang fungsional, memberikan bantuan/advis/petunjuk kepala (pimpinan) mempunyai wewenang komando.

Bentuk organisasi ini dapat digambarkan dalam skema berikut ini :



4. Organisasi Fungsional (*fuctional organization*). Dalam pola ini pembagian hak dan kekuasaan dilakukan berdasarkan fungsi yang diemban oleh unit kerja dan terbatas pada tugas-tugas yang memerlukan keahlian khusus. Ciri-ciri khusus organisasi ini adalah bawaham mendapat perintah dari beberapa pejabat yang masing-masing menguasai suatu keahlian tertentu dan bertanggungjawab sepenuhnya atas bidangnya. Pimpinan mempercayakan sepenuhnya kepada para ahli dalam bidang masing-masing. Bentuk orgnisasi ini dapat digambarkan dalam skema berikut ini :



D. Tujuan Organisasi

Organisasi bisnis dengan tujuan utamanya adalah menghasilkan, mendistribusikan produk atau pelayanan dari bentuk yang sangat kompleks sebagai organisasi sosial manusia. Karakteristik organisasi bisnis modern, yaitu: (1) **Perkembangan ukuran**. Pertumbuhan dalam ukuran organisasi telah menciptakan banyak masalah bagi pengintegrasian berbagai macam lapisan atau bagian-bagian organisasi. (2) **kompleksitas**. Dengan adanya pertumbuhan yang meningkat, maka terjadi peningkatan kompleksitas dari organisasi bisnis (3) **Pekerjaan multinasional**. Setelah perang dunia II, perusahaan bisnis Amerika memasuki situasi baru, suatu fase penting ekspansi yang meluas-pekerjaan internasional. Perusahaan multi nasional merubah lingkungan secara signifikan dalam aktivitas dan keragaman lingkungan yang dihadapi. Perusahaan harus bekerja dalam lingkungan sosio kultural baru dan harus memelihara dinamika (4) **spesialisasi keterampilan**. Ada pertumbuhan yang cenderung kepada spesialisasi dan pembagian kerja didalam struktur organisasi. Spesialisasi pada tingkat pekerja menghasilkan mekanisasi dan gerakan manajemen ilmiah. Suatu kecenderungan spesialisasi dari keterampilan manajerial menjadi perhatian organisasi (5) **Keragaman tujuan**. Karakteristik lain organisasi bisnis modern adalah keragaman tujuan dari berbagai macam manusia dan unit organisasi. Keragaman tujuan individual anggota organisasi dan subsistem didalam organisasi menciptakan masalah dalam pengintegrasian tujuan. Sistem konsep memberikan dasar bagi integrasi bermacam-macam tujuan kedalam sistem menyeluruh (6) **Menerima perubahan**. Karakteristik lain organisasi bisnis modern adalah penting menerima perubahan. Lingkungan di dalam mana organisasi bekerja membuat tuntutan bagi perubahan dan evolusi. Adalah tidak mungkin berpikir bahwa organisasi statis, dia menjadi dinamis, beradaptasi dengan sistem agar supaya menerima tantangan perubahan (7) **Tutupan eksternal**. Organisasi bisnis modern tidak bekerja dalam situasi yang vakum. Ia mengintegrasikan bagian-bagian masyarakat secara keseluruhan. Ada sejumlah kekuatan cenderung

untuk kaku atau merubah peranan organisasi bisnis. Pertumbuhan organisasi buruh berhadapan dengan keputusan organisasi bisnis, sebagai peningkatan atas peraturan pemerintah dan kontrol.

E. Teori Organisasi

Johnson, dkk (1978) mengemukakan ada beberapa aliran dalam memandang teori organisasi. **1) Aliran tradisional atau klasikal.** Teori organisasi tradisional didasarkan atas kontribusi dari sejumlah sumber, termasuk manajemen ilmiah, teori-teori Manajemen, micro ekonomi dan manajemen publik. Teori ini mengembangkan beberapa konsep, yaitu: (1) struktur. Dalam hal ini struktur adalah hubungan dari berbagai fungsi atau aktivitas dalam organisasi. Manajemen yang efisien mensyaratkan bahwa struktur harus seimbang dan disesuaikan dengan tujuan dan pekerjaan utama organisasi/perusahaan (2) Hirarki. Berhubungan dengan struktur dalam organisasi adalah konsep hirarki hubungan. Organisasi besar hampir secara universal sifat dasarnya memiliki hirarki, seperti gereja, universitas, dan organisasi bisnis dibagi kedalam beberap unit dan sub unit ke dalam unit terkecil. Dalam teori klasik, konsep hirarki memiliki implikasi penting bagi konsep sistem umum. Karena setiap sistem, manusia dan alam memiliki suatu hirarki\ struktur (3) Kewenangan (*authority*). Dalam sudut pandang teori klasik organisasi, legitimasi ada dari pada pusat sumber kewenangan adalah sangat utama dalam kekuasaan memiliki hak untuk memerintah seseorang dan bahwa seorang bawahan memiliki kewajiban untuk mematuhi perintah. Dijelaskannya bahwa: *authority is the capacity to invoke compliance in subordinates on the basis of formal position and of the control over rewards and sanctions that accompany the formal position*". Pandangan tentang kewenangan ini memberikan kerangka bagi banyak teori tradisional organisasi. Konsep ini dasar bagi legitimasi hirarki organisasi dan sistem kontrol untuk membangun banyak konsep lain seperti rentang pengawasan dan hubungan line dan staf (4) Spesialisasi. Prinsip dari fungsi spesialisasi adalah bagian lain yang penting dari teori organisasi. Konsep ini disebut juga departementalisasi, pem-

bagian organisasi ke dalam spesialisasi unit yang menampilkan tugas dari fungsi tertentu. Pembagian secara tradisional, ke dalam fungsi produksi, distribusi dan bagian keuangan sebagai contoh spesialisasi (5) Rentang pengawasan. Adapun rentang pengawasan merupakan konsep yang berhubungan kepada bagian bagi seorang sorang pengawas yang dapat diawasi secara efektif. Konsep ini berhubungan dekat dengan hirarki struktur dan konsep departementalisasi (6) Line dan staff. Konsep line ini dalam teori klasik organisasi, adalah terkait dengan sumber utama kewenangan dan fungsi staf pendukung dan membantu pelaksanaan perintah. Sementara staf memainkan peranan lebih penting memberikan pelayanan, informasi, dan bahkan pengawasan di atas unit organisasi. **2) Model Birokratik.** Suatu pandangan organisasi formal tentang model ini berasal dari postulat oleh Max Weber. Pandangan Weber, yaitu bentuk birokratik adalah jenis yang lebih efisien dari organisasi masyarakat modern. Konstruksi dari teori ini mengembangkan maksimum rasionalitas dalam perilaku manusia. Dari berbagai literatur Weber disimpulkan bahwa elemen kunci tipe ideal birokratis, yaitu: (1) pembagian kerja berdasarkan atas spesialisasi fungsi (2) pendefinisian dengan baik hirarki kewenangan (3) sistem dari aturan mencakup hak-hak dan kewajiban dari setiap posisi yang dibuat (4) sistem dari prosedur bagi menangani situasi pekerjaan (5) *impersonality* dari hubungan interpersonal (6) promosi dan seleksi bagi pegawai berdasarkan atas teknik kompetensi.

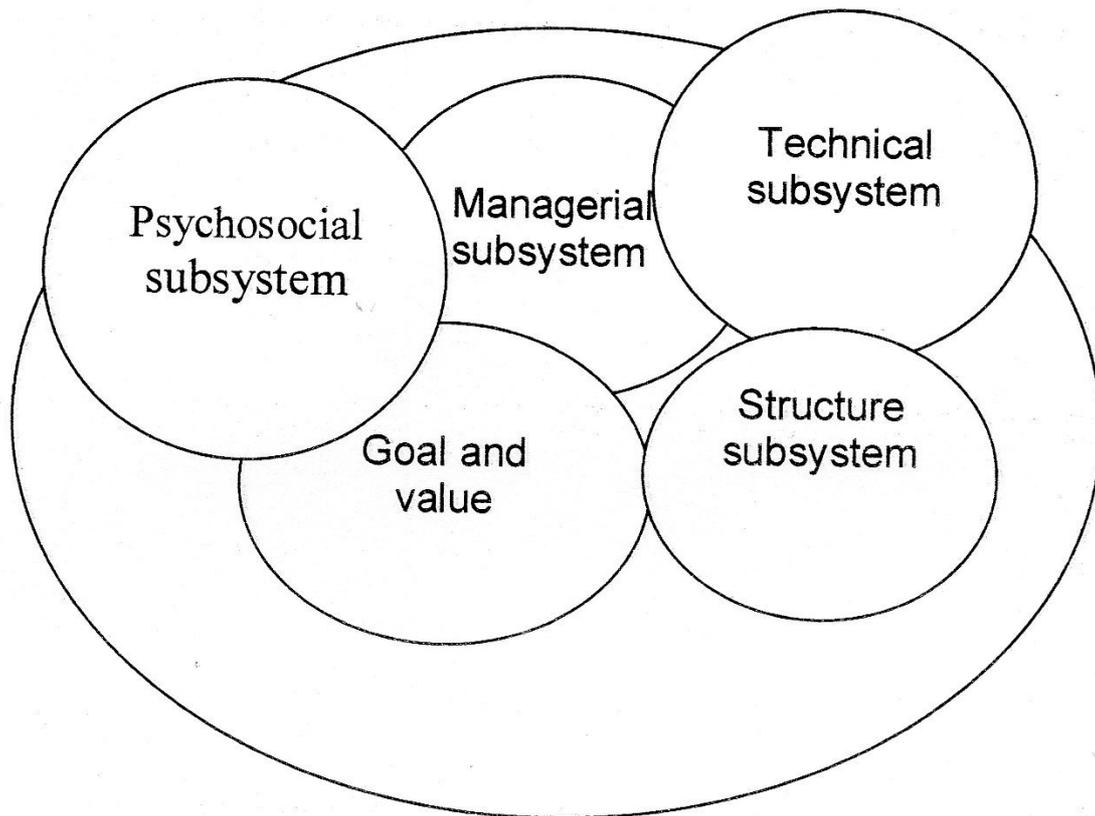
3) Model Perilaku. Konsep perilaku dalam organisasi berkembang sebagai reaksi melawan mekanistik dan bias impersonal dari aliran klasik. Tokohnya adalah Elton Mayo, Roethlisberger, Whitehead menyajikan prinsip perilaku manusia dalam organisasi, yaitu: (1) organisasi bisnis adalah suatu sistem sosial seperti halnya sistem teknik ekonomi. Sistem sosial mendefinisikan peranan individu dan membangun norma yang mungkin beragam-ragam dalam organisasi formal (2) Individu tidak hanya termotivasi oleh insentif ekonomi tetapi juga oleh berbagai faktor sosial dan psikologis. Perilakunya dipengaruhi oleh perasaan, sentimen dan sikap (3) Kelompok kerja

informal menjadi bagian dominan dari pertimbangan. Kelompok memiliki peranan penting dalam menentukan sikap dan kinerja individu pekerja (4) pola kepemimpinan berdasarkan atas struktur formal dan kewenangan dari kedudukan dalam organisasi di atas pandangan tradisional yang seharusnya dimodifikasi secara substansial agar supaya mempertimbangkan faktor psikologis. Hubungan manusia menekankan demokratis daripada otoritarian dalam pola kepemimpinan (5) aliran hubungan manusia secara umum disamakan dengan kepuasan pekerja dengan produktivitas dan menekankan bahwa peningkatan kepuasan akan mengarahkan peningkatan efisiensi (6) penting untuk mengembangkan efektivitas komunikasi diantara berbagai macam tingkatan dalam hirarki yang membiarkan pertukaran informasi. Karena itu partisipasi menjadi suatu pendekatan penting dari gerakan hubungan manusia (7) manajemen memerlukan keterampilan sosial yang efektif seperti halnya keterampilan teknis (8) anggota dapat dimotivasi dalam organisasi oleh kebutuhan sosial psikologis secara sepenuhnya. **4) Model pengambilan keputusan.** Simon menfokuskan perhatian kepada teori organisasi atas proses pengambilan keputusan di dalam organisasi. Dia menolak konsep yang sangat tradisional dan kemudian menempatkan proses pemecahan masalah manusia dan mekanisme keputusan yang menjadi kekuatan utamanya pada perilaku organisasi. Berdasarkan kepada pandangannya, anggota organisasi seharusnya tidak dipandang semata-mata sebagai alat mekanistik. Mereka seharusnya dipandang sebagai individu yang memiliki keinginan, motivasi, tingkatan aspirasi dan dorongan yang memiliki keterbatasan rasional dan kapasitas untuk memecahkan masalah. Pandangan Simon, menempatkan pengambilan keputusan sama dengan pengelolaan. Dalam pandangan ini, pengambilan keputusan memiliki tiga prinsip, yaitu: *intelligence*- pencarian lingkungan bagi kondisi yang disebut keputusan; *design*- penemuan, pembangunan dan analisis hal yang mungkin bagi tindakan; dan *choice*- memilih hal tertentu bagi tindakan dari alternatif yang diperoleh.

Peningkatan perhatian pada teori organisasi bagi maksud yang

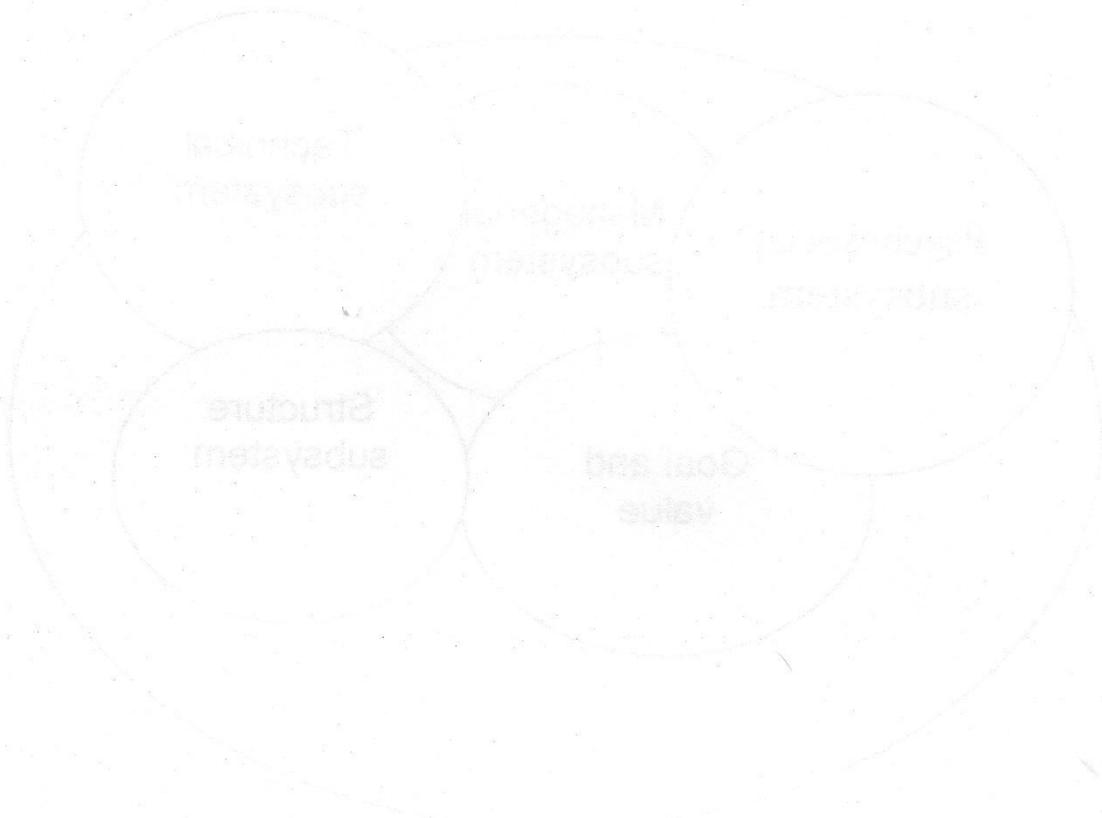
lebih berguna adalah cara kajian organisasi dengan mempertimbangkannya sebagai suatu sistem. Johnson, dkk (1978) menjelaskan: *this modern view tends to treat the organization as a system of mutually dependent parts and variables, and the enterprise is thought of as a social system within the broader, more inclusive system of society.* Dalam kaitan ini teori organisasi modern dan teori sistem umum berhubungan erat, dengan teori organisasi sebagai elemen khusus dari teori sistem umum. Kedua konsep itu berkenaan dengan penyelidikan dan kinerja dari organisasi sebagai suatu keterpaduan menyeluruh. Dalam pandangan ini, organisasi menerima input dari tenaga, informasi dan material dari lingkungan, mentransformasikan keluaran kepada lingkungan. Internal organisasi dapat dipandang sebagai susunan dari bermacam-macam subsistem utama. (1) Tujuan organisasi, nilai-nilai adalah satu yang lebih penting dari subsistem ini. Organisasi mengambil berbagai macam nilai dari lingkungan sosio-kulturalnya yang luas. Suatu premis dasar bahwa organisasi sebagai sub sistem dari masyarakat yang harus mencapai tujuan tertentu yang ditentukan oleh sistem yang luas. Organisasi membuat suatu fungsi bagi masyarakat dan jika ia ingin berhasil dalam menerima masukan maka haruslah mengkonfirmasi nilai dengan tuntutan masyarakat (2) Teknikal sistem mengacu kepada pengetahuan yang diperlukan untuk kinerja dari pelaksanaan tugas, termasuk teknik yang digunakan dalam transformasi masukan kedalam keluaran. Teknikal sistem ditentukan oleh tuntutan tugas organisasi dan bergantung pada aktivitas tertentu. Teknologi juga seringkali mempengaruhi jenis struktur organisasi dan *psychosocial system* (3) Setiap organisasi memiliki *Psychsocial system*- yang terdiri dari perilaku individu-individu dan motivasi, status, hubungan peranan, dinamika kelompok dan pengaruh sistem pengaruh. *Psychosocial system* dipengaruhi oleh kekuatan lingkungan eksternal seperti halnya tugas-tugas, teknologi dan struktur internal organisasi (4) *structure subsystem*. Struktur berkaitan dengan cara-cara dalam mana tugas-tugas organisasi dibagi dan dengan koordinasi aktivitas yang ada. Struktur adalah susunan keempat oleh bagan organisasi dengan kedudukan dan uraian tugas, aturan dan prosedur. Di dalamnya juga ditentukan pola kewenangan,

komunikasi dan arus kerja (5) *managerial subsystem*. Sistem manajerial dalam organisasi berhubungan dengan lingkungan dalam organisasi yaitu penyusunan tujuan dan perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan yang penting bagi kegiatan organisasi. Hal ini sejalan dengan tiga kunci subsistem dalam hirarki manajemen dari organisasi yang kompleks yaitu: operasional, koordinasi, dan strategik (hal.43). Sistem organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:



Sekarang ini muncul padangan kontingensi. Sebagai suatu akibat dari penerimaan pendekatan sistem terhadap kajian organisasi dan manajemen organisasi adalah penolakan terhadap sikap penyederhanaan dari prinsip organisasi atau manajemen. Teori organisasi modern menyatakan suatu pencarian pola hubungan, konfigurasi antara subsistem dan pandangan kontingensi. Pandangan kontingensi berdasarkan konsep sistem dari organisasi dan manajemen organisasi adalah lebih cocok daripada penyederhanaan pendekatan prinsip. Jika teori organisasi adalah untuk mempertinggi dan membuat kontribusi kepada praktek manajemen, maka teori organisasi harus

lebih jelas pendefinisian pola tertentu dari hubungan antara variabel organisasi. pandangan terhadap organisasi sebagai sistem sosioteknikal terbuka dalam interaksi dengan lingkungan organisasi memberikan kerangka kerja bagi pengembangan teori organisasi.



BAB III

KEPEMIMPINAN

A. Pengertian Kepemimpinan

Urgensitas kepemimpinan dalam mengoperasionalkan organisasi mempunyai peranan yang sangat mendasar dalam mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Karena aktivitas pemimpin berusaha mempengaruhi, membimbing dan mengarahkan orang lain untuk bekerjasama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Sebagai awal pemahaman tentang kepemimpinan, dikemukakan pengertian kepemimpinan untuk dapat membangun struktur kognisi tersendiri dengan berdasarkan pada beberapa pengertian menurut para ahli.

Burhanuddin (1994), kepemimpinan (leadership) merupakan inti manajemen, sebab kepemimpinanlah yang menentukan arah dan tujuan sebuah organisasi dengan memberikan bimbingan dan menciptakan iklim kerja yang mendukung pelaksanaan proses manajemen secara keseluruhan.

Menurut G.R. dalam bukunya *Principles of Management*, mengemukakan arti kepemimpinan adalah *Leadership is the relationship in which one person, or the leader, influences others to work together willingly on related tasks to attain that which the leader desires*. Aktivitas memimpin pada hakikatnya meliputi suatu hubungan dan adanya

satu orang yang mempengaruhi orang-orang lain agar mereka mau bekerja ke arah pencapaian sasaran tertentu.

Menurut Koontz, (1984) *leadership as influence, the art a of proses of influencing people so that they wil strive willingly and anthusiastivally toward the achievement od group*. Kepemimpinan sebagai pengaruh seni atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka mau bekerja keras secara sukarela dan bersemangat ke arah pencapaian tujuan-tujuan kelompok. Selanjutnya Mondy dan Premeaux (1995) mengemukakan defenisi : *leadership of leading involes influencing oth-ers to do what the leaderwants them to do* Maksudnya: kepemimpinan atau memimpin melibatkan mempengaruhi orang-orang lain untuk melakukan apa yang dimaui pemimpin.

Kepemimpinan menurut Winardi (1990) mengartikan usaha untuk mempengaruhi orang antar perorangan lewat komunikasi untuk mencapai beberapa tujuan. Maka wajarlah jika gaya kepemimpinan itu diterjemahkan dengan cara seorang pemimpin lewat komuni-kasinya untuk mempengaruhi orang lain dalam rangka pencapaian tujuan organisasi/lembaga. Sutisna, (1983) merumuskan pengertian kepemimpinan adalah sebagai proses mempengaruhi kegiatan sese-orang atau kelompok usaha-usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.

Tjiptono (1998), kepemimpinan dapat didefenisikan berdasarkan penerapannya pada bidang militer, olahraga, bisnis, pendidikan, industri dan bidang-bidang lainnya. Defenisi-defenisi kepemimpinan menurut beberapa para ahli yang dihimpun dalam Yukl (1994). Menurut Hemkill & Coons (1957), kepemimpinan adalah perilaku dari sese-orang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama. Rauch & Behling (1984), mendefenisikan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisir ke arah pencapaian tujuan. Tannembaun (1961), kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, ke pencapaian suatu atau beberapa tujuan tertentu. Kemudian Yukl (1994) mendefinisikan kepemimpinan

secara luas, sebagai proses-proses mempengaruhi yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi pengikut, pilihan sasaran-sasaran bagi kelompok atau organisasi, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, motivasi dari para pengikut untuk mencapai tujuan, pemeliharaan hubungan kerja sama dan *team work*, serta perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok.

Good (1973) memberikan pengertian bahwa “Kepemimpinan” adalah *the ability and readiness to inspire, guide, direct, organisasi manage other*”. Artinya, kepemimpinan merupakan suatu kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing dan mengarahkan atau mengelola orang lain agar mau berbuat demi tercapainya tujuan bersama. Dari pengertian yang dikemukakan oleh Good ini seseorang yang ingin diakui sebagai pemimpin harus memiliki kelebihan dalam berbagai fungsi yang dieksplisitkan di atas yakni : mempengaruhi, membimbing sampai pada kemampuan mengelola orang lain. Disamping itu konsep tersebut juga mengimplisitkan adanya kemampuan yang disertai perasaan penuh semangat dan kepercayaan. Semangat mencerminkan kegairahan dalam bekerja, penuh kesungguhan dan intensitas dalam pelaksanaan kegiatan, penuh kesungguhan dan intensitas dalam pelaksanaan kegiatan. Kepercayaan merefleksikan pengalaman dan kemampuan teknis yang dimiliki. Sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Koontz di atas Hechles dan Place dalam Moenir (1984) mengatakan, *“Leadership is the art of influencing human behavior, ability to handle people”*, Bunderdalam Widjaja (1985) juga memandang kepemimpinan sebagai *“The art of inducing others to do what one wants them to do”*, sedangkan O’Donnell dalam Widjaja (1985:12) memandang kepemimpinan sebagai *“The activity of persuading people to cooperate in the achievement of the common objective.*

Atmosodirjo (1982) merumuskan kepemimpinan sebagai suatu kepribadian (*personality*) seseorang yang mendatangkan keinginan pada sekelompok orang-orang untuk mencontohnya atau mengikutinya atau yang memancarkan pengaruh yang tertentu, sesuatu

“Kekuatan’ atau Wibawa yang sedemikian rupa sehingga membuat sekelompok orang-orang mau melakukan apa yang dikehendaki. Sedangkan Anderson dan Davis dalam Indrafachrudi, dkk (1984) mengemukakan konsepnya, *Leadership is that quality which evokes from coworkers their voluntary active participation and assuming responsibilities which contribute the growth in relationship, attitude, and activities of the group’.*

Kedua penulis ini memandang kepemimpinan sebagai sifat, kualitas kepribadian dan kemampuan-kemampuan tertentu yang dimiliki oleh seseorang itu memungkinkan dia dapat berhasil mempengaruhi anggota-anggota ”group” nya.

George R Terry dalam Winardi (1970) merumuskan, *”leadership is the activity of influencing people for strive willingly for group objectives”.* Beberapa hal pokok yang didapatkan dari defenisi tersebut adalah 1) adanya usaha dari si pemimpin untuk mempengaruhi orang lain tidak dibatasi oleh jenis kelompok atau organisasinya dan 2) tujuan-tujuan kelompok yang akan dicapai.

Koontz dan O’Donnel (1959), mengemukakan *“ Leadership is influencing people to follow individuthe achievement of a common goal”.* Kutipan di atas penekanannya sama dengan Terry yakni adanya upaya seseorang untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau kelompok kearah pencapaian tujuan kelompok. Demikian pula halnya dengan rumusan kepemimpinan dari Sutisna (1983), yaitu : *“Kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu”.* Selanjutnya Gribbin (1972), merumuskan sebagai berikut : *“Leadership can be descibed as a process of influence on a group in a particular situastion, at a givern point individu time, and in a specifec set of attain organizational objectives, giving them the experience organisasi helping attain the common objectives and satisfaction with the type of leadership provided.”*

Dalam bukunya halaman 113 Fred dkk, menyatakan ada banyak definisi yang diberikan oleh para ahli tentang kepemimpinan. Ada lebih dari 3000 hasil riset tentang kepemimpinan. Dari beberapa

definisi itu, Fred menulis ada beberapa definisi dari para ahli yang dianggap dapat mewakili yakni :

1. *Leadership is the process to influencing group activities.... beyond expectations.*
(Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok.....meliputi berbagai harapan).
2. *Leadership is influencing, guiding in direction, course, action and opinion*
(Kepemimpinan adalah mempengaruhi, membimbing, melatih, aksi dan pendapat)
3. *Leadership is effective influence*
(Kepemimpinan adalah pengaruh yang efektif)
4. *Leadership is building cohesive and goals oriented teams*
(Kepemimpinan adalah membangun kebersamaan tim dan berorientasi pada tujuan)
5. *Leadership is persuading others to sublimate their own self interests and adopt the goals of a group as their own*
(Kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain untuk mengenyampingkan keinginan pribadi dan mengadopsi tujuan kelompok yang juga menjadi tujuan bersama)
6. *Leadership is persuading other people to set aside Their individual concerns and to pursue a common goal that is important for the ...welfare of a group.*
(Kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan untuk meyakinkan tujuan bersama yang lebih penting untuk kesejahteraan kelompok)

Begitu banyaknya pengertian kepemimpinan, namun dapat dipahami bahwa ada beberapa hal yang perlu untuk diperhatikan :

- a. Adanya pengaruh. Ada kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi kelompok sehingga bersedia dengan suka rela, bukan paksaan untuk melakukan kegiatan.

- b. Dalam situasi tertentu. Kepemimpinan tidak bisa dipisahkan dengan situasi atau keadaan yang khusus dimana pengaruhnya sebagai pemimpin itu dinyatakan. Karena itu mereka yang berhasil sebagai pemimpin dalam situasi tertentu, mungkin tidak dalam situasi lain.
- c. Menggerakkan. Kepemimpinan disini ditekankan pada usaha menggerakkan anak-anak buah agar mereka dengan suka rela bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan kelompok. Sukarela disini hanya dapat diwujudkan jika pemberian motivasi pemimpin menyentuh motif-motif mereka.
- d. Kepuasan. Motivasi yang diberikan oleh pemimpin hendaklah berusaha membantu anggota untuk mencapai kepuasan kerjanya.

Kepemimpinan adalah suatu aktivitas/proses, seni membujuk, mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk kerja sama dalam mencapai tujuan bersama yang tergantung pada kadar interaksi antara pemimpin, pengikut dan situasi.

Kepemimpinan adalah kemampuan menyampaikan suatu visi sehingga orang lain tergerak untuk ikut mencapainya. Untuk itu dibutuhkan ketrampilan membangun hubungan dengan orang lain dan kemampuan mengorganisasikan sumber daya yang ada secara efektif. Berarti Peluang untuk menjadi pemimpin bagi setiap orang terbentang luas.

B. Teori-Teori Lahirnya Kepemimpinan

Untuk dapat menjadi seorang pemimpin banyak medium yang menghantarkannya untuk dapat diakui dalam kehidupan bermasyarakat. Ada yang muncul karena sifat tradisional seperti kentalnya pengetahuan tentang adat, keturunan (harismatik orang tua) ada pula karena senioritas bahkan ada karena kepiawaian beretorika. Namun ada juga yang diangkat sebagai pemimpin karena adanya jasa yang diberikan oleh masyarakat, sehingga menimbulkan keper-

cayaan masyarakat kepada perilaku orang yang berjasa tersebut untuk dipilih menjadi pemimpin.

Proses yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin, ada tiga teori yang dapat dijadikan rujukan lahirnya seorang pemimpin, yaitu:

1. Teori Keturunan

Suatu ajaran yang memberikan argumentasi bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin karena bakatnya sejak lahir. Yaitu ia dilahirkan dari keturunan pemimpin. Mulai dari sosok penampilan, kepribadian telah mencerminkan karakter seorang pemimpin. Risalah ini menunjukkan bahwa **leader are born and not made** kepemimpinan tidak dapat dibentuk tapi karena dilahirkan.

2. Teori Kejiwaan

Teori ini mengajarkan bahwa seseorang dapat dibentuk menjadi pemimpin sesuai dengan jiwanya, bisa dengan proses pendidikan tentang kepemimpinan dan pengalaman, *leaders are made not born*.

3. Teori Lingkungan

Pendapat teori ini menunjukkan bahwa seseorang itu dapat menjadi pemimpin disebabkan oleh situasi dan kondisi lingkungannya. Hal ini dimungkinkan karena orang tersebut banyak terlibat dalam kegiatan-kegiatan kemasyarakatan sebagai lingkungannya. Berarti teori ini merupakan teori konvergensi yaitu menggabungkan dua teori di atas. Artinya mengakui bahwa lahirnya seorang pemimpin itu disebabkan dua faktor yaitu bakat dan kejiwaan.

Dalam prakteknya proses kepemimpinan dapat dibagi dalam tiga tingkatan yaitu

1. Top Leader (pimpinan puncak)

Seorang yang menduduki posisi tertinggi dari suatu organisasi atau lembaga, dan ia bertanggung jawab penuh terhadap penyelenggaraan organisasi/lembaga. Dalam hal kegiatan top leader

ini dituntut untuk mampu membuat kebijaksanaan dalam menghadapi realitas sosial yang dapat mempengaruhi program kegiatan. Artinya kemampuan konsepsional menjadi standart utama bagi seorang top leader.

2. Middle Leader (Pemimpin Tingkat Menengah)

Konteks ini pemimpinnya adalah sebagai pembantu top leader dalam menyampaikan informais/pesan. Di samping itu diharapkan agar mempunyai kemampuan untuk menciptakan iklim yang kondusif, budaya kerja yang disiplin dan hubungan yang harmonis antar sesama organisasi atau kelompok (komunal) maupun secara personal, sehingga perbandingan tugas antara top leader dengan middle leader (konsepsional dan teknis) seimbang.

3. Lower Leader (Pimpina Tingkat Bawah)

Golongan yang berada pada posisi ini adalah para pekerja teknis yang melaksanakan tugasnya sehari-hari, sehingga pada pimpinan lower leader ini dituntut kemampuan teknis dalam meng-operationalkan instrumen-instruimen kerja dan metode-metode kerja berdasarkan prosedural yang telah disepakati.

Dari tiga tingkatan kepemimpinan, jika dianalisis dari status fenomena kepemimpinan ada yang menunjukkan istilah Kepala dan Pimpinan. Timbulnya seorang **kepala** ini adalah melalui proses penunjukan dari orang ketiga melalui surat keputusan yang memiliki landasan yuridis formal. Siapa saja dapat menjadi kepala jika ia memiliki surat keputusan tentang pengangkatan dirinya pada suatu jabatan. Kelemahan pada kondisi ini adalah tidak masalah seorang kepala itu mampu atau tidak dalam menjalankan kepemimpinannya. ia hanya bertanggung jawab kepada orang yang memberi surat keputusan. Dengan demikian Kepala indikasinya ada makna formil yaitu adanya suatu jabatan resmi yang harus dilaksanakannya, seperti Kepala Kantor, Manajer, Kepala Bagian. Sementara **pemimpin** timbul dari kelompok itu sendiri. Disebabkan ia memiliki kemampuan dan kecakapan yang khusus dan tidak dimiliki kelompok lain, sehingga dengan tampil beda atitudnya membuat ia mendapat kepercayaan dari anggota untuk bertindak sebagai pimpinan.

C. Ciri-Ciri Pemimpin

Dalam bidang psikologi kepemimpinan telah melakukan penelitian yang menemukan kelompok ciri-ciri pemimpin. Di antara para psikolog mempunyai pendapat yang sama bahwa para pemimpin, memiliki inteligensi yang lebih tinggi dibanding dengan rata-rata pengikut mereka. Kesulitan yang mendasar bagi seseorang yang memiliki inteligensi kemungkinan besar adalah permasalahan komunikasi. Disebabkan instrumen bahasa memiliki urgensi yang tinggi dalam komunikasi, maka tidak mengherankan jika setiap pemimpin memiliki bahasa verbal yang sangat baik.

Seorang pemimpin tidak mampu memotivasi bawahannya, apabila tidak mampu mengemukakan ide-idenya melalui bahasa-bahasa verbal. Hal ini menyebabkan bawahan nantinya tidak mengerti apa yang diinginkan pemimpin tersebut. Perlu menjadi perhatian yang serius bahwa pemimpin yang berhasil cenderung memiliki perhatian dalam berbagai bidang, karena sifat ingin tahu yang ekstensif dan pendidikan yang baik.

Di samping itu ciri pemimpin yang lain adalah bersifat dewasa secara mental dan emosional. Kedewasaan mental mencakup kebiasaan metodologi ilmiah dan juga dimilikinya keseimbangan emosional. Selanjutnya memiliki rangsangan yang kuat dari dalam diri mereka sendiri. Dirasakannya ada dorongan luar biasa untuk memenuhi keinginan-keinginan pribadinya, dalam bidang kepemimpinan dilihat cara yang terbaik untuk mencapai tujuan yakni bahwa mereka ingin menjadi pemimpin yang kemudian mencari peluang untuk menjadi pemimpin.

D. Kepemimpinan Efektif

Model kajian kepemimpinan ini memberikan informasi tentang tipe-tipe tingkah laku (*types of behaviours*) para pemimpin yang efektif. Tingkah laku para pemimpin dapat dikategorikan menjadi dua dimensi, yaitu struktur kelembagaan (*initiating structure*) dan

konsiderasi (consideration). Dimensi struktur kelembagaan menggambarkan sampai sejauh mana para pemimpin mendefinisikan dan menyusun interaksi kelompok dalam rangka pencapaian tujuan organisasi serta sampai sejauh mana para pemimpin mengorganisasikan kegiatan-kegiatan kelompok mereka. Dimensi ini dikaitkan dengan usaha para pemimpin mencapai tujuan organisasi. Dimensi konsiderasi menggambarkan sampai sejauh mana tingkat hubungan kerja antara pemimpin dan bawahannya, dan sampai sejauh mana pemimpin memperhatikan kebutuhan sosial dan emosi bagi bawahan seperti misalnya kebutuhan akan pengakuan, kepuasan kerja dan penghargaan yang mempengaruhi kinerja mereka dalam organisasi. Dimensi konsiderasi ini juga dikaitkan dengan adanya pendekatan kepemimpinan yang mengutamakan komunikasi dua arah, partisipasi dan hubungan manusiawi (human relations).

Fred, Robbins dan Lussier menyatakan bahwa tingkah laku pemimpin yang efektif cenderung menunjukkan kinerja yang tinggi terhadap dua aspek di atas. Mereka berpendapat bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menata kelembagaan organisasinya secara sangat terstruktur, dan mempunyai hubungan yang persahabatan yang sangat baik, saling percaya, saling menghargai dan senantiasa hangat dengan bawahannya. Secara ringkas, model kepemimpinan efektif ini mendukung anggapan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang dapat menangani kedua aspek organisasi dan manusia sekaligus dalam organisasinya.

Tujuh ciri kepemimpinan yang efektif meliputi hasrat, keinginan memimpin, kejujuran dan integritas, kepercayaan diri, kecerdasan dan pengetahuan yang terkait dan *extraversion*. Secara rinci berikut ini cirri tujuh kepemimpinan yang efektif:

- 1) Dorongan (*drive*); pemimpin menunjukkan tingkat usaha yang tinggi
- 2) Kehendak untuk memimpin (*desire to lead*); seorang pemimpin mempunyai kehendak yang kuat untuk mempengaruhi dan memimpin orang lain dengan menunjukkan kemampuan mengemban tanggung jawab.

- 3) Kejujuran dan integritas (*Honesty dan integrity*); pemimpin membangun hubungan saling mempercayai dengan bawahan dengan bersikap jujur dan konsistensi yang tinggi antara perkataan dan perbuatan.
- 4) Percaya diri (*self confidence*); para bawahan melihat pemimpin tidak ragu akan dirinya. Sehingga pemimpin perlu menunjukkan kepercayaan diri untuk meyakinkan bawahan tentang kebenaran sasaran dan keputusan.
- 5) *Intelligence*; pemimpin haruslah cerdas untuk mengumpulkan, menganalisis dan menafsirkan banyak informasi, dan pemimpin harus mampu menciptakan visi, memecahkan masalah, dan membuat keputusan yang tepat.
- 6) *Job-Relevan-knowledge*; pemimpin yang efektif memiliki tentang perusahaan, industry, dan hal-hal teknis agar dapat membuat keputusan secara tepat.
- 7) *Extraversion*; pemimpin adalah orang yang enerjik dan bersemangat. Mereka mampu bersosialisasi, tegas dan jarang diam (aktif) atau menyerah.

Upaya untuk menentukan daftar karakteristik tertentu sebagai kepemimpinan yang efektif. Ghiselli (1971, dalam Lussier, 1997) teridentifikasi enam sifat-sifat penting yang signifikan bagi kepemimpinan yang efektif, sebagai berikut:

- 1) Kemampuan mengawasi
- 2) Kebutuhan untuk berprestasi
- 3) Intelegensi
- 4) Ketegasan
- 5) Percayaan diri
- 6) Inisiatif

E. Karakteristik Pemimpin Yang Sukses

Potensi untuk memimpin sebenarnya dimiliki oleh semua orang, walaupun latar belakang, kesederhanaan atau kurangnya rasa percaya diri dan pengalaman dapat membuat keragu-raguan. Sebenarnya kesungguhan dalam mempersiapkan diri untuk dapat menjadi pemimpin, membuat orang itu akan lebih mampu menghadapi setiap tantangan dan hambatan, sepanjang persiapan yang dilakukan itu semakin baik dalam mengembangkan ketrampilan dan pengetahuannya tentang kepemimpinan terutama yang harus lebih didewasakan adalah sikap percaya pada diri sendiri.

Menyadari bahwa setiap individu itu memiliki potensi untuk memimpin, oleh karena itu usaha untuk lebih mendalam tentang kepemimpinan harus ditemukan dan dipahami bahwa Ketrampilan untuk memimpin dapat diperoleh melalui pelatihan dan pendidikan. Ketika potensi dari dalam diri ini muncul dan berkembang, eksistensinya tidak akan mudah terlepas dari memori yang merekam perjalanan aktivitas kepemimpinannya. Hal ini didapat dari letihan yang teratur, kondisi ini akan lebih berkualitas untuk menghasilkan prestasi yang lebih optimal. Setiap situasi selalu berbeda, meskipun kejadian-kejadian penting selalu menarik dan perlu mendapat perhatian yang lebih serius, kegiatan-kegiatan rutin juga sangat menguntungkan dalam mengembangkan potensi kepemimpinannya. Dengan demikian kita harus lebih serius dalam memperhatikan potensi yang dimiliki. Para pemimpin yang potensial harus menyadari bahwa setiap tugas memikul tanggung jawab memang tidak mudah dan pimpinan yang efektif perlu berupaya keras dalam mensukseskan aktivitasnya. Munculnya hambatan, tantangan akan bersamaan dengan rasa puas yang luar biasa ketika kesuksesan yang diperolehnya. Kebanyakan orang hanya menjadi pengikut, setiap bagian dari usaha mengembangkan kepemimpinan haruslah mencakup ketrampilan yang mengikuti. Rangkaian ketrampilan ini saling melengkapi, seorang pendukung yang trampil tahu bagaimana memberikan kontribusinya demi kesuksesan pemimpin. Demikian pula halnya

dengan seorang pemimpin yang baik, bahwa ia harus bertindak untuk kepentingan para pendukungnya.

Ada tujuh bidang yang sangat urgen harus dimiliki oleh seorang pemimpin jika berharap menjadi seorang pemimpin yang sukses. Dengan menggunakan pendekatan tahap demi tahap, semua bidang dasar dapat dijelajahi melalui rangkaian evaluatif kegiatan. Tujuannya untuk memperbaiki prestasi kerja yang telah ada, baik dalam tugas besar maupun kecil melalui pemahaman yang lebih baik terhadap syarat-syarat kepemimpinan dalam realitas kerjanya. Setiap orang dan pemimpin harus memahami benar tentang seluk beluk atau tahapan-tahapan dalam meraih kepemimpinan yang sukses, yaitu :

1. Membangun Kesadaran

Membangun kesadaran pada diri sendiri merupakan tahapan yang pertama untuk meraih kepemimpinan yang sukses. Para pemimpin harus menyediakan waktu untuk memikirkan kekuatan dan kelemahan diri sendiri. Hal ini memberikan sugesti dan motivasi serta dasar dalam memperbaiki prestasi kerjanya sebaik meningkatkan rasa percaya diri maupun pemahaman terhadap orang lain. Para pemimpin yang tidak memiliki kecakapan, seperti ini bagaikan ***Musisi yang tuli terhadap nada.***

2. Memahami orang lain

Untuk meraih kepemimpinan yang sukses langkah kedua adalah memahami orang lain. Hal ini menekankan pentingnya mengenali perbedaan individu dari semangat, cita-cita dan ambisinya. Seorang pemimpin harus berhati-hati dengan kepercayaan yang berpendapat bahwa semua orang sama. Mereka berbeda, namun tidaklah demokratis untuk bersikeras bahwa semua orang sama. Justru perbedaan, bukannya kesamaan yang membuat kelompok-kelompok masyarakat menjadi kuat dan hidup lebih menarik. Ketika individu-individu dikumpulkan menjadi kelompok yang sama mereka akan hilang kebebasan dan kepribadiannya. Hal-hal yang berkaitan untuk dapat mengembangkan pemahaman terhadap orang lain adalah tentang motivasi, hadiah dan nilai serta inspirasi.

3. Kekuasaan dan Wewenang

Ketika kita menerima tanggung jawab kepemimpinan, kita akan menghadapi tantangan untuk mengatasi kekuasaan secara bijak demi kepentingan kelompok. Hal-hal yang berkaitan yang dapat memberikan latihan secara benar untuk memegang kekuasaan dan wewenang adalah menangani kekuasaan, gaya kepemimpinan, menyesuaikan diri dengan berbagai keadaan dan mendelegasikan kekuasaan.

Kekuasaan dapat diperoleh karena : Ditunjuk, Keahlian, Kharismatik, dan Mengusai informasi.

4. Komunikasi

Komunikasi merupakan instrumen untuk berbagai pemikiran, perasaan dan sumber daya. Apabila komunikasi putus, yang akan segerah terjadi hanyalah ketidaksepakatan dan kesalahpahaman. Meskipun demikian ketrampilan berkomunikasi seringkali dianggap tidak diperlukan upayah untuk memperolehnya. Komunikasi berkaitan dengan mendengar dan berbicara, ketrampilan bergaul serta menciptakan pemahaman.

Suatu gagasan, tidak peduli betapa besar, tidak ada gunanya sebelum diteruskan kepada dan dipahami orang lain dengan perilaku komunikatif yang memotivasi.

Dalam kegiatan organisasi yang dilakukan manusia baik itu perusahaan maupun pendidikan dalam mencapai tujuannya selalu membutuhkan perilaku komunikasi yang komunikatif. artinya suatu tugas tidak akan dapat terselesaikan dengan baik jika komunikasi itu tidak dijalankan. Padahal pada setiap diri manusia itu memiliki kelemahan, dan solusi dari kelemahan itu adalah dilakukannya komunikasi dan perilaku yang menyenangkan dan juga tanpa perilaku komunikasi tidak akan ada informasi yang bisa disampaikan dan tanpa suatu informasi kegiatan organisasi tidak akan berlangsung. Dengan demikian perilaku komunikasi itu merupakan salah satu faktor penting untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi.

Komunikasi yang dilaksanakan tanpa adanya aturan, seenaknya saja dalam menyampaikan informasi kepada komunikan, belum tentu menjadi jaminan diterimanya dan terrespon dengan baik masage yang disampaikan tersebut. Untuk itu dalam melakukan komunikasi dibutuhkan perilaku yang positif dalam arti memberikan perasaan suka dan saling memahami.

Perilaku komunikasi artinya sikap seorang komunikator dalam menyampaikan masage kepada komunikan dalam rangka penyelesaian tugasnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal inilah yang dikemukakan oleh Indrawan (tt.) bahwa perilaku itu adalah sikap seseorang terhadap stimulan. Sedangkan komunikasi menurut Hovlan (1983) adalah *the process by which an individual (the comuncicator) transmits stimuli (usually verbal) symbols to modify the behavior of other individuals (communicatees)*. Komunikasi merupakan proses di mana seseorang (komunikator) menyampaikan perangsang (biasanya lambang-lambang dalam bentuk kata-kata) untuk merubah tingkah laku komunikan. Jika ditinjau dari istilah kata menurut Schrman (dalam Efendy 1986) bahwa komunikasi berasal dari perkataan latin *communis* yang berarti sama *common*. Menurut Schrman komunikasi tidak akan efektif apabila kepentingan bersama antara komunikator dengan komunikan tidak terpenuhi. Krech, (1982) menyatakan bahwa komunikasi akan berhasil lebih cepat, apabila komunikator dan komunikan memiliki kesamaan interpretasi tentang pesan komunikasi. Lebih sederhana dan mudah dipahami bahwa komunikasi menurut Widjaja (1987) adalah hubungan atau kontak antara manusia.

Dari batasan di atas dapat dipahami bahwa untuk suksesnya komunikasi dibutuhkan kebersamaan atau interpretasi yang sama terhadap pesan komunikasi. Karena dengan adanya hubungan antara manusia itu akan membuat yang lainnya itu lebih dekat dan akrab untuk kebersamaan dalam penafsiran yang sama pula. Hal ini sejalan dengan Hamijoyo, (1990) diartikan upaya untuk menciptakan kebersamaan dalam makna *commonness in meaning*. Dengan demikian yang dimaksud perilaku komunikasi adalah

sikap komunikator dalam menyampaikan pesan kepada komunikan.

Dalam konteks ini, fokus komunikasi berkaitan dengan sikap komunikator dalam melaksanakan komunikasi untuk menyelesaikan tugasnya. Apakah komunikator itu bersikap acuh tak acuh dalam menyampaikan informasi atau menunjukkan akan keberartian lawan komunikasinya, sehingga komunikan itu merasa dibutuhkan. Akhirnya motivasi yang komunikatif muncul dari dalam diri komunikan untuk melakukan komunikasi dengan baik dan benar. Sebaliknya jika komunikasi itu dilakukan dengan cuek tanpa perhatian yang serius, atau hanya atas dasar yang penting sampai, maka akan menyebabkan deviasi-deviasi komunikasi yang kurang bahkan tidak dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Berarti tujuan dari organisasipun sangat sulit untuk dicapai. Dengan demikian perilaku komunikasi merupakan faktor yang sangat penting dalam upaya menciptakan iklim kerja yang kondusif agar nilai-nilai luhur komunikasi dapat teraktualisasi dalam sikap dan perilaku organisasi untuk mempermudah pencapaian tujuan organisasi.

5. Mengambil keputusan

Pengambilan keputusan langkah untuk dapat menjadi pemimpin yang sukses, baik pemimpin melakukannya sendiri maupun bersama kelompoknya, yang terpenting adalah ia melakukannya dengan percaya diri. Setelah diskusi pengambilan keputusan selesai, pemimpin kemudian memberikan tanda bertindak, ketrampilan mengambil keputusan dapat diperbaiki dengan memusatkan perhatian pada masalah-masalah :

a. Apakah yang menjadi prioritas

Mengidentifikasi prioritas akan membuat seorang pemimpin dapat memfokuskan perhatiannya lebih dahulu pada keputusan yang mendesak dan penting. Prioritas memiliki dua ciri khas yaitu urgensi dan kepentingan. Tugas pemimpin adalah mengidentifikasi keduanya dan bertindak berdasarkan hal itu.

b. Menetapkan tujuan dengan jelas

Menetapkan tujuan merupakan langkah yang penting dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini dapat digunakan untuk menghasilkan pilihan-pilihan baru atau mempersempit fokus sekaligus menyisihkan pilihan-pilihan yang tidak cocok. Ketika merumuskan suatu tujuan para pengambil keputusan harus menyatakan secara jelas tujuan yang ingin dicapai melalui diskusi. Semakin urgen suatu keputusan yang akan diambil, maka semakin banyak pula waktu yang diperlukan. Meskipun demikian, kesalahpahaman dapat dihindari apabila para peserta mengetahui bahwa mendiskusikan tujuan dapat bermanfaat untuk berbagai sasaran yang berbeda pada tahap yang berlainan dalam proses pembuatan keputusan. Tujuan adalah sasaran yang umum dan realistis untuk dicapai. Dalam pengambilan keputusan, suatu tujuan dapat membutuhkan dan hasil akhir yang diinginkan menjadi sangat jelas.

c. Pendekatan yang sistematis.

Selalu ada resiko yang menghadang dalam setiap pengambilan keputusan. Kekuatan yang tersembunyi dan keadaan yang tidak terduga dapat merusak keputusan yang terbaik. Meskipun demikian studi yang kritis terhadap semua informasi yang tersedia membuat keputusan yang diambil menjadi lebih efektif.

6. Menciptakan visi

Menciptakan Visi merupakan tahapan bagi kepemimpinan yang sukses sekaligus merupakan langkah yang sangat penting.

Visi memberikan arah terhadap usaha apa pun. Jika jelas dan hebat, visi akan menarik perhatian serta merangsang minat dan rasa ingin tahu. Sekalipun rinciannya tidak jelas, visi dapat menjadi sarana untuk mengingatkan bahwa ada kehidupan lain dibanding hal yang biasa dan rutin. Seorang pemimpin yang menawarkan visi kepada rekan-rekannya dapat memberikan inspirasi berupa tekad untuk melakukan tindakan yang gigih, lebih baik daripada menjanjikan uang, status dan pengaruh.

Ketika seorang pemimpin mengekspresikan visinya dengan cara membangun hubungan dengan pendukungnya, ia sama saja menciptakan komitmen yang kuat. Visi dapat memberikan tujuan bersama yang mengarah pada tindakan yang terpadu.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menyampaikan suatu **visi** sehingga orang lain tergerak untuk ikut mencapainya. Hal ini membutuhkan ketrampilan untuk membangun hubungan dengan orang lain dan mengorganisir berbagai sumber daya yang ada secara efektif.

7. Memikul tanggung jawab (akuntabilitas).

Langkah ketujuh untuk dapat meraih kepemimpinan yang sukses adalah memikul tanggungjawab dengan membutuhkan ketrampilan, pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh dari kegiatan. Setiap langkah menyoroti topik kepemimpinan yang penting. Hal ini mencakup kesadaran dan pengembangan pribadi, hubungan dengan rekan-rekan dan pemahaman terhadap motivasinya, penggunaan kekuasaan secara tepat, ketrampilan berkomunikasi, pengambilan keputusan serta menciptakan visi. Berarti keterkaitan antar satu sub sistem akan dapat meningkatkan prestasi kerja, dengan demikian menjadi keharusan bagi seorang pemimpin untuk memikul tanggung jawab setiap kegiatan. Hal ini mencakup penilaian terhadap kekuatan dan kelemahan kinerja seorang pemimpin dengan mengidentifikasi kegiatan yang baik maupun kegiatan yang tidak baik. Konteks ini memberikan informasi untuk menciptakan sebuah planning dalam mengembangkan kepemimpinan lebih lanjut.

Five traits and skill :

1. *Capacity; intelligence, alertness, verbal facility, originality, judgment.*
(Kapasitas; intelegensia, kehati-hatian, kemampuan berbicara, keaslian, pertimbangan)
2. *Achievement; scholarship, knowledge, athletic accomplishments.*
(Prestasi; pendidikan, pengetahuan, prestasi olah raga)

3. *Responsibility; dependability, initiative, persistence, aggressiveness, self confidence, disire to excel.*
(Tanggung jawab; ketergantungan, inisiatif, ketekunan, agresifitas, percaya diri, hasrat untuk kesempurnaan)
4. *Participation; activity, sociability, cooperations, adaptability, humor.*
(Partisipasi; aktivitas, kesosialan, kooperatif, menyesuaikan diri, homoris)
5. *Status; socioeconomic, popularity.*
(Strata; sosial ekonomi, ketenaran/popularitas)

Karakter dan keterampilan yang terkait dengan pemimpin yang sukses (*Traits and skills associated with successful leader*)

Traits	Skills
<i>Adaptable to situations</i> (Disesuaikan dengan situasi)	<i>Intelligent</i> (Kecerdasan)
<i>Alert to social</i> (Waspada terhadap sosial)	<i>Conceptually skill</i> (Ketrampilan Konseptual)
<i>Environment</i>	<i>Creative</i>
<i>Ambitious and achievement oriented</i> (Ambisius dan berorientasi pada pencapaian)	<i>Diplomatic and tactful</i> (Diplomatik dan bijaksana)
<i>Assertive</i> (Tegas)	<i>Fluent in speaking</i> (Fasih dalam berbicara)
<i>Cooperative</i>	<i>Knowledgeable about group task</i> (Pengetahuan tentang tugas kelompok)
<i>Decisive</i> (Menentukan)	<i>Organized</i> (organisasi)
<i>Depernable</i> (Teguh)	<i>Persuative</i> (Yang Meyakinkan)

<i>Dominant</i> (desire to influence others, keinginan untuk mempengaruhi orang lain)	<i>Socially skill</i> (Ketrampilan Sosial)
<i>Energetic</i> (High activity level, Aktivitas tinggi tingkat)	
<i>Persistent</i> (Gigih)	
<i>Self confident</i> (Kepercayaan Diri)	
<i>Tolerant of stress</i> (Toleran terhadap stres)	
<i>Willing to assume responsibility</i> (Bersedia bertanggung jawab)	

Menurut Robbin (2007) ada Lima Besar Dimensi Sifat Kepribadian. (*The Big Five Dimensions of Personality Traits.*)

1. *Surgency* -*Surgency measures the degree to which an individual is sociable, gregarious, assertive, and leaderlike, versus quiet, reserved, mannerly and withdrawn. Some of the more common personality traits associated with this dimension include dominance, capacity for status or social presence, the need for power, sociability, surgency or assertiveness.* (mengukur sejauh mana seorang individu ramah, suka berteman, tegas, dan leaderlike, versus tenang, pendiam, sopan dan ditarik. Beberapa ciri-ciri kepribadian yang lebih umum yang terkait dengan dimensi ini mencakup dominasi, kapasitas untuk status atau kehadiran sosial, kebutuhan daya, keramahan, atau assertiveness)
2. *Agreeableness, measures the degree to which individuals are sympathetic, cooperative, good natured, and warm, versus grumpy, unpleasant, disagreeable, and cold. Personality traits associated with this dimension include like-ability friendly compliance, need for affiliation, and love.* (Keramahan, mengukur sejauh mana individu-individu yang bersimpati, koperasi, baik hati, dan hangat, versus pemarah, tidak menyenangkan, tidak menyenangkan, dan dingin. Ciri-ciri kepribadian yang terkait dengan dimensi ini mencakup kemampuan seperti kepatuhan ramah, kebutuhan akan afiliasi, dan cinta).
3. *Conscientiousness, differentiates individuals who are hardworking,*

persevering, organized, and responsible from those who are impulsive, irresponsive, undependable, and lazy. Personality traits categorized under this dimension include prudence and ambition, will to achieve, need for achievement, dependability, constraint and work. (Kesadaran, membedakan individu yang pekerja keras, tekun, teratur, dan bertanggung jawab dari orang-orang yang impulsif, bersikap acuh tak acuh, dipercaya, dan malas. Ciri-ciri Kepribadian dikelompokkan dalam dimensi ini termasuk kehati-hatian dan ambisi, akan untuk mencapai, kebutuhan untuk berprestasi, kendala ketergantungan, dan bekerja.)

4. *Emotional Stability. This dimension of personality concerns the extent to which individuals are calm, stead, cool, and self-confident, versus anxious, insecure, worried, and emotional. Some of the personality traits associated with emotional stability include neuroticism, emotional stability, negative affectivity, and affect. Intellectance, This dimension of personality concerns the extent to which an individuals is imaginative, cultured, broard minded, and curious, versus concrete mind, practical , and having narrow, interests. Personality traits associated wih this dimension include culture. (Stabilitas emosional. Dimensi kepribadian kekhawatiran sejauh mana individu-individu yang tenang, manfaat, sejuk, dan percaya diri, versus cemas, tidak aman, khawatir, dan emosional. Beberapa ciri-ciri kepribadian yang terkait dengan kestabilan emosi termasuk neurotisme, stabilitas emosional, efektifitas negatif, dan mempengaruhi. Intellectance, dimensi ini menyangkut kepribadian sejauh mana suatu individu imajinatif, berbudaya, broard berpikiran, dan ingin tahu, versus beton pikiran, praktis, dan memiliki sempit, kepentingan. Ciri-ciri Kepribadian terkait dengan produk dimensi ini mencakup budaya)*
5. *Opennes to experience. The degree to which someone is imaginative, artistically sensitive and intellectual.*

F. Fungsi Kepemimpinan Organisasi

Untuk mensistematika kinerja dalam organisasi, menurut Kartono (1994) seorang pemimpin mempunyai fungsi-fungsi kepemimpinan, di antaranya :

1. memprakarsai struktur organisasi
2. menjaga adanya koordinasi dan integrasi organisasi, supaya semuanya beroperasi secara efektif.
3. merumuskan tujuan institusional atau organisasional dan menentukan sarana serta cara-cara yang efisien untuk mencapai tujuan tersebut.
4. menengahi pertentangan dan konflik-konflik yang muncul dan mengadakan evaluasi serta evaluasi ulang.
5. mengadakan revisi, perubahan, inovasi pengembangan, dan penyempurnaan dalam organisasi.

G. Metode Kepemimpinan

Urgensitas metode kepemimpinan dapat membantu keberhasilan pemimpin dalam melakukan tugas-tugasnya, sekaligus juga dapat memperbaiki tingkah laku serta kualitas kepemimpinannya.

Untuk memberikan pemahaman tentang metode kepemimpinan, terlebih dahulu dikemukakan arti metode. Menurut Kartono (1994) metode ialah prosedur yang sistematis dan khusus yang digunakan dalam upaya menyelidiki fakta dan konsep, dilihat dari satu pandang tertentu. Metode juga diasebut sebagai cara bekerja, berbuat dan bertingkah laku. Dengan demikian yang dikatakan dengan metode kepemimpinan adalah cara bekerja dan bertingkah laku pemimpin dalam membimbing para pengikutnya untuk berbuat sesuatu.

Menurut Ordway Tead dalam bukunya *The Art of Administration* (1951), mengemukakan metode kepemimpinan di bawah ini :

1. Memberi perintah.
Perintah itu timbul dari situasi formal dan relasi kerja. Karena

itu perintah adalah fakta fungsional pada organisasi, kedinasan atau jawatan pemerintah dan swasta, berbentuk instruksi, komando, peraturan tata tertib, standar praktek atau perilaku yang harus dipatuhi. Perintah biasanya sudah tercakup dalam tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh setiap personal maupun komunal.

Menurut Kartono (1994) ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pemberian perintah antara lain :

- a. Kondisi pribadi individu yang diberi perintah
 - b. Situasi lingkungan sekitar yang harus ikut dipertimbangkan dalam pemberian perintah.
 - c. Perintah harus jelas, ringkas, namun tegas dan tidak mengandung kemajemukan arti sehingga bisa membingungkan
 - d. Penggunaan nada suara yang wajar, netral tidak dipaksakan, cukup ramah, agar mudah dan enak ditangkap.
 - e. Kesopansantunan dalam menyampaikan perintah memberi pengaruh pada pelaksanaan perintah agar bisa dipatuhi.
 - f. Perintah tidak terlalu banyak diberikan sekaligus untuk tidak membingungkan dan tidak menghambat pengambilan keputusan untuk memprioritaskan tugas/perintah yang paling penting.
2. Memberikan celaan dan pujian.
- Celaan itu sebaiknya berupa teguran dan dilakukan secara rahasia, tidak secara terbuka di muka banyak orang. Celaan diberikan dengan maksud agar orang yang melanggar atau berbuat kesalahan menyadari kekeliruannya dan bersedia memperbaiki perilakunya. Celaan juga diberikan dengan nada suara yang menyenangkan agar tidak menimbulkan rasa dendam dan sakit hati. Sebaliknya pujian diberikan supaya pribadi yang bersangkutan telah melakukan tugasnya dengan baik dan terbuka.
3. Memupuk tingkah laku pribadi pemimpin yang benar.
- Pemimpin harus bersifat obyektif dan jujur. Ia harus menjauhkan diri dari rasa pilih kasih atau ***favoritisme***. Pemimpin bukan agen polisi atau tukang penyelidik mencari kesalahan juga

bukan penjaga yang selalu mengintip kelemahan orang. Bukan pula sebagai kontrolir yang keras kejam, juga bukan seorang dictator yang angkuh. ***Sesungguhnya kesuksesan seorang pemimpin itu diukur dari perasaan para pengikut yang menghayati emosi-emosi senang, karena masing-masing diperlakukan secara sama, jujur dan adil.***

4. Peka terhadap saran-saran.

Sifat pemimpin itu harus luwes dan terbuka, dan peka pada saran-saran eksternal yang positif sifatnya. Dia harus menghargai pendapat-pendapat orang lain, untuk kemudian mengkombinasikannya dengan ide-ide sendiri. Dengan demikian dia dapat membangkitkan inisiatif kelompok untuk memberikan saran-saran yang baik dan orang akan merasa bangga dan senang hatinya apabila sarannya diterima.

5. Memperbaiki rasa kesatuan kelompok.

Pentingnya mewujudkan rasa kesatuan kelompok harus dilakukan seorang pemimpin, mengingat semakin mengglobalnya tantangan dari luar dan kompleksitasnya situasi masyarakat modern.

Usaha menciptakan semangat kesatuan ini antara lain, dengan pemberian pakaian seragam, lencana, emblem, pici, jaket insigne (tanda kehormatan) dan lain-lain. Kemudian memperkenalkan para anggota-anggota baru kepada kelompok sendiri, agar orang-orang baru ini dengan cepat bisa mengadaptasikan diri dengan rasa senang.

6. Menciptakan disiplin diri dan disiplin kelompok.

Untuk membaukitkan rasa percaya diri, dan disiplin kelompok serta rasa tanggung jawab dan uniformitas, penting setiap kelompok mengembangkan tatacara dan pola tingkah laku yang hanya berlaku dalam kelompok sendiri yang harus ditaati oleh seluruh anggota organisasi. Konsekwensi ini diharapkan mampu untuk menghindari perselisihan, perpecahan, kecerobohan pemborosan dan lain-lain.

Disiplin kelompok bisa berhasil jika pemimpin bersifat arif bijaksana, memberikan teladan, berdisiplin dan menerapkan seluruh prosedur dengan konsekuen.

7. Meredam kabar angin dan issue-issue yang tidak benar.

Kesatuan dan efektivitas kerja dari kelompok bisa diguncang oleh gangguan kabar-kabar angin yang tidak benar, yang diarahkan pada perorangan atau kelompok atau pada organisasi secara keseluruhan. Untuk itu seorang pemimpin berkewajiban untuk mengusut sampai tuntas sumber kabar angin tadi. Dan memberikan peringatan keras atau sanksi tajam pada orang-orang yang mempunyai rasa dendam, mengalami frustrasi dan mungkin terganggu ingatannya, sehingga tanpa sadar menyebarkan kabar-kabar angin yang tidak baik. Dalam konteks ini pemimpin harus segera menetralkan situasi dengan jalan memberikan penerangan yang efektif melalui penyiaran dan pendidikan.

H. Pemimpin Formal Dan Informal

1. Pemimpin Formal (*Formal Leaders*).

Menurut Kartono (1994) Pemimpin Formal adalah orang yang oleh organisasi/lembaga tertentu ditunjuk sebagai pemimpin, berdasarkan keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku suatu jabatan dalam struktur organisasi dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya untuk mencapai sasaran organisasi.

Masih dalam pandangan Kartono, dengan pengertian di atas terungkap klasifikasi karakter pemimpin formal yaitu :

- a) Berstatus sebagai pemimpin formal selama masa jabatan tertentu, atas dasar legalitas formal oleh penunjukkan pihak yang berwenang (ada legitimasi).
- b) Sebelum pengangkatannya, dia harus memenuhi beberapa persyaratan formal terlebih dahulu.
- c) Diberi dukungan oleh organisasi formal untuk menjalankan tugas kewajibannya. Karena itu dia selalu memiliki atasan/superiors.

- d) Dia mendapatkan balas jasa materil dan immateriil tertentu serta emolumen (keuntungan ekstra, penghasilan sampingan) lainnya.
- e) Dia bisa mencapai promosi atau kenaikan pangkat formal dan dapat dimutasikan.
- f) Apabila dia melakukan kesalahan-kesalahan dia akan dikenai sanksi dan hukuman.
- g) Selama menjabat kepemimpinan dia diberi kekuasaan dan wewenang.

Dalam kebanyakan kelompok kerja biasanya terdapat seorang pemimpin yang ditetapkan secara formal (FORMALLY DESIGNATED LEADER) oleh organisasi yang bersangkutan. Dari pemimpin tersebut diharapkan bahwa ia dapat mencapai sasaran-sasaran yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan.

Apakah dalam kenyataan ia berhasil mencapainya, merupakan soal kedua, oleh karena di samping sasaran-sasaran karier yang dikejarinya, seorang pemimpin memiliki pula sasaran-sasaran pribadi. Dengan demikian dapat kita mendefenisikan seorang pemimpin formal sebagai: “seorang (pria atau wanita), yang oleh organisasi tertentu (swasta atau pemerintah), ditunjuk (berdasarkan surat-surat keputusan pengangkatan dari organisasi yang bersangkutan) untuk memangku sesuatu jabatan dalam struktur organisasi yang ada, dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya, untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi tersebut yang ditetapkan sejak semula”.

Seorang pemimpin formal harus sadar bahwa ia senantiasa menghadapi problem perubahan-perubahan. Ada perubahan-perubahan intern dan ada pula perubahan-perubahan ekstern yang dihadapi olehnya. Marilah kita memperhatikan beberapa bidang di mana dapat terjadi perubahan-perubahan.

Perhatikan gambar berikut:



Pemimpin dan Aneka Macam Perubahan

Dari gambar tersebut terlihat bahwa sejumlah bidang perubahan yang dihadapi oleh pemimpin formal (hal mana juga berlaku bagi para pemimpin informal) adalah :

1. Perubahan-Perubahan Dalam Pengetahuan, Informasi Serta Teknik-Teknik

Dunia kita berkembang dengan cepat. Perkembangan yang cepat tersebut menyebabkan bahwa terjadi perkembangan yang cepat pula dalam bidang pengetahuan informasi, teknik-teknik untuk mendapatkan dan mengolah informasi berkembang pula dan begitu pula halnya dengan teknologi sendiri. Setiap pemimpin formal sedapat mungkin harus mengikuti perkembangan-perkembangan tersebut dan menyesuaikan diri dengannya.

2. Perubahan Dalam Skope Kepemimpinan
Perubahan-perubahan yang terjadi pada ad. 1, dengan sendirinya

menimbulkan perubahan pula dalam skope kepemimpinan. Skope kepemimpinan makin bertambah luas sehingga seorang pemimpin dewasa ini tidak dapat melakukan tugasnya dengan baik, apabila sebagian dari tugas-tugasnya yang makin bersifat spesialis tidak didelegasi kepada wakil-wakilnya.

3. Perubahan Dalam Lingkungan

Lingkungan seorang individu oleh HENRY PRATT FAIRCHILD dinyatakan sebagai berikut.The individual's environment has been classified as physiographic, bionamic, economic cultural (material and nonmaterial, institutional and symbolic) and personal-social.

4. Perubahan Dalam Isu-Isu Dan Problem-Problem Yang Dihadapi Para Pemimpin

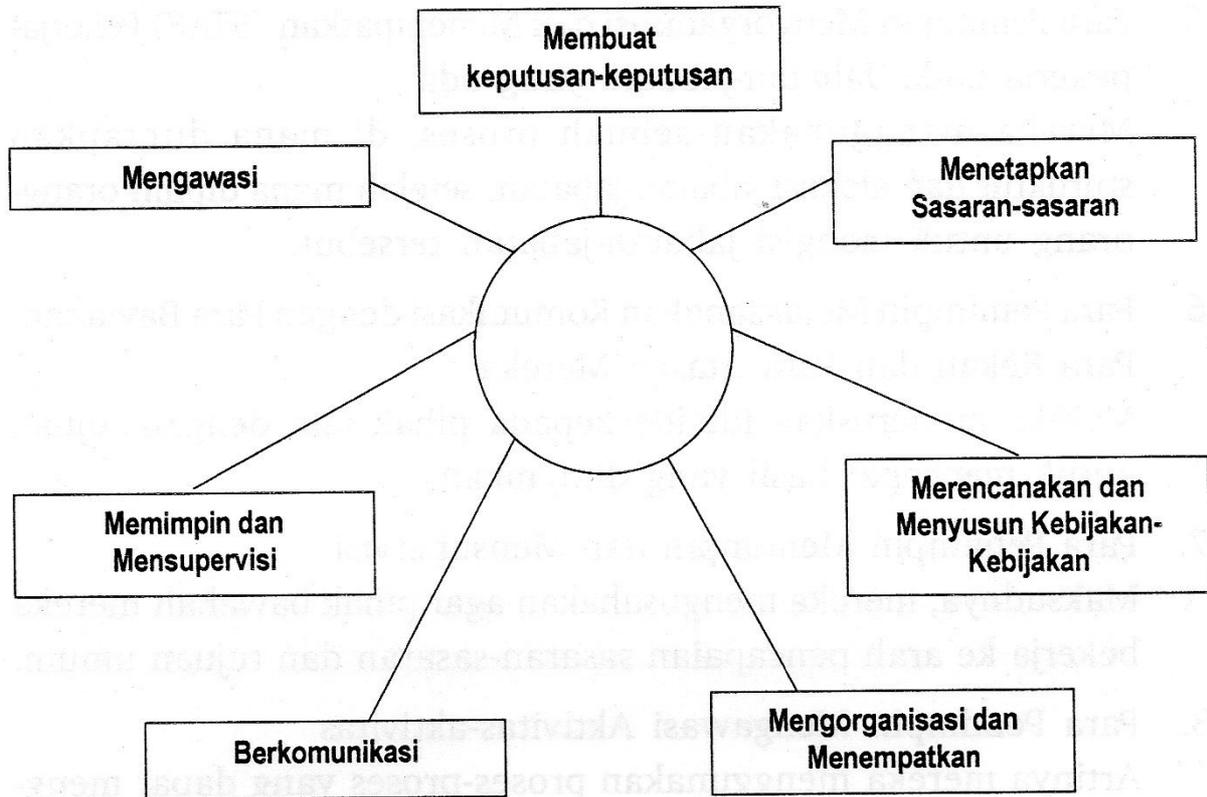
Isu-isu dan problem-problem yang oleh para pemimpin formal beberapa waktu lalu biasanya berbeda dengan isu-isu dan problem-problem yang dihadapi mereka dewasa ini. Sebagai contoh dapat dikemukakan misalnya bahwa menjelang tahun 1965 (di Indonesia) problem inflasi yang makin menghebat sangat memberat tugas-tugas yang dihadapi para pemimpin formal umumnya.

5. Perubahan dalam tingkat perubahan.

Sejarah umat manusia menunjukkan kepada kita bahwa tingkat perubahan di dalam masyarakat tidak terjadi dengan kecepatan yang sama.

Sebelum revolusi industri Inggris, tingkat perubahan perkembangan ekonomi berbagai negara boleh dikatakan sangat lambat. Tetapi, selanjutnya terlihat bahwa negara-negara tertentu mengalami perubahan cepat dalam perkembangan ekonomi mereka, sedangkan tidaklah demikian halnya pada negara-negara lain. Pada negara-negara yang sedang berkembang, tingkat akselerasi (perubahan) pembangunan berlangsung dengan kecepatan yang berbeda-beda pula.

Kini kita akan memperlihatkan apa yang dimaksud dengan proses memimpin.



Proses Pemimpin

KETERANGAN :

1. Para Pemimpin Membuat (mengambil) Keputusan-keputusan. Mereka mengembangkan suatu proses di mana ditetapkan suatu pola tindakan berdasarkan pilihan antara sejumlah alternatif-alternatif guna tujuan mencapai sesuatu hasil yang diinginkan.
2. Para Pemimpin Memusatkan Perhatian Mereka Atas Sasaran-sasaran Mereka memotivasi bawahan mereka untuk bersama-sama mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan dari sasaran-sasaran, maka para pemimpin cepat harus mengoreksinya.
4. Para Pemimpin Merencanakan dan Menyusun Kebijakan-kebijaksanaan. Artinya, mereka mengantisipasi masa yang akan datang, dan berusaha untuk menemukan macam-macam pola tindakan alternatif. Mereka menggariskan pedoman petunjuk-petunjuk untuk keputusan-keputusan masa yang akan datang.

5. Para Pemimpin Mengorganisasi dan Menempatkan (STAF) Pekerja-pekerja pada Jabatan-jabatan yang ada
Mereka menggunakan sebuah proses, di mana ditetapkan struktur dan alokasi jabatan-jabatan, setelah mana dipilih orang-orang untuk mengisi jabatan-jabatan tersebut.
6. Para Pemimpin Melaksanakan Komunikasi dengan Para Bawahan, Para Rekan dan Para Atasan Mereka
Mereka meneruskan ide-ide kepada pihak lain dengan tujuan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
7. Para Pemimpin Memimpin dan Mensupervisi
Maksudnya, mereka mengusahakan agar pihak bawahan mereka bekerja ke arah pencapaian sasaran-sasaran dan tujuan umum.
8. Para Pemimpin Mengawasi Aktivitas-aktivitas
Artinya mereka menggunakan proses-proses yang dapat mengukur hasil pekerjaan dan kemudian memimpinya ke arah tujuan yang ditetapkan semula.

Ketujuh macam proses berkaitan erat satu sama lain dan mereka kerap kali muncul dengan tahapan yang berbeda-beda atau kadang-kadang secara simultan.

Proses tersebut dapat membantu kita untuk memahami apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin (**formal**). Dengan sendirinya daftar yang dikemukakan dapat diperluas. Ada penulis-penulis yang misalnya memasukkan ke dalamnya: proses mengkoordinasi, menggerakkan (**ACTUATING**), dan memberikan motivasi (**MOTIVATING**). Perhatikan pula pernyataan berikut tentang soal “MEM-BERIKAN PIMPINAN”.

“Leiden is vorm geven en voorgaan, opwekken en initiatief nemen, handelen en vewustzijn van verantwoordelijkheid jegens de groep en de “waarde” die zij draagt, actief zijn in de wisselwerking tussen groep en leden en zo de groep tot levende wekelijheid maken”. Memimpin berarti memberikan bentuk dan memberikan teladan, merangsang dan mengambil prakarsa, bertindak dan memiliki kesadaran tentang tanggung jawab terhadap kelompok dan “nilainya”, bertindak secara aktif dalam antar hubungan antara kelompok dan anggota-anggotanya

sehingga dengan demikian kelompok tersebut dijadikan kenyataan yang hidup).

Memberikan pimpinan (baik dalam fungsi tinggi atau rendah) bukan saja berarti memperhatikan syarat-syarat ekonomi dan teknik dan organisasi rasional, tetapi pula (hal yang tidak kurang penting!) mampu bergaul dengan manusia. Memberikan pimpinan kepada manusia dapat pula kita anggap sebagai tindakan mendidik manusia untuk sesuatu tugas yang bertanggung jawab, mengusahakan agar mereka merasakan kepentingan keseluruhan di mana masing-masing pihak memikul pula sebaian dari tanggung jawab.

2. Pemimpin Informal (*Informal Leaders*)

Menurut Kartono (1994) Pemimpin informal adalah orang yang tidak mendapatkan pengangkatan formal sebagai pemimpin, namun karena ia memiliki sejumlah kualitas unggul, dia mencapai kedudukan sebagai orang yang mampu mempengaruhi kondisi psikis dan perilaku suatu kelompok atau masyarakat.

Dengan pengertian di atas memperlihatkan karakteristik pemimpin informal, antara lain :

- a) Tidak memiliki penunjukkan formal atau legitimasi sebagai pemimpin.
- b) Kelompok rakyat atau masyarakat menunjuk dirinya dan mengakui sebagai pemimpin. Status kepemimpinannya berlangsung selama kelompok yang bersangkutan masih mau mengakui dan menerima pribadinya.
- c) Dia tidak mendapatkan dukungan/backing dari suatu organisasi formal dalam menjalankan tugas kepemimpinannya.
- d) Biasanya tidak mendapatkan imbalan balas jasa atau imbalan jasa itu diberikan secara sukarela.
- e) Tidak dapat dimutasikan, tidak pernah mencapai promosi, dan tidak memiliki atasan. Dia tidak perlu memenuhi persyaratan formal tertentu.
- f) Apabila dia melakukan kesalahan, dia tidak dapat dihukum.

Pada sejarah perkembangan umat manusia, orang sudah mengenal adanya pemimpin-pemimpin informal (*informal leaders*) yang turut “memainkan peranan” mereka dalam proses perkembangan sosial dan turut membantu “membentuk sejarah”.

Walaupun demikian, perhatian orang terhadap kelompok tersebut tidak begitu besar, hal mana patut disayangkan mengingat bahwa mereka dapat sangat berpengaruh terhadap perkembangan masyarakat pada umumnya.

Informal Leader adalah seorang individu (pria atau wanita) yang walaupun tidak mendapatkan pengangkatan formal yuridis sebagai pemimpin, memiliki sejumlah kualitas (objek maupun subjektif), yang memungkinkannya mencapai kedudukan sebagai orang yang dapat mempengaruhi kelakuan serta tindakan sesuatu kelompok masyarakat, baik dalam arti positif maupun negatif”.

Defenisi tersebut dalam bentuknya yang dimodifikasi menjadi: “Pemimpin informal ialah seorang (atau sekelompok orang) yang karena latar belakang pribadi yang kuat mewarnai dirinya (diri mereka), memiliki kualitas subjektif ataupun objektif yang memungkinkannya tampil dalam kedudukan di luar struktur organisasi resmi namun ia dapat mempengaruhi kelakuan dan tindakan sesuatu kelompok masyarakat, baik dalam arti positif maupun dalam arti negatif”.

Apabila kita membandingkan pemimpin formal dengan pemimpin informal maka dapatlah kita mencapai gambaran sebagai berikut:

NO	PEMIMPIN FORMAL	PEMIMPIN INFORMAL
1	Memiliki legalitas formal sebagai Pemimpin (penunjuk oleh pihak yang berwenang melakukannya).	Tidak memiliki penunjukkan formal sebagai pemimpin
2	Organisasi formal yang menunjuk mereka sebagai pemimpin formal.	Masyarakat (atau kelompok tertentu di dalam masyarakat) yang menunjuk mereka.

3	Masih harus mengafirmasi kedudukan mereka sebagai pimpinan formal terhadap bawahan melalui kepemimpinan (LEADERSHIP) mereka	Diakui oleh mereka yang dipimpin (Tanpa pengakuan demikian, mereka tidak akan menjadi pemimpin informal!)
4	Diberikan "backing" oleh organisasi formal untuk menjalankan keputusan-keputusan	Tidak ada "backing" dari sesuatu organisasi formal untuk menjalankan keputusan-keputusan
5	Berstatus sebagai pemimpin formal selama masa pengangkatan berlaku	Berstatus sebagai pemimpin informal selama kelompok yang dipimpinnya masih mengakuinya atau menerimanya sebagai pemimpin
6	Memperoleh balas jasa material dan emolument-emolument lain yang berkaitan dengan posisi/jabatan mereka	Tidak memperoleh balas jasa material, kecuali apabila mereka mengusahakannya
7	Dapat mencapai "promos" (kenaikan pangkat formal)	Tidak pernah mencapai "promosi" tetapi afirmasi/konfirmasi/subordinasi masyarakat yang secara sukarela mau mengakui mereka sebagai pimpinan informal
8	Dapat dimutasikan organisasi formal	Tidak dapat dimutasikan
9	Selalu memiliki pihak atasan (SUPERIORS)	Tidak memiliki atasan dalam arti formal

10	Biasanya harus memenuhi syarat-syarat formal terlebih dahulu sebelum memperoleh pengangkatan (misalnya syarat; ujazah-skill-masa dinas-pengalaman kerja-kecakapan pribadi dan sebagainya).	Tidak perlu memenuhi syarat-syarat formal, asal saja disegani / dipatuhi / dijadikan sumber bertanya / pertukaran fikiran bagi pihak yang dipimpinnya
11	Apabila melakukan kesalahan-kesalahan, ia akan mendapatkan sanksi-sanksi dari organisasi formal	Apabila ia melakukan kesalahan-kesalahan, akan mendapatkan sanksi berupa kurang ditaatinya lagi sebagai pemimpin informal atau dalam kasus ekstrim tidak diakui sebagai pemimpin
12	Selama masa pengangkatannya berlaku ia harus terus-menerus menjalankan	Kadang-kadang ia menjalankan kepemimpinannya,

I. Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan yang berasal dari dua suku kata tersebut oleh Amstrong, (1994) gaya kepemimpinan didefinisikan dengan cara anda menjalankan peranan kepemimpinan anda. Demikian juga yang dijelaskan oleh Engkoswara (1987) bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin melakukan kegiatannya dalam membimbing, mengarahkan, mempengaruhi dan menggerakkan para pengikutnya atau bawahannya kepada suatu tujuan tertentu. Namun jika ditinjau dari asal katanya bahwa gaya kepemimpinan itu berasal dari kata gaya dan kepemimpinan. Untuk itu perlu diterjemahkan apa itu gaya dan apa itu kepemimpinan. Sebagaimana yang dikemukakan Sutisna (1983) yang mendefinisikan gaya (style) dengan suatu cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya.

Sutrisna (1993), dengan istilah “gaya” (*style*) dimaksudkan suatu cara berperilaku yang khas dari seseorang pemimpin terhadap anggota kelompoknya. Timbulnya bentuk gaya seorang pemimpin berasal dari pekerjaan apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, ia mengerjakannya dan cara ia bertindak, membentuk gaya kepemimpinan. Cara manejer memimpin, jelas penting bagi para karyawan dan bagi organisasi. Bagaimana manejer berbuat terhadap para bawahannya mempengaruhi kepuasan para bawahan, dan sudah tentu terhadap prestasi mereka. Bahwa gaya kepemimpinan aktualisasinya memperlihatkan gaya yang berbeda-beda. Ada deretan panjang tentang gaya-gaya kepemimpinan itu, dan sangat memungkinkan bahwa seseorang manejer memakai suatu kombinasi beberapa gaya jika saat dan situasi berbeda. Gaya-gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi kepada bawahan maupun orang lain di luar organisasi.

Gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh pendekatan-pendekatan yang dilakukan oleh pemimpin. Ada dua macam pendekatan manajemen yang dilakukan pemimpin untuk mempengaruhi orang lain. Diantara pendekatan tersebut adalah pendekatan berdasarkan sifat-sifat, berdasarkan pendekatan situasi atau pendekatan *contingency*. Pendekatan berdasarkan sifat-sifat fisik, sifat intelektual, sifat kepribadian, sifat tugas, sifat tabiat sosial, pendekatan berdasarkan sifat tersebut merupakan pola-pola tingkah laku (*patterns of behavior*), yang memunculkan teori pemimpin *the great man*. Pendekatan kepemimpinan berdasarkan situasi dipengaruhi oleh beberapa faktor situasi seperti pekerjaan, lingkungan organisasi dan karakteristik orang-orang yang dipimpin, budaya, sejarah berdirinya organisasi, kepribadian anggota kelompok, masyarakat sekitar, iklim psikologis dan waktu yang diperlukan untuk membuat keputusan.

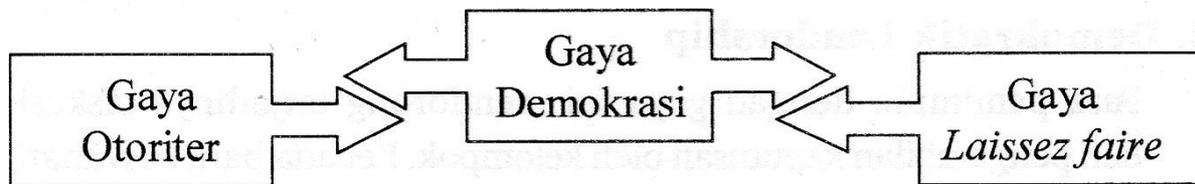
Menurut Mondy dan Premeaux (1995), terdapat tiga dasar gaya kepemimpinan yang lebih dikenal secara luas yaitu:

1. **Gaya Otokratik**, Pemimpin menyuruh kerjakan apa yang ditentukan oleh pemimpin, dan harus dipatuhi tanpa bertanya. Kelompok pekerja ini tergolong teori X dari Mc Gregor. Gaya ini

cukup berhasil jika tugas itu sederhana dan dikerjakan berulang-ulang ditambah lagi waktu pemimpin untuk berhubungan dengan pekerja sangat terbatas atau sangat singkat.

2. **Gaya Partisipatif**, Para pekerja dilibatkan dalam mengambil keputusan, sedangkan keputusan akhir terletak pada pemimpin. Para pekerja akan merasa ikut bertanggung jawab untuk mewujudkan rencana yang mereka ikut membuatnya.
3. **Gaya Demokratik**, Pemimpin mencoba melakukan apa yang diinginkan oleh sebagian besar bawahan para pemimpin. Dengan gaya partisipatif dan gaya demokratis cenderung memperlakukan pada pekerja/bawahan termasuk kelompok Teori Y dari Mc. Gregor. Banyak pihak lebih menyukai gaya demokratis dengan pendekatan kelompok untuk meningkatkan manajemen.

Gaya kepemimpinan lainnya dari sudut pendekatan terdapat tiga gaya kepemimpinan, yaitu : (1) kepemimpinan otoriter, dimana gaya ini cenderung seorang pemimpin menguasai para anggota kelompoknya karena memiliki kekuasaan tunggal yang muncul dari peran dan fungsinya sebagai pemerintah, mengatur dan mengawasi anggota kelompoknya. Ia merasa (pemimpin) statusnya lebih tinggi dari pada status anggotanya, oleh karena itu berada di atas dan di luar kelompoknya, (2) kepemimpinan yang bergaya *laissez faire*, gaya ini adalah kebalikan dari gaya otoriter. Bahwa anggota memiliki kebebasan yang seluas-luasnya, karena pemimpin yakin bahwa perannya hanya mendampingi dan melayani dengan fungsi sebagai penasehat dan pemberi petunjuk bila diperlukan oleh anggotanya; (3) kepemimpinan dengan gaya demokratis, dengan keyakinan perannya adalah mendorong, membimbing, menghimpun semua kekuatan dan bekerjasama dengan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsinya sebagai penggerak, kordinator aktivitas para anggotanya dengan demikian pemimpin harus berada ditengah-tengah kelompoknya, mengenal mereka, tetapi juga mengetahui kelemahan dan kemampuannya dalam memimpin,



Gambar 3. Gaya kepemimpinan polaris menurut cara pendekatan (Sumber : Lazarus 1994).

Tanda panah pada gambar tersebut mengartikan bahwa dalam praktek adanya kecenderungan gaya demokrasi dapat bergerak ke gaya otoriter dan ke gaya *laissez faire* sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi sehingga menimbulkan satu gaya yang disebut gaya manipulasi demokratis.

Gaya manipulasi demokratis, dimainkan oleh pemimpin secara bergantian untuk mencapai tujuan terkadang gaya otoriter atau demokratis atau *Laissez faire* untuk meningkatkan mutu kelompoknya.

Seorang pemimpin akan diikuti perintah, ide, kemauan dan arah yang disampaikannya kepada orang-orang tertentu, tidak terlepas dari sifat-sifat pribadi atau perilaku dan gaya kepemimpinan. Menurut Lunnerburg dan Ornstein (2000), sifat-sifat kepribadian dan ciri-ciri seorang pemimpin mungkin berpengaruh terhadap perilaku atau gaya kepemimpinannya. Contohnya, seorang yang merasa senang dengan orang-orang biasanya menggunakan gaya perilaku berorientasi orang-orang. Tiga universitas ternama di Amerika Serikat yaitu University of Iowa, University of Michigan dan Ohio State University telah melakukan pengkajian yang sangat luas tentang teori-teori klasik tentang perilaku dari kepemimpinan diantaranya:

1. Authoritarian Leadership

Para pemimpin sangat mengarahkan bawahan dan tidak boleh berpartisipasi dalam pengambilan keputusan-keputusan. Pekerjaan-pekerjaan disusun dengan rapi dan situasi kerja diciptakan agar pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan jadwal, dan mutu yang telah direncanakan. Pemimpin mengambil kekuasaan penuh dan bertanggung jawab untuk menyelesaikan tugas-tugas bawahan.

2. Demokratik Leadership

Para pemimpin dengan gaya ini mendorong terjadinya diskusi dan pengambilan keputusan oleh kelompok. Kepada para bawahan diberikan informasi yang dapat berakibat pada pekerjaan mereka dan memberanikan mereka untuk menyatakan gagasan dan saran-saran.

3. Laissez-faire Leadersihp

Para pemimpin dengan gaya ini memberikan tanggung jawab sepenuhnya kepada kelompok dan arahan kepada bawahan untuk membuat keputusan secara individual. Perlakuan kepada bawahan seolah-olah pemimpin tidak campur tangan.

Tjiptono dan Diana (1998 : 49), gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Menyimpulkan dari berbagai kepemimpinan ada lima gaya utama, bahwa gaya kepemimpinan tersebut meliputi : (1) gaya otokratis, (2) gaya demokratis, (3) gaya partisipatif, (4) gaya berorientasi pada tujuan, dan (5) gaya situasional.

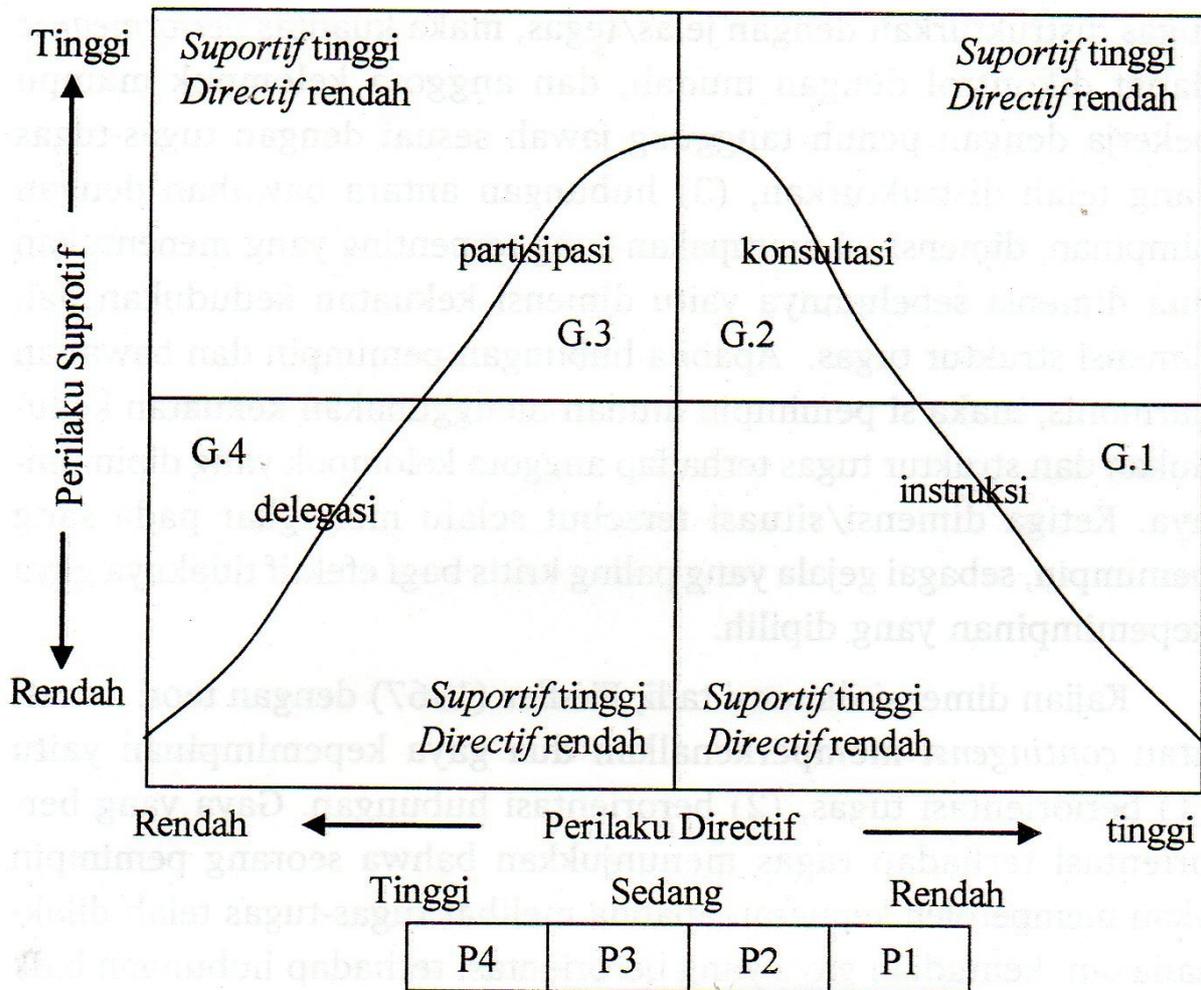
Selanjutnya Harsey dan Blanchard, (1998 : 26) berteori dengan “teori daur hidup” (*live cycle theory*) bahwa gaya kepemimpinan dengan konsep dasar perilaku tugas (*task behaviour*) adalah : (1) kepemimpinan yang berorientasi tugas selalu menentukan peran anggota kelompok, memberi penjelasan tentang apa aktivitas anggota, dimana dan bagai mana menyelesaikan tugas tersebut, (2) kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan mementingkan terjalinnya hubungan yang kondusif antara dirinya dengan anggotanya melalui aktivitas komunikasi.

Fiedler (1967) (dalam Burhanuddin, 1994) dari teori *contingensi* menemukan 3 dimensi penting situasi kepemimpinan yang mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan. Temuan tersebut adalah (1) kekuatan kedudukan (*position power*), seseorang pemimpin yang memiliki kekuatan kedudukan yang jelas dan mantap dapat memperoleh kepeningkatan yang lebih baik daripada pemimpin tidak memiliki kekuatan, (2) struktur tugas (*task structure*), apabila tugas-

tugas distrukturkan dengan jelas/tegas, maka kualitas *performeance* dapat dikontrol dengan mudah, dan anggota kelompok mampu bekerja dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan tugas-tugas yang telah distrukturkan, (3) hubungan antara bawahan dengan pimpinan, dimensi ini merupakan yang terpenting yang menentukan dua dimensi sebelumnya yaitu dimensi kekuatan kedudukan dan dimensi struktur tugas. Apabila hubungan pemimpin dan bawahan harmonis, maka si pemimpin mudah menggunakan kekuatan kedudukan dan struktur tugas terhadap anggota kelompok yang dipimpinnya. Ketiga dimensi/situasi tersebut selalu melingkar pada sang pemimpin, sebagai gejala yang paling kritis bagi efektif tidaknya gaya kepemimpinan yang dipilih.

Kajian dimensi-dimensi tadi, Fiedler (1967) dengan teori situasi atau *contingensi* memperkenalkan dua gaya kepemimpinan yaitu (1) berorientasi tugas, (2) berorientasi hubungan. Gaya yang berorientasi terhadap tugas menunjukkan bahwa seorang pemimpin akan memperoleh kepuasan apabila melihat tugas-tugas telah dilaksanakan, kemudian gaya yang berorientasi terhadap hubungan baik antar pribadi dan kedudukan terhormat dapat dicapai pemimpin.

Gaya kepemimpinan berorientasi tugas meliputi : (1) gaya kepemimpinan instruksi, (2) gaya kepemimpinan konsultasi, (3) gaya kepemimpinan partisipatif, (4) gaya kepemimpinan delegasi. Gaya kepemimpinan tersebut muncul dari kajian terhadap tingkat perkembangan kemampuan dari bawahan atau orang yang dipimpin melaksanakan tugas-tugas dengan kemampuan yang berbeda. Gaya-gaya tersebut digambarkan seperti tersebut di bawah ini:



Gambar 1. Penerapan gaya kepemimpinan efektif berdasarkan efektif berdasarkan pada tingkat perkembangan

(Sumber : Fidler, 1967. *Leadership and Effective Management*)

Berberapa batasan perlu dipasang di sini, bahwa tingkat-tingkat perkembangan yang digambarkan pada kuadran-kuadran itu mengisyaratkan :

- P4 = Tingkat perkembangan seseorang tinggi dalam arti di samping mempunyai kemampuan kerja, juga mampu melakukannya.
- P3 = Tingkat perkembangan ada pada tingkat sedang ke tingkat tinggi, yang ditandai dengan adanya kemampuan tetapi tidak mau atau merasa kurang yakin terhadap apa yang akan dikerjakan
- P2 = Tingkat perkembangan dari tingkat rendah ke tingkat sedang, yang bersangkutan biasanya tidak memiliki kemampuan kerja tetapi ada kemauan untuk bekerja.

P1 = Tingkat perkembangan yang rendah, apabila seorang bawahan tidak mempunyai kemauan kerja, tetapi ada kemauan atau kurang yakin terhadap apa yang akan dikerjakan.

Gaya kepemimpinan yang berorientasi *human relation*, berhasil tidaknya fungsi kepemimpinan seseorang sangat ditentukan oleh keterangan lainnya dalam menggalang hubungan manusiawi yang harmonis dan mendukung terciptanya suatu *team work* yang mantap, serta dapat digerakkan sebagai kelompok kerja sama yang efektif. Bahwa untuk melaksanakan *human relation* tadi dengan berhasil perlu diperlengkapi dengan keterampilan “berkomunikasi” dengan orang lain agar tercipta suatu hubungan antar manusia, kelompok maupun individu secara berhasil pula.

Kepemimpinan, *human relation* dan berkomunikasi ini tidak dapat dipisah-pisahkan, ketiganya bulat merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan. Komunikasi melibatkan beberapa unsur, yaitu: (1) komunikator, (2) pesan, (3) media, (4) komunikan, (5) efek atau pengaruh. Proses komunikasi mulai dari ide yang akan disampaikan, kemudian memberikan simbol-simbol terhadap ide untuk dipahami oleh komunikan, selanjutnya ide tersebut siap untuk di transmisi dengan media tertentu pesan diterima komunikan, memberi pemahaman, efeknya memberikan wujud kepada komunikan untuk ber “*acting*” sebagai *follow up*.

Perilaku kepemimpinan berorientasi pada hubungan, tingkahnya penuh perhatian, mendukung, dan membantu para bawahan, memberi kepercayaan, ramah tamah, mengerti masalah bawahan, membantu dan mengembangkan serta meningkatkan bawahan mereka, memberi informasi, apresiasi terhadap ide-ide, memberi pengakuan terhadap keberhasilan bawahan, pengontrolan secara umum. Artinya para manajer menetapkan tujuan-tujuan dan pedoman umum, otonomi dalam menentukan bagaimana melakukan suatu pekerjaan dan bagaimana menentukan kecepatan kerja mereka. Tindakan lain dianjurkan memperlihatkan bagaimana manajer melaksanakan hubungan-hubungan efektif terhadap bawahan, hal tersebut akan

membangun dan mempertahankan rasa harga diri dan rasa dipentingkan atau diperhatikan.

Perilaku kepemimpinan partisipatif, menggunakan supervisi kelompok melalui pertemuan kelompok, agar memudahkan partisipasi bawahan dalam mengambil keputusan, memperbaiki komunikasi, mendorong kerjasama, memudahkan pemecahan konflik. Peran manejer dalam pertemuan kelompok memandu diskusi, mendukung, konstruktif dan berorientasi pada pemecahan masalah, serta bertanggung jawab atas semua keputusan dan hasilnya.

Perilaku tugas dan perilaku hubungan akan berlangsung secara bersamaan pada seorang pemimpin, maka akan menghasilkan dikotomi gaya kepemimpinan : (1) hubungan tinggi dan tugas rendah, memperlihatkan gaya kepemimpinan yang hubungan antara pemimpin dan anggota tinggi tapi penyelesaian tugas rendah, (2) tugas tinggi dan hubungan tinggi, memperlihatkan gaya kepemimpinan yang sama-sama mengutamakan pelaksanaan tugas dan hubungan, (3) hubungan rendah dan tugas tinggi, gaya kepemimpinan ini memperlihatkan bahwa jalinan hubungan rendah tetapi penyelesaian tugas tinggi, (4) tugas rendah dan hubungan juga rendah, gaya kepemimpinan ini memperlihatkan bahwa pelaksanaan tugas dan jalinan hubungan rendah.

Dikotomi tugas dan hubungan tersebut sebagaimana tabel di bawah ini :

Perilaku tugas Tinggi	Hubungan tinggi dan Tugas rendah	Tugas tinggi dan hubungan tinggi
	Tugas rendah dan Hubungan rendah	Tugas tinggi dan Hubunga rendah
Rendah	Rendah	Tinggi

Gambar 4 : Dasar gaya perilaku kepemimpinan
(Sumber : Hersey dan Blanchard 1988)

Gaya kepemimpinan yang berorientasi terhadap tugas selalu mengutamakan peran, koordinasi, pemanfaatan sumberdaya dan personil yang efisien. Gaya yang berorientasi pada hubungan selalu mengutamakan kepuasan kerja, kerjasama tim, komitmen. Bahwa kedua gaya tersebut harus dimiliki oleh pemimpin untuk meningkatkan kinerjanya dalam mengelola organisasinya.

Selain gaya kepemimpinan di atas, dewasa ini muncul gaya kepemimpinan situasional dan transformasional ;

1. Kepemimpinan Situasional (Situasional Leadership)

Model kepemimpinan situasional merupakan pengembangan model watak kepemimpinan dengan fokus utama faktor situasi

sebagai variabel penentu kemampuan kepemimpinan. Studi-studi tentang kepemimpinan situasional mencoba mengidentifikasi karakteristik situasi atau keadaan sebagai faktor penentu utama yang membuat seorang pemimpin berhasil melaksanakan tugas-tugas organisasi secara efektif dan efisien. Dan juga model ini membahas aspek kepemimpinan lebih berdasarkan fungsinya, bukan lagi hanya berdasarkan watak kepribadian pemimpin. Fred, Robbins dan Lussier menyatakan bahwa faktor situasi lebih menentukan keberhasilan seorang pemimpin dibandingkan dengan watak pribadinya. Menurut pendekatan kepemimpinan situasional ini, seseorang bisa dianggap sebagai pemimpin atau pengikut tergantung pada situasi atau keadaan yang dihadapi. Banyak studi yang mencoba untuk mengidentifikasi karakteristik situasi khusus yang bagaimana yang mempengaruhi kinerja para pemimpin.

Ada empat faktor yang mempengaruhi kinerja pemimpin, yaitu sifat struktural organisasi (*structural properties of the organisation*), iklim atau lingkungan organisasi (*organisational climate*), karakteristik tugas atau peran (*role characteristics*) dan karakteristik bawahan (*subordinate characteristics*). Kajian model kepemimpinan situasional lebih menjelaskan fenomena kepemimpinan dibandingkan dengan model terdahulu. Namun demikian model ini masih dianggap belum memadai karena model ini tidak dapat memprediksikan kecakapan kepemimpinan (*leadership skills*) yang mana yang lebih efektif dalam situasi tertentu.

2. Kepemimpinan Transformasional (Transformational Leadership)

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Burns (1978) merupakan salah satu penggagas yang secara eksplisit mendefinisikan kepemimpinan transformasional. Menurutnya, untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang model kepemimpinan transformasional, model ini perlu dipertentangkan dengan model kepemimpinan transaksional.

Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi di dalam organisasi. Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggungjawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya.

Sebaliknya, Burns menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Hater dan Bass (1988) menyatakan bahwa "the dynamic of transformational leadership involve strong personal identification with the leader, joining in a shared vision of the future, or going beyond the self-interest exchange of rewards for compliance". Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Menurut Yammarino dan Bass (1990), pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar.

Yammarino dan Bass (1990) juga menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya. Dengan demikian, seperti yang diungkapkan oleh

Tichy and Devanna (1990), keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu. Dalam buku mereka yang berjudul "Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership", Bass dan Avolio (1994) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai "the Four I's". Dimensi yang pertama disebutnya sebagai *idealized influence* (pengaruh ideal). Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya. Dimensi yang kedua disebut sebagai *inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme. Dimensi yang ketiga disebut sebagai *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Dimensi yang terakhir disebut sebagai *individualized consideration* (konsiderasi individu). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir. Walaupun penelitian mengenai model transformasional ini termasuk relatif baru, beberapa hasil penelitian mendukung validitas keempat dimensi yang dipaparkan oleh Bass dan Avolio di atas. Banyak peneliti dan praktisi manajemen yang sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin (Sarros dan Butchatsky 1996). Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan

ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan watak (trait), gaya (style) dan kontingensi, dan juga konsep kepemimpinan transformasional menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan oleh ahli-ahli sosiologi (seperti misalnya Weber 1947) dan ahli-ahli politik (seperti misalnya Burns 1978). Beberapa ahli manajemen menjelaskan konsep-konsep kepemimpinan yang mirip dengan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang karismatik, inspirasional dan yang mempunyai visi (visionary). Meskipun terminologi yang digunakan berbeda, namun fenomena-fenomena kepemimpinan yang digambarkan dalam konsep-konsep tersebut lebih banyak persamaannya daripada perbedaannya. Bryman (1992) menyebut kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan baru (the new leadership), sedangkan Sarros dan Butchatsky (1996) menyebutnya sebagai pemimpin penerobos (breakthrough leadership). Disebut sebagai penerobos karena pemimpin semacam ini mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan: memperbaiki kembali (reinvent) karakter diri individu-individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi, memulai proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan, dengan cara-cara yang menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat, dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan. Pemimpin penerobos memahami pentingnya perubahan-perubahan yang mendasar dan besar dalam kehidupan dan pekerjaan mereka dalam mencapai hasil-hasil yang diinginkannya. Pemimpin penerobos mempunyai pemikiran yang metanoiic, dan dengan bekal pemikiran ini sang pemimpin mampu menciptakan pergeseran paradigma untuk mengembangkan praktekpraktek organisasi yang sekarang dengan yang lebih baru dan lebih relevan. Metanoia berasal dari kata Yunani meta yang berarti perubahan, dan nous/noos yang berarti pikiran.

BAB IV

KOMUNIKASI

PROLOG

Rangkaian dan ungkapan **Ikhwan Sopa** seorang **trainer tentang komunikasi yang menurut penulis menjadi kekuatan segesti (*suggestion power*) yang mendalam untuk melakukan aktivitas. Simak dan pahami lah bahwa**

Hidup Anda, sepenuhnya adalah komunikasi.

Jika Anda membuka mulut, dan orang lain mendengarkan, maka Anda telah berkomunikasi.

Jika Anda membuka mulut dan Anda menguap, maka Anda telah berkomunikasi. Untuk yang ini, kita bisa menyebutnya “Dragon Communication”, he...he...he... becanda.

Jika Anda melakukan afirmasi kepada diri sendiri, misalnya “Saya bisa!”, maka Anda telah berkomunikasi. Hal yang sama juga terjadi saat Anda mengkomunikasikan “Aku sih nggak mampu” ke dalam jiwa Anda. Anda berkomunikasi dengan diri Anda sendiri.

Jika Anda sakit gigi dan Anda merasakannya, maka syaraf Anda telah berkomunikasi dengan otak Anda. Otak Anda, kemudian mengkomunikasikannya kembali ke syaraf Anda. Dan mungkin, otak Anda juga mengkomunikasikannya ke mulut Anda, lalu

mulut Anda mengkomunikasikan sesuatu ke dunia luar. “Aduuuuhhh..... aduuuuuhhh.....shhh...aduuuhhh.”

Hidup Anda adalah komunikasi, ke dalam dan ke luar diri Anda.

Jadi, hidup Anda memang komunikasi. Hidup itu sendiri adalah komunikasi. Seluruh perkataan, perbuatan, pikiran dan perasaan Anda, adalah perangkat berkomunikasi.

Itu sebabnya, apa yang termasuk paling penting di dalam hidup Anda, adalah kemampuan berkomunikasi yang makin baik dan lebih baik. Stephen Covey di dalam *Seven Habits* menyebutkan, “*Communication is the most important skill in life.*”

Anda tidak bisa tidak berkomunikasi. Anda pasti berkomunikasi. Komunikasi Anda akan menciptakan hasil. Dalam berkomunikasi, ada pilihan cara. Hasil Anda ditentukan oleh pilihan cara dalam berkomunikasi.

Anda akan mengkreasi hasil, jika berhasil memilih cara untuk mengkreasinya.

A. Pengertian Komunikasi

Kata komunikasi berasal dari bahasa latin “*communication*” yang terbentuk dari kata “*com*” (bahasa latin “*cum*”) artinya dengan atau “*bersama dengan*” dan “*unio*” (bahasa latin “*union*”) artinya bersatu dengan. Dengan demikian komunikasi dapat diartikan dengan *union together* atau *union with* artinya bersama dengan atau bersatu dengan. Arti kata ini dapat bermakna bahwa komunikasi itu bersatu dengan orang lain atau bersama dengan orang lain untuk melakukan kontak atau hubungan.

Banyak para ahli yang mengemukakan pengertian komunikasi di antaranya :

1. Dalam Wikipedia disebutkan bahwa Komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi (pesan, ide, gagasan) dari satu pihak kepada pihak lain agar terjadi saling mempengaruhi diantara keduanya. Pada umumnya, komunikasi dilakukan dengan meng-

gunakan kata-kata (lisan) yang dapat dimengerti oleh kedua belah pihak. Apabila tidak ada bahasa verbal yang dapat dimengerti oleh keduanya, komunikasi masih dapat dilakukan dengan menggunakan gerak-gerik badan, menunjukkan sikap tertentu, misalnya tersenyum, menggelengkan kepala, mengangkat bahu. Cara seperti ini disebut komunikasi dengan bahasa nonverbal (<http://id.wikipedia.org/wiki/Komunikasi>).

2. Liliweri (2003) mengemukakan bahwa komunikasi adalah 1) pernyataan diri yang efektif, 2) pertukaran pesan-pesan yang tertulis, pesan-pesan dalam percakapan, bahkan melalui imajinasi, 3) pertukaran informasi atau hiburan dengan kata-kata melalui percakapan atau dengan metode lain, 4) pengalihan informasi dari seseorang kepada orang lain, 5) pertukaran makna antarpribadi dengan system simbol, 6) proses pengalihan pesan melalui saluran tertentu kepada orang lain dengan efek tertentu.
3. Liliweri (2007) komunikasi merupakan proses pengalihan informasi dari satu orang kepada orang lain dengan maksud tertentu.
4. Karlfried Knapp (2003), komunikasi merupakan interaksi antarpribadi yang menggunakan simbol-simbol linguistic, seperti system symbol verbal (kata-kata), verbal dan nonverbal.
5. Sutisna (1983) Komunikasi ialah proses menyalurkan informasi, ide, penjelasan, perasaan, pernyataan dari orang ke orang atau dari kelompok ke kelompok. Ia adalah proses interaksi antara orang-orang atau kelompok-kelompok yang ditujukan untuk mempengaruhi sikap dan perilaku orang-orang dan kelompok-kelompok di dalam suatu organisasi. Newell (1978) menjelaskan komunikasi adalah: *"process by which information is exchanged between individuals through a common system of symbols, sign or behavior"*. komunikasi merupakan proses pertukaran informasi antara individu melalui suatu sistem umum, yaitu simbol, tanda atau perilaku".
6. Lewis (1987) menyatakan bahwa *"Communication is the exchange of messages resulting in a degree of shared meaning between a sender*

and receiver". Komunikasi merupakan pertukaran pesan yang menghasilkan pertukaran makna antara pengirim dan penerima pesan. Proses seperti ini berlangsung dalam seluruh dimensi pergaulan hidup manusia baik dalam konteks kehidupan sosial maupun dalam bentuk organisasi tertentu.

7. Robbins dan Coulter (2007) menjelaskan bahwa "*Communication is the transfer and understanding of meaning*". Definisi menurut Robbins ini, yang paling penting dalam proses komunikasi adalah pemahaman. Lebih lanjut beliau mengatakan Agar Komunikasi berhasil, maksud harus ditanamkan dan dipahami sipenerima persis seperti apa yang dipikirkan oleh sipengirim. Pengiriman dan pemahaman terhadap arti merupakan substansi komunikasi.
8. Wexley dan Yukl (1977), serta Bolton (1983) mengartikan komunikasi sebagai proses penyampaian pesan kepada seseorang atau kelompok, dan proses interaksi tersebut hendak mencapai kesamaan pengertian.

Komunikasi adalah hubungan kontak antara dua orang atau lebih. Muhammad (2002) Komunikasi adalah pertukaran pesan verbal maupun non verbal antara si pengirim dengan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku.

9. Seiler (1988) Komunikasi adalah proses dengan mana simbol verbal dan nonverbal dikirimkan, diterima dan diberi arti.
10. Forsdale (1981) "*Comunication is the process by which a system is established, maintained, and altered by means of shared signals that operate according to rules*". Komunikasi adalah suatu proses memberikan signal menurut aturan tertentu, sehingga dengan cara ini suatu sistem dapat didirikan, dipelihara dan diubah.

Berdasarkan pengertian komunikasi di atas ada beberapa komponen komunikasi yaitu :

- 1) Komunikator (pengirim)
- 2) Proses penyampaian pesan, informasi dan berita.
- 3) Komunikan (penerima)

- 4) Media atau saluran
- 5) Tujuan

B. Proses Komunikasi

Proses komunikasi merupakan pertukaran informasi antara pengirim dan penerima. Dengan demikian proses komunikasi merupakan proses yang timbal balik karena antara si pengirim dan si penerima saling mempengaruhi satu sama lain. Proses komunikasi berlangsung dengan adanya komunikator, pesan dan komunikan. Sebagaimana dikemukakan oleh Wijaya bahwa proses komunikasi itu digambarkan sebagai berikut :

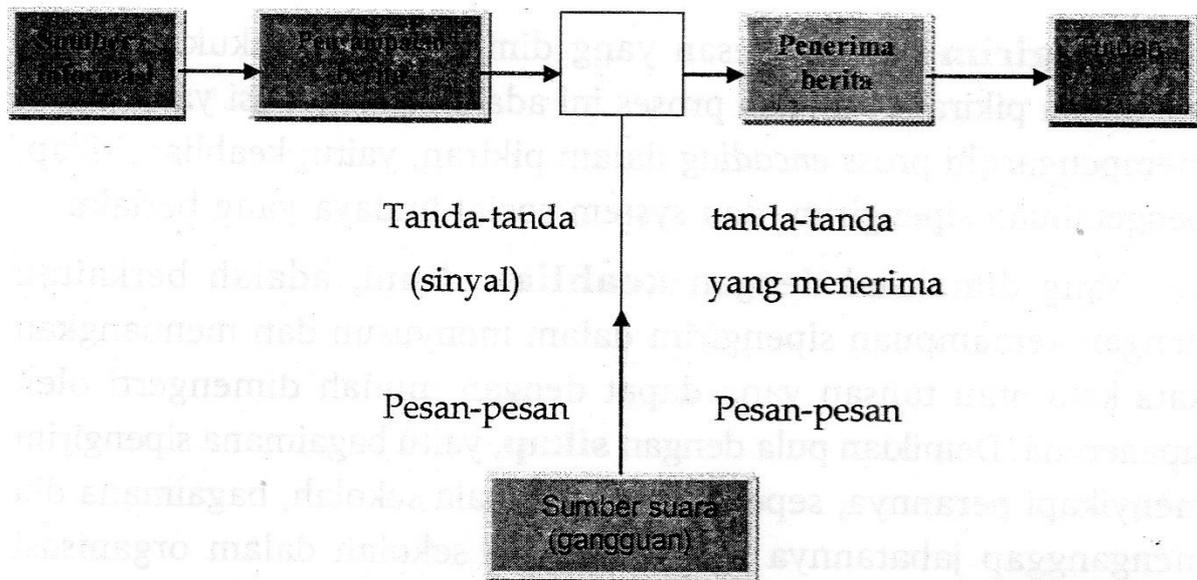


Gambar 4 : Proses Komunikasi

Gambar di atas menunjukkan bahwa proses komunikasi itu harus ada komunikator atau penyampai pesan, ada pesan dan ada penerima pesan. Untuk berjalan lancar dan suksesnya maka ada faktor lain yang sangat mendukung, seperti alat untuk mewujudkan proses komunikasi itu.

Dalam proses komunikasi, alat menjadi faktor yang dominan yang dapat mempermudah terjadi komunikasi. Menurut Ruesch dan Bateson, dalam hal ini Johnson, dkk (1978) menyebutkan ada beberapa alat komunikasi, yaitu: (1) alat-alat pancaindranya, penerima-penerima berita, (2) alat-alat afektornya, pengirim-pengirim beritanya, (3) pusat komunikasi, tempat atau asal dan tujuan semua pesan-pesan, dan (4) bagian-bagian lainnya dari tubuh, tempat berlindung dari semua mesin-mesin komunikasi.

Johnson, dkk (1978) mengemukakan proses komunikasi dapat merujuk pada model komunikasi yang dikembangkan oleh Shannon dan Weaver sebagai berikut:



Model komunikasi yang merupakan proses komunikasi ini dapat dijelaskan bahwa: sumber informasi adalah yang menyajikan bahan-bahan mentah bagi suatu pesan pemberitaan untuk disampaikan kepada suatu tujuan. Dengan kata lain, model ini mencakup; penyampaian berita (*trans-mitter*), dan penerima berita (*receiver*) di mana penerima berita secara langsung dihubungkan kepada tujuan. Sedangkan sumber gangguan dapat berupa suara dan berbagai macam lainnya yang mengganggu kepada subsistem. Maka dalam komunikasi tetap terjadi interaksi antara sumber, pesan dan tujuan.

Gambar di atas mengungkapkan betapa proses memerlukan antar hubungan diantara bagian-bagian untuk membentuk suatu himpunan yang utuh, maka suatu sistem rangkaian informasi dengan sendirinya akan menyajikan informasi kesegala macam sub sistem dan akan mengakibatkan beberapa mekanisme umpan balik (*feedback*). Suatu model elementer dari suatu organisasi perusahaan yang menunjukkan rangkaian informasi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diprogramkan.

Robbin dan Coulter (2007) mengungkapkan bahwa dalam proses komunikasi (pengirim, pesan, saluran, penerima, dan umpan balik) dapat terjadi gangguan atau distorsi yang membuat kesalahpahaman atau ketidak mengertian sipenerima terhadap informasi yang disampaikan.

Pengirim dengan pesan yang dimilikinya melakukan *encoding* dalam pikirannya. Pada proses ini ada empat kondisi yang dapat mempengaruhi proses *encoding* dalam pikiran, yaitu; keahlian, sikap, pengetahuan sipengirim, dan system social budaya yang berlaku.

Yang dimaksud dengan **keahlian** disini, adalah berkaitan dengan kemampuan sipengirim dalam menyusun dan menuangkan kata-kata atau tulisan yang dapat dengan mudah dimengerti oleh sipenerima. Demikian pula dengan **sikap**, yaitu bagaimana sipengirim menyikapi perannya, seperti seorang kepala sekolah, bagaimana dia menganggap jabatannya sebagai kepala sekolah dalam organisasi sekolah. Selanjutnya batasan **pengetahuan** yang dimiliki sipengirim juga mempengaruhi pesan yang akan disampaikan, bagaimana jika pesan tersebut tidak bisa dipahami oleh sipengirim, tentunya proses komunikasi tidak akan dapat berlangsung dengan baik, atau jika pengetahuan sipengirim terlalu luas, maka kemungkinan akan terjadi pemborosan informasi yang bisa mengakibatkan sipenerima tidak memahami apa yang disampaikan. Akhirnya **system social** yang berlaku pada masyarakat atau organisasi tersebut juga turut mempengaruhi proses komunikasi yang efektif. Keyakinan dan nilai yang berlaku mempengaruhi bagaimana harus berkomunikasi.

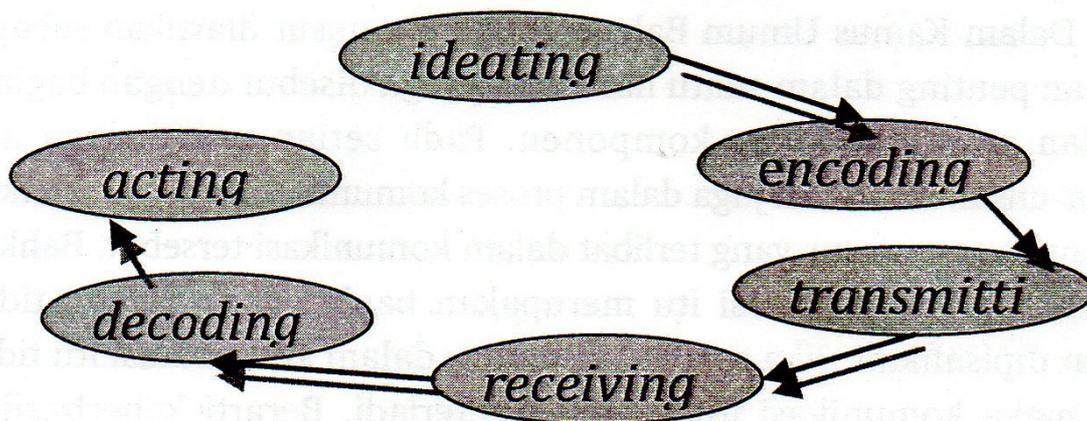
Pesan itu sendiri dapat mempengaruhi proses komunikasi. Pesan adalah produk fisik actual yang disandikan oleh sumber/pengirim. Pesan dapat berupa dokumen tertulis, ucapan lisan, bahkan gerakan tubuh dan ekspresi wajah yang digunakan. Pesan yang berupa simbol (kata, gambar, nomor, dan lain-lain) mempengaruhi keefektifan komunikasi. Keputusan yang diambil pengirim untuk menggunakan simbol dalam berkomunikasi bisa juga membuat kegaduhan/distorsi pada proses komunikasi

Saluran yang dipilih dalam menyampaikan pesan juga berpotensi dipengaruhi kegaduhan/distorsi. Apakah dalam percakapan tatap muka, melalui pesan e-mail atau memorandum, kegaduhan dapat terjadi. Karenanya para manajer/kepala sekolah harus benar-benar menyadari bahwa saluran tertentu akan lebih memadai bagi pesan tertentu.

Penerima adalah individu yang kepadanya pesan disampaikan. Seperti halnya si pengirim yang dibatasi atau dipengaruhi oleh keahlian, sikap, pengetahuan dan social budaya, maka demikian pula bagi si penerima pesan juga dipengaruhi keahlian, sikap, pengetahuan dan social budaya.

Untuk mengatasi ini semua, dalam lingkaran terakhir pada proses komunikasi ada umpan balik. Umpan balik sebagai proses mengembalikan pesan kepada pengirim akan menjadi pemeriksa apakah pemahaman terhadap informasi yang disampaikan telah terjadi. Karena umpan balik dapat disampaikan melalui saluran yang sama dengan pesan asli.

Dalam proses komunikasi ada tahapan-tahapan yang harus diperhatikan, karena merupakan kunci dari komunikasi. Tahapan tersebut adalah



Gambar 5 : Tahapan Komunikasi

Komponen kunci dari suatu proses komunikasi meliputi tahapan-tahapan: 1) *ideating*, membangun sebuah gagasan, pesan, atau informasi untuk disampaikan pada individu-individu atau kelompok. 2) *encoding*: mengkodekan (memformulasikan) ide-ide yang ingin dikirimkan dalam bentuk simbol. Simbol (dapat berbentuk kata-kata, isyarat, atau gambar dan diagram) dirancang untuk dikomunikasikan sebagai pesan. 3) *transmitting*, transmisi adalah langkah berikutnya dari beberapa metode pengiriman pesan termasuk memorandum,

telepon, cctv, komputer, papan pengumuman, dan komunikasi tatap muka. 4) *receiving*, Penerimaan adalah langkah selanjutnya dimana penerima diharapkan menjadi pendengar yang baik jika pesan disampaikan secara lisan. Jika pesan dalam bentuk tertulis, penerima harus memberi perhatian terhadap pesan itu dan mengartikannya. 5) *decoding* adalah pemaknaan dari pesan yang diterima kedalam persepsi atau pemaknaan pesan. Sebab makna tidak dapat dikirim juga tidak dapat diterima. 6) *acting* adalah langkah terakhir dari proses komunikasi. Penerima pesan dapat mengabaikan komunikasi itu, disimpan untuk dipergunakan kemudian atau melakukan yang berkaitan dengan itu. Bagaimanapun, penerima harus memberikan umpan balik kepada pengirim bahwa pesan telah diterima dan dipahami

C. Unsur-Unsur Komunikasi

Dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia unsur diartikan sebagai bagian penting dalam suatu hal. Sering juga disebut dengan bagian-bagian atau komponen-komponen. Pada setiap proses juga ada unsur-unsur. Demikian juga dalam proses komunikasi dapat dipastikan adanya unsur-unsur yang terlibat dalam komunikasi tersebut. Bahkan unsur dalam komunikasi itu merupakan bagian-bagian yang tidak dapat dipisahkan. Jika salah satu unsure dalam komunikasi itu tidak ada maka komunikasi itu tidak akan terjadi. Berarti keberhasilan komunikasi sangat ditentukan oleh unsur-unsur tersebut. Untuk berhasilnya komunikasi itu harus ada unsur-unsur dalam komunikasi, sebagaimana dinyatakan oleh Widjaja (1987) bahwa berhasilnya komunikasi itu harus ada unsur: 1) Sumber/pembicara, 2) pesan, 3) penerima, 4) media, 5) Tujuan, 6) hasil.

Keberhasilan komunikasi ini memang harus ada unsur-unsur tersebut, sebab dari beberapa unsur itu saling melengkapi, terutama sekali media yang digunakan untuk menyampaikan pesan kepada komunikan tersebut. Media yang sangat mendukung dalam pencapaian tujuan adalah perilaku komunikasi. Apalagi jika komunikasi yang sedang dilakukan itu komunikasi individual, karena ini akan

dapat terlihat dan terasa langsung dari komunikator yang menerima pesan. Oleh karena itu kita harus waspada ketika sedang melakukan komunikasi individual. Hal ini lebih sensitif dibanding dengan komunikasi massa. Karena hal ini tidak berhadapan langsung dengan komunikator, hanya melalui perantara. Suasana inilah yang dapat menyebabkan kesalahpahaman terhadap makna pesan yang disampaikan tersebut.

Menurut Liliwerr (2007) ada beberapa unsur dalam komunikasi, di antaranya adalah

1. Pengirim/*sender*/ sumber /*resource*

adalah individu, kelompok atau organisasi berperan untuk mengalihkan (*transferring*) pesan. Orang yang menyampaikan pesan atau informasi kepada komunikator itu harus memahami siapa orang yang menjadi komunikannya. *Sender* harus memahami situasi dan kondisi orang yang menerima pesan. Sehingga pesan yang disampaikan oleh komunikator dapat dipahami dengan jelas. Salah satu tanggungjawab komunikator adalah menyampaikan informasi dengan jelas. Sebagaimana dikemukakan oleh Lestari dan Maliki (2006) bahwa tanggungjawab komunikator itu adalah

- a. Mengirim pesan dengan jelas
- b. Memilih *channel*/saluran/media yang cocok untuk mengirim pesan
- c. Meminta kejelasan bahwa pesan telah diterima dengan baik.

Dengan tanggungjawab tersebut, seorang komunikator harus lebih jeli memahami dan memanfaatkan apa-apa saja yang berkaitan dengan komunikasi untuk dapat menyampaikan berita/pesan/informasi itu jelas dan dapat dipahami oleh komunikator.

2. Komunikator/*Receiver*/Penerima

Komunikator adalah orang yang menerima pesan/berita yang tanggungjawabnya memahami berita yang disampaikan oleh komunikator. Untuk itu komunikator harus benar-benar berkon-

sentran untuk mengerti dan paham terhadap pesan yang disampaikan oleh komunikator. Selain itu komunikator harus bertanggungjawab dalam memberikan umpan balik (**feedback**) dengan cara memastikan kembali bahwa berita/pesan telah diterima dengan baik dan benar. Hal ini sangat urgen bagi komunikator dan komunikan ketika proses komunikasi itu menggunakan lisan. Upayakan agar komunikator dengan komunikan itu mempunyai persepsi yang sama terhadap pesan yang disampaikan. Dengan cara ini berarti terjadi proses komunikasi antara komunikator dengan komunikan yang berbentuk komunikasi dua arah (*two-way flow of communication*). Biasanya komunikasi dua arah ini akan lebih memberikan hasil yang lebih baik.

3. Chanel/Saluran/Media

Saluran yang dipilih dalam menyampaikan pesan juga berpotensi dipengaruhi kegaduhan/distorsi. Apakah dalam percakapan tatap muka, melalui pesan e-mail atau memorandum, kegaduhan dapat terjadi. Karenanya para manajer/kepala sekolah harus benar-benar menyadari bahwa saluran tertentu akan lebih memadai bagi pesan tertentu.

D. Fungsi –Fungsi Komunikasi

Komunikasi merupakan syarat mutlak dalam hubungan manusia. Tanpa komunikasi, hubungan yang bermakna tidak akan mungkin terwujud, dan tanpa hubungan, komunikasi tidak akan dibutuhkan. Sebab hubungan manusia merupakan kebutuhan utama dalam kehidupan organisasi, sehingga proses komunikasi merupakan hal utama berkaitan dengan efektivitas organisasi”.

Dalam berbagai aspek kegiatan komunikasi, seorang komunikator harus memahami dengan baik dan benar akan eksistensinya sebagai komunikator dengan fungsi-fungsi komunikasi yang harus dipahami. Menurut Robbins (1996) komunikasi menjalankan empat fungsi utama dalam suatu kelompok atau organisasi yaitu : kendali (kontrol), motivasi, pengungkapan emosional, dan informasi.

Komunikasi bertindak sebagai kontrol; perilaku anggota dalam berbagai cara. Ketika karyawan pertama kali harus mengkomunikasikan segala keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan pada manajer terdekatnya atau mengikuti deskripsi pekerjaannya, atau sesuai dengan kebijakan, komunikasi digunakan untuk mengontrol.

Komunikasi mendorong motivasi; dengan menjelaskan pada karyawan apa yang harus diselesaikan, seberapa baik mereka melakukannya, dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja, jika kinerja tidak sejajar dengan tingkat yang diharapkan. Ketika karyawan menetapkan tujuan tertentu, bekerja untuk mencapai tujuan itu dan menerima umpan balik dari perkembangan tujuan itu, maka komunikasi diperlukan.

Bagi banyak karyawan, kelompok kerja mereka adalah sumber **utama dari interaksi sosial**. Komunikasi yang terjadi didalam kelompok adalah mekanisme fundamental dimana anggotanya berbagi frustrasi dan rasa kepuasan. Oleh karena itu, komunikasi memberikan penyaluran perasaan bagi **ekspresi emosional** dan untuk memenuhi kebutuhan sosial. Akhirnya, individu dan kelompok memerlukan informasi untuk menyelesaikan sesuatu dalam organisasi. Komunikasi menyediakan **informasi** tersebut.

Tak ada satu pun dari keempat fungsi itu yang lebih penting dari yang lain. Bagi yang bekerja dengan efektif, mereka perlu memelihara suatu bentuk kontrol atas anggotanya, memotivasi anggotanya untuk berkinerja, memberikan arti ekspresi emosional, dan membuat keputusan.

Menurut Lunenburg dan Ornstein (2000) menjelaskan beberapa fungsi komunikasi pada organisasi, yang terdiri dari:

a. Fungsi informatif

Organisasi dipandang sebagai suatu sistem proses informasi. Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik, dan lebih tepat.

b. Fungsi regulatif

Fungsi regulatif ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif

- 1) *Pertama*, atasan atau orang yang berada dalam tataran manajemen, yaitu mereka memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan.
- 2) *Kedua*, berkaitan dengan pesan atau *message*, pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja.

c. Fungsi persuasif

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan lebih suka mem-persuasi bawahannya daripada memberi perintah.

d. Fungsi integratif

Setiap organisasi berusaha menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan baik.

Dengan fungsi utama komunikasi, komunikator harus mampu menentukan dan memahami komunikasi yang bagaimana yang harus ia terapkan agar tidak terjadi distrorsi atau kegelisahan komunikasi. Selain itu arus komunikasi juga harus dipahami, sehingga dapat menentukan sikap yang bagaimana dalam melakukan komunikasi.

E. Arus Komunikasi

Ada beberapa jenis arus komunikasi di antaranya

a. Komunikasi ke atas

Merupakan pesan yang dikirim dari tingkat hirarki yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Misal : dari ketua himpunan ke ketua bidang, atau dari ketua panitia ke para pelaksana.

Komunikasi ini sangat penting untuk mempertahankan dan bagi pertumbuhan organisasi. Muncul manajemen umpan balik yang dapat menumbuhkan semangat kerja bagi anggota organisasi. Adanya perasaan memiliki dan merasa sebagai bagian dari organisasi dari bawahannya.

Hambatan yang timbul dalam komunikasi ke atas :

- 1) Karena pesan yang mengalir ke atas sering merupakan pesan yang harus didengar oleh hirarki yang lebih tinggi/atasan, para pekerja seringkali enggan menyampaikan pesan yang negatif.
- 2) Seringkali pesan yang disampaikan kemas, terutama yang menyangkut ketidakpuasan bawahan, tidak didengar atau ditanggapi oleh manajemen.
- 3) Kadang-kadang pesan tidak sampai. Karena disaring oleh penjaga gerbang arus pesan. Atau bisa terjadi lebih baik bertanya pada rekan kerja atau sesama mahasiswa.
- 4) Arus ke bawah terlalu besar sehingga tidak ada celah untuk menerima pesan dari bawah.
- 5) Hambatan fisik. Biasanya secara fisik pimpinan dengan bawahan berjauhan.

b. Komunikasi ke bawah

Merupakan pesan yang dikirim dari tingkat hirarki yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah. Contoh, pesan dari direktur pada sekretaris, dari ketua senat pada bawahannya, dll.

Masalah yang timbul adalah manajemen (sistem manajemen) dan bawahan seringkali berbicara dengan bahasa yang berbeda.

c. Komunikasi Lateral

Merupakan arus pesan antar sesama – ketua bidang ke ketua bidang, anggota ke anggota. Pesan semacam ini bergerak di bagian bidang yang sama di dalam organisasi atau mengalir antar bagian.

Masalah yang timbul pada komunikasi lateral adalah

- 1) Bahasa yang khusus dikembangkan oleh divisi tertentu di dalam organisasi

2) Merasa bidangnya adalah yang paling penting dalam organisasi

d. Kabar Burung

Jika tiga jenis komunikasi di atas mengikuti pola struktur formal di dalam organisasi, maka yang tergolong kabar burung tidak mengikuti garis formal semacam itu. Sulit melacak sumber asli penyampai pesan.

Kabar burung seringkali dipergunakan apabila:

- 1) Ada perubahan besar dalam organisasi
- 2) Informasinya baru
- 3) Komunikasi tatap muka secara fisik mudah dilakukan
- 4) Anggotanya terkelompokan pada bidang-bidang tertentu.

e. Kepadatan Informasi

Banyaknya informasi yang diterima sehingga timbul kesulitan untuk menentukan informasi mana yang dianggap lebih penting untuk disampaikan terlebih dahulu. Mudah-mudahan informasi dapat diterima dan disebarkan membuat para pemberi pesan lupa bahwa informasi yang disampaikan butuh dicerna terlebih dahulu dan itu membutuhkan waktu. Apalagi informasi yang disampaikan oleh atasan lebih banyak mengenai permasalahan daripada pemecahan.

Menurut Scott (1962) arus komunikasi dibagi menjadi tiga dimensi, yaitu: 1) dimensi vertikal yakni bentuk komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan secara timbal balik, 2) dimensi horizontal, yaitu bentuk komunikasi yang terjadi antara sesama anggota kelompok dalam suatu organisasi, 3) dimensi ekstra organisasi yaitu bentuk komunikasi yang terjadi dengan pihak luar organisasi.

Pemahaman arus komunikasi itu, komunikator mampu membuat dan menyusun perilaku komunikasinya pada tatanan yang lebih baik, sehingga tugas dan tanggung jawab yang diembannya dapat diselesaikan dengan baik. Sebab dalam komunikasi itu ada

komunikasi informasi dan penugasan. Pemahaman terhadap kedua konsep komunikasi ini sangat membantu komunikator dalam melakukan komunikasi, sehingga pesan-pesan yang disampaikan lebih banyak terhindari dari deviasi pesan. Sebagaimana dikemukakan oleh Gondokusumo (1980:23) dalam hubungan kerja kita mengenal komunikasi informasi dan komunikasi penugasan. Yang pertama menyampaikan informasi saja, sedangkan yang kedua adalah cara memberikan tugas supaya diselesaikan dengan efisien. Komunikasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah komunikasi dalam memberikan tugas atau dikenal dengan komunikasi penugasan. Dalam komunikasi penugasan segala sesuatu yang menyangkut pelaksanaan tugas hendaknya direncanakan dan disusun dengan sebaik-baiknya agar dapat dikomunikasikan dengan jelas. Penyampaian komunikasi dalam penugasan pada suatu organisasi dapat berbentuk lisan atau tulisan. Proses penyampaian informasi atasan dan bawahan akan terlaksana didalam komunikasi penugasan.

Berdasarkan dari pembagian komunikasi inilah akan dipahami bagaimana perilaku komunikasi yang harus diterapkan, sehingga benar-benar komunikasi itu memahami pesan dan termotivasi untuk memberikan interpretasi yang sama terhadap pesan yang disampaikan. Sehingga tidak akan terjadi kesalahpahaman terhadap informasi yang disampaikan. Sebab boleh jadi perilaku komunikasi berupa kegugupan, cuek atau acuh tak acuh dan ketidak jelasan informasi membuat komunikasi merasa tidak puas dan tidak percaya terhadap informasi yang diberikan. Hal ini menyebabkan tidak berjalannya komunikasi dengan baik yang berakibat tidak optimalnya pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.

Komunikasi mempunyai urgensi yang sangat strategis untuk mencapai tujuan, karena dengan komunikasi manusia dapat saling berhubungan satu sama lain adanya saling memahami akan memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugasnya dengan baik dan benar. Adanya rasa dan pemahaman pesan yang sama dan jelas membuat komunikasi itu menjadi efektif.

F. Prinsip Dasar Komunikasi

Berdasarkan materi dari: e-NotAlone dalam Iikhwan sofa mengemukakan tujuh prinsip dasar dari komunikasi adalah:

1. Komunikasi Selalu Terjadi

Selalu, kapanpun, di manapun, dengan siapapun, apapun, bagaimanapun, Anda pasti berkomunikasi. Sengaja atau tidak, Anda pasti berkomunikasi. Apakah Anda bertanya, meminta, memanipulasi, menggunakan kekuasaan atau kekuatan, atau bahkan mendemonstrasikan “*silent treatment*”, Anda telah berkomunikasi. Bahkan, *if You says nothing You says everything. If You says nothing, everybody else knows that You says anything.* Anda, memang tidak mungkin tidak berkomunikasi.

2. Komunikasi Itu Kreatif

Komunikasi itu mengkreasi. Setiap tindakan Anda, baik itu Anda sadari atau tidak Anda sadari, adalah tindakan berkomunikasi yang pasti menciptakan result. Apapun yang Anda lakukan, secara sadar atau secara tidak sadar, pasti mengkomunikasikan sesuatu, dan kemudian menghasilkan sesuatu.

Anda melotot, orang marah atau takut.

Anda tersenyum, orang akan membalasnya.

Anda diam, orang akan diam atau bertanya-tanya.

Anda memberi perintah, orang akan ikut.

Anda menolak, orang mungkin kecewa.

Layar televisi Anda tidak akan menampilkan apa-apa, kecuali Anda menyentuh tombolnya. Layar kehidupan Anda tidak akan menampilkan apa yang bisa Anda nikmati, kecuali Anda tahu mana tombolnya dan bagaimana ia berfungsi.

3. Anda Diberi Kekuatan Untuk Memilih

Ciri utama manusia adalah akal. Karakter dasar akal adalah

“terikat”. Ya, ketahuilah bahwa arti kata “akal” adalah “terikat”. Sesuai definisi itu, ketahuilah juga bahwa sesungguhnya akal Anda sebenarnya sempit, sebab ia secara mutlak terikat.

Terikat oleh apa? Terikat oleh “pilihan”. Itulah fungsi dasar dari akal Anda. Maka, fungsi akal Anda adalah untuk “memilih”. Kekuatan Anda ada pada akal, yaitu pada kemampuan Anda untuk mengelola keterbatasan dengan memilih.

Itu sebabnya, jika Anda merasa tidak bisa memilih, Anda akan merasa “hilang akal”. Jika Anda melihat suatu fenomena, dan kemudian ia berada di luar “koleksi penjelasan” yang dipunyai akal Anda, sehingga Anda tidak punya sebuah penjelasan untuk dipilih, atau dengan kata lain Anda merasa tidak mendapat penjelasan yang bisa diterima akal Anda, Anda akan mengatakan, “Bah...! Itu sih nggak masuk di akal!”

Dengan akal Anda, Anda bisa memilih berbagai cara untuk berkomunikasi. Sebab, komunikasi memang bukan tentang APA melainkan tentang BAGAIMANA. “Pak... silahkan duduk di sini” atau “Pak...! Silahkan du...duk! Di sini..!”

Anda bisa memilih untuk mengatakan “ho’oh”, atau Anda juga bisa memilih untuk mengatakan “ya” saja. Berkomunikasi adalah tentang memilih cara.

Dengan memilih cara, Anda menentukan hasil akhirnya.

4. Komunikasi Menentukan Hidup Anda

Jika Anda tidak menyukai berbagai hasil yang Anda alami di dalam hidup, Anda bisa memilih untuk menggunakan cara berbeda dalam berkomunikasi.

Hidup itu sendiri tidak berubah. Apa yang bisa kita lakukan untuk mengubahnya, adalah dengan mengubah cara kita berkomunikasi “tentang” dan “di dalam” kehidupan. Apapun pelatihan, seminar, atau workshop yang Anda ikuti, semuanya adalah tentang berkomunikasi. Ada yang “keluar” dan ada yang “ke dalam”.

Berapa banyak bisnis Anda gol, dan itu disebabkan oleh berbagai hal yang justru tidak Anda pelajari di bangku kuliah? Tanyalah kepada mereka yang telah berhasil di dalam hidup, karir, profesi, atau bisnisnya. Mereka akan menjawab sama. Kuncinya, ada pada komunikasi.

Komunikasi, diterjemahkan ke dalam bahasa apapun yang telah Anda geluti selama ini: Manajemen, Marketing, Bisnis, Entrepreneurship, Kepemimpinan, Networking, Motivasi, Pendidikan, Ilmu dan pengetahuan, Prinsip-prinsip dan keyakinan hidup, Cita-cita, target, sasaran, impian, harapan Anda sebut saja lainnya.

Sekolah itu sangat penting. Namun sekolah bukan jaminan kesuksesan Anda. Sebab sekolah adalah tentang metode sistematis untuk memperluas wawasan Anda. Bersekolah adalah berupaya mengembangkan kemampuan berkomunikasi Anda, sehingga Anda akan menikmati keluasan dalam memilih cara berkomunikasi.

Dengan keluasan (baca:kekayaan) itu, Anda akan punya banyak pilihan. Sekolah adalah tentang mengkomunikasikan apa yang ada di layar monitor panca indera Anda, kemudian men-savenya ke harddisk di kepala dan dada Anda.

Saat Anda bekerja dan harus menuangkan kembali semua itu ke dalam dunia nyata, templatnya adalah metode komunikasi. Mediana adalah komunikasi. Sekolah saja tidak membuat Anda sukses, mengkomunikasikan hasil sekolah Andalah yang membuat Anda sukses. Bahkan jika Anda tidak sempat sekolah, Anda tetap bisa sukses jika Anda efektif berkomunikasi.

Apa yang terpenting dari berkomunikasi adalah yang satu ini.

Ketahuilah bahwa segala proses Anda akan berjalan begini: Komunikasi, hasil. Komunikasi, hasil. Komunikasi, hasil. Begitulah seterusnya. Pahami bahwa rantai proses itu adalah sebuah situasi, di mana Anda sangat memerlukan daya tahan dalam menjalaninya.

Maka jika Anda berkomunikasi dengan benar, maka Anda telah membangun stamina dengan benar. Dan inilah bekal stamina Anda di dalam hidup:

Bersyukur jika sukses;

Bersabar jika belum sukses.

Anda hanya boleh mengkomunikasikan kedua sikap itu ke dalam diri Anda. Anda tidak akan berhasil jika mengganti rasa syukur dengan “tidak bersyukur”, “foya-foya”, “lupa diri”, “kebablasan”. Anda juga tidak akan berhasil jika mengganti kesabaran dengan “marah”, “tidak terima”, “balas dendam”, atau “menyerah”.

Hidup Anda, tergantung apa yang Anda pilih untuk dikomunikasikan ke dalam diri Anda, dan keluar diri Anda.

5. Nothing Is Personal To You

Komunikasi bukanlah tentang Anda.

Bukan tentang kesalnya Anda di dalam antrian yang panjang. Bukan juga tentang ketidaknyamanan Anda, karena ketidaksenangan pelanggan. Bukan juga tentang sakit Anda dalam merasakan panasnya temperamen kolega Anda.

Komunikasi adalah mekanisme progres dari berbagai hasil. Dengan berkomunikasi, dengan segala pilihan cara, Anda akan menuai hasil. Komunikasi, hasil. Komunikasi, hasil. Begitu seterusnya. Anda sendirilah yang menentukan arah dari hasil itu. Result, result, result...

Contoh yang paling mudah untuk dipahami, adalah saat Anda melakukan prospecting dan follow up untuk prospek dan klien Anda. Itu adalah bentuk nyata dari komunikasi yang progresif. Itu bukan tentang Anda. Itu tentang produk Anda dan kepuasan pelanggan Anda. Bagaimana Anda mengkomunikasikannya, itulah yang menentukan hasil akhir Anda. Bukan Andanya.

Anda hanyalah terminal transit untuk lalu lintas berbagai value dan benefits.

6. Dahulukan Mendengar

Semakin Anda mendengar, semakin efektif komunikasi Anda.

Semakin baik hasil Anda. Cukup sulit untuk dapat menikmati proses mendengar, karena kadang itu menyakitkan. Namun demikian, ada baiknya Anda menjadikan proses mendengar sebagai sesuatu yang menarik, menyenangkan (seperti mendengar gosip yang Anda pasti suka), dan menjadikannya alat yang lebih positif dan powerful untuk kesuksesan Anda.

Misalnya dalam iklan dan pemasaran. Iklan yang berhasil, adalah iklan yang mendengar apa yang dikomunikasikan pasar. Pengusaha yang berhasil adalah pengusaha yang mendengar apa yang dikomunikasikan target pasar.

Saya posting sesuatu ke milis, dan melekatkan iklan di dalamnya. Hasilnya? Ada yang nge-banned Saya. Ada yang marahin Saya. Ada yang menerima begitu saja. Ada yang dengan bijak meminta untuk tidak melekatkan iklan lagi. Saya merubahnya dengan mencopot iklan kecuali untuk milis yang Saya moderatori sendiri. Hasilnya? Saya diterima lagi, dan diperbolehkan mengirim posting lanjutan. Apalagi, jika Anda memang membaca tips ini. Itu artinya, Insya Allah Saya mulai bisa mendengar, dan kemudian: Andalah yang mendengarkan Saya.

7. When all else fails, tell the truth

Satu-satunya hal yang bersifat “personal” dalam berkomunikasi adalah “truth”. Tak seperti film X-Files, “The truth is **NOT** out there.” It resides in Your souls. Ia ada di dalam pengalaman pribadi, dan dalam persepsi pribadi. Kebenaran itu telah ada di dalam diri Anda. Galilah dan temukanlah.

Temukanlah kebenaran dengan menggali lebih dalam pengalaman Anda. Temukanlah kebenaran dengan memperbaiki persepsi Anda, dan kemudian galilah persepsi yang benar.

Menceritakan kebenaran dapat menciptakan hasil yang baik untuk Anda. Sering pula, Ia menjadi gagang pintu yang bisa Anda putar untuk membukanya, dan masuk ke dalam ruang yang Anda inginkan.

Galilah dan temukanlah! Lakukanlah dengan cara komunikasi yang benar. Nanti, Anda akan menemukan bahwa kebenaran yang tadinya personal, ternyata adalah kebenaran yang universal. Why? Karena kita adalah keturunan dari satu manusia yang sama!

G. Komunikasi Efektif

Apapun bentuk aktivitas perlu diusahakan untuk selalu membina komunikasi yang efektif. Devito (1976:4) mengatakan, "Suatu komunikasi dikatakan efektif apabila terdapat: 1) keterbukaan, 2) empathy, 3) dukungan, 4) kepositifan".

Keterbukaan. Agar jalinan pengertian yang dimaksud dapat dimengerti oleh pihak penerima, maka harus ada keinginan untuk terbuka yakni baik pengirim maupun penerima jujur, spontan dan mau merespon setiap stimulus dari pengirim. Dengan sikap terbuka tidak akan menimbulkan keraguan bagi penerima komunikasi. Apabila pengirim maupun penerima tertutup maka akan menghasilkan jarak psikis yang selanjutnya akan menimbulkan jurang komunikasi.

Empathy, untuk melakukan komunikasi antar personal harus didasarkan pada kemampuan berempathy, hal ini berarti pengirim turut merasakan dan mengetahui bagaimana perasaan penerima, agar ia dapat menyampaikan pesan yang tepat padanya. Diakui masalah empathy merupakan hal yang sukar untuk dicapai karena dituntut untuk merasakan dan mengetahui bagaimana perasaan penerima. Dengan berempathy pengirim dapat mempertimbangkan situasi dan kondisi yang tepat. Apabila situasi dan kondisi kurang tepat, misalnya penerima dalam keadaan susah maka komunikasi bisa di atasi.

Dukungan, dengan melaksanakan komunikasi antar pribadi berarti melibatkan keseluruhan aspek kejiwaan. Dalam mengadakan komunikasi baik pengirim maupun penerima akan membaca ekspresi wajah maupun bahasa. Apabila terlihat ekspresi yang tidak mendukung, maka betapun rasionalnya seseorang, akan merasa tidak ada jawaban yang positif. Meskipun pesan cukup jelas untuk dimengerti tetapi tidak ada dukungan yang positif maka akan menimbulkan kera-

guan sehingga tidak sesuai dengan yang diinginkan. Suasana dukungan akan menjadi mati dan kaku sehingga hubungan antara pengirim dan penerima sangat jauh.

Kopositipan, agar komunikasi yang disampaikan dapat dimengerti maka perlu ada perasaan positif, baik terhadap diri sendiri maupun terhadap orang lain. Apabila pengirim mempunyai perasaan negatif terhadap maka penyampaian pesan dapat menyinggung penerima. Meskipun pesan yang bernada negatif, mereka cenderung untuk tidak mau mengerti pesan yang disampaikan. Demikian pula sebaiknya, apabila perasaan terhadap diri sendiri negatif maka tidak ada keberanian untuk berpartisipasi pada setiap kesempatan, serta dia akan mengekspresikan perasaan negatif orang lain terhadap dirinya.

Kesamaan, komunikasi antar manusia akan lebih efektif jika pihak-pihak yang berkomunikasi itu mempunyai persamaan derajat antara keduanya. Dengan kata lain antara pengirim pesan dengan penerima pesan mempunyai kesamaan persepsi tentang hal yang dibicarakan.

Berdasarkan uraian di atas, jelas bahwa mewujudkan komunikasi yang efektif dapat dilaksanakan apabila ada keterbukaan, empathy, dukungan, kepositifan, dan kesamaan.

Pendapat di atas juga sejalan dengan Roger, bahwa komunikasi yang efektif itu apabila kedua pihak memenuhi kondisi berikut :

- a. Bertemu satu sama lain secara personal.
- b. Empaty secara tepat terhadap pribadi yang lain dan berkomunikasi yang dapat dipahami satu sama lain secara berarti.
- c. Menghargai satu sama lain, bersifat positif dan wajar tanpa menilai atau keberatan.
- d. Menghayati pengalaman satu sama lain dengan sungguh-sungguh, bersikap menerima dan empathy satu sama lain.
- e. Merasa bahwa saling menjaga keterbukaan dan iklim yang mendukung dan mengurangi kecenderungan gangguan arti.

- f. Memperlihatkan tingkah laku yang percaya penuh dan memperkuat perasaan aman terhadap yang lain.

Komunikasi itu akan lebih mempunyai nilai yang efektif jika dalam komunikasi terdapat interpretasi yang sama terhadap message, seperti yang dikemukakan oleh Krech, (1982) menyatakan bahwa komunikasi akan berhasil lebih cepat, apabila komunikator dan komunikan memiliki kesamaan interpretasi tentang pesan komunikasi.

Untuk dapat mewujudkan komunikasi yang efektif, di samping yang dikemukakan di atas, perlu para komunikator dan komunikan untuk mempertimbangkan kondisi waktu. Sehingga tugas lain yang harus diselesaikan dapat terlaksana. Karena dengan waktu yang tepat atau yang sesuai dengan kebutuhan pesan yang akan disampaikan akan menghindarkan pesan yang tidak perlu disampaikan (menambah-nambah pesan). Sehingga berkembang dari hal yang esensial atau substansi menjadi yang tidak substansi. Akhirnya tidak efektif.

Pierre Casse (dalam Burhanuddin, 1994) menyebutkan bahwa ada lima orientasi nilai yang mempengaruhi orang untuk berkomunikasi, yaitu (1) tindakan, (2) orientasi proses, (3) orang, dan (4) ide. Selanjutnya dikatakan bahwa (1) setiap orang memiliki keempat orientasi tersebut, (2) setiap orang mempunyai satu orientasi yang menonjol, (3) orientasi mana yang penting tergantung pada situasi, (4) orientasi dipengaruhi oleh kepribadian, latar belakang kebudayaan, pengalaman masa lampau dan keadaan seseorang yang dirasakan individu, (5) setiap individu mempunyai kemampuan untuk berganti orientasi, tetapi apabila terjadi situasi kritis, orang cenderung kembali kepada orientasi semula.

H. Gaya Komunikasi

Gaya komunikasi pemimpin menurut Casse (dalam Burhanuddin, 1994) adalah: (1) G1, gaya yang berorientasi tindakan yaitu senang melakukan tindakan penyelesaian pekerjaan, memecahkan persoalan

dan memperbaiki sesuatu; (2) G2, gaya yang berorientasi kepada proses, yaitu menyukai fakta-fakta, senang mengorganisir, membuat struktur, menyusun strategi dan taktik; (3) G3, gaya yang berorientasi pada orang yaitu memusatkan perhatian pada proses sosial, interaksi antar manusia, komunikasi, kerjasama, sistem sosial dan motivasi; (4) G4, gaya yang berorientasi pada ide, yaitu menyukai konsep, teori, pertukaran pikiran, inovasi, kreativitas, serta hal-hal baru dan luar biasa.

BAB V

MOTIVASI

A. Pengertian Motivasi

Eksistensi manusia akan kebutuhan inmaterial seringkali terlupakan. Bukan material (uang) saja yang membuat manusia termotivasi untuk melakukan tindakan. Akan tetapi immaterial juga memegang peranan penting untuk diperhitungkan dalam memotivasi orang lain. Manusia memiliki keinginan yang sama yaitu ingin dipuji, diakui, didengarkan, dihormati dan dihargai. Itulah bagian yang dapat memotivasi orang. Keberhasilan yang bermutu tinggi hamper dikarenakan orang tersebut memiliki motivasi yang tinggi untuk melakukan aktivitas.

Untuk memberikan pemahaman tentang motivasi yang lebih luas perlu terlebih dahulu dikemukakan pengertian motivasi.

1. Motivasi berasal dari bahasa latin yaitu "*Movere*" yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi adalah suatu proses untuk menggiatkan motif-motif menjadi perbuatan/tingkah laku untuk memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan/keadaan dan kesiapan dalam diri individu yang mendorong tingkah lakunya untuk berbuat sesuatu dalam mencapai tujuan. (Uzer Usman : 2000).
2. Fred C. Lunenburg dan Allan C. Orstein (1999) definisi motivasi dapat dilihat dari dua sudut pandang yakni secara luas "*Moti-*

vation is a critical determinant of performance in organization". Sedangkan dalam arti sempit "Motivation as those process within an individual that stimulate behavior and channel it in ways that should benefit the organization as a whole".

3. Robbert N. Lussier (1997) menyatakan bahwa "motivation is the willingness to achieve organizational objectives".
4. Stephen P. Robbins (2007) menulis bahwa "Motivation is the result of an interaction between the person and a situation; it is not a personal trait". "Motivation is the process by which a person's efforts are energized, directed, and sustained towards attaining a goal." Motivation works best when individual needs are compatible with organizational goals.
5. Fred menyatakan bahwa motivasi juga berarti kerja keras (*person work hard*), mempertahankan pekerjaan (*person keeps at work's*) atau perilaku orang-orang dalam mencapai tujuan (*The person directs his or her behavior toward appropriate goals*).
6. Davies (1986), motivasi ialah kekuatan didalam diri kita, yang mendorong kita berkelakuan dan bertindak dengan cara yang khas.
7. Handoko (1997) mengatakan istilah yang digunakan untuk menyebutkan motivasi (*motivation*) atau motif, antara lain: kebutuhan (*need*), desakan (*urge*), keinginan (*wish*), dan dorongan (*drive*). Ia mengartikan motivasi sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan tertentu guna mencapai tujuan.
8. Dirgagunarsa (1978) mengemukakan bahwa motif artinya dorongan atau kehendak, jadi yang menyebabkan timbulnya semacam kekuatan agar seseorang itu berbuat atau bertindak dengan perkataan lain bertingkah laku.
9. Engkoswara (1986) mengemukakan bahwa dorongan (*motive*) itu berbeda setiap orang. Untuk menumbuhkan dorongan yang ada dalam diri seseorang itu sehingga menjadi tingkah laku positif, orang itu perlu memahami dua hal. Pertama, kegiatan apa yang akan dilakukan. Dalam hubungan ini seseorang hendaknya

mengetahui kegiatan dan cara-cara melaksanakannya kegiatan itu. Kedua, mengapa ia perlu melakukan itu. Ia perlu memahami pentingnya tujuan yang akan di capai baik yang berkaitan dengan kepentingan dirinya maupun yang berhubungan dengan kepentingan lembaga di lingkungannya.

Dari definisi motivasi tersebut di atas, secara umum ada tiga aspek motivasi yaitu (1) *Effort*, (2) *Persistence* dan (3) *Direction*. Selain itu dapat dinyatakan bahwa motivasi ialah sesuatu yang menggerakkan seseorang untuk melakukan kegiatan tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan.

B. Teori-Teori Motivasi

Lunenburg dan Ornstein (2000), membagi teori motivasi ke dalam dua katagori yakni (1) *Content theories*, dan (2) *Process theories*.

Berbeda dengan Lunenburg dan Ornstein (2000), Lussier (1987) membagi teori motivasi berdasarkan pada waktu munculnya teori tersebut yakni (1) *Early theories motivation* dan (3) *Contemporary theories motivation*. Hampir sama dengan Fred, penulis lainnya yakni Lussier menambahkan satu katagori dari Fred sehingga teori motivasi dikelompokkan dalam tiga katagori besar yakni (1) *content theories*, (2) *process theories* dan (3) *reinforcemen theories*.

Berikut adalah tabel pengelompokkan teori motivasi dari ketiga penulis buku yang yang menjadi sumber bacaan:

mengetahui kegiatan dan cara-cara melaksanakannya kegiatan itu. Kedua, mengapa ia perlu melakukan itu. Ia perlu memahami pentingnya tujuan yang akan di capai baik yang berkaitan dengan kepentingan dirinya maupun yang berhubungan dengan kepentingan lembaga di lingkungannya.

Dari definisi motivasi tersebut di atas, secara umum ada tiga aspek motivasi yaitu (1) *Effort*, (2) *Persistence* dan (3) *Direction*. Selain itu dapat dinyatakan bahwa motivasi ialah sesuatu yang menggerakkan seseorang untuk melakukan kegiatan tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan.

B. Teori-Teori Motivasi

Lunenburg dan Ornstein (2000), membagi teori motivasi ke dalam dua katagori yakni (1) *Content theories*, dan (2) *Process theories*.

Berbeda dengan Lunenburg dan Ornstein (2000), Lussier (1987) membagi teori motivasi berdasarkan pada waktu munculnya teori tersebut yakni (1) *Early theories motivation* dan (3) *Contemporary theories motivation*. Hampir sama dengan Fred, penulis lainnya yakni Lussier menambahkan satu katagori dari Fred sehingga teori motivasi dikelompokkan dalam tiga katagori besar yakni (1) *content theories*, (2) *process theories* dan (3) *reinforcemen theories*.

Berikut adalah tabel pengelompokkan teori motivasi dari ketiga penulis buku yang yang menjadi sumber bacaan:

Nama Buku/Penulis	Katagori Teori Motivasi	Teori-teori Motivasi
Education Administration Fred C. Lunenburg Allan C. Ornstein	- Content theories - Process theories	1. Maslow's need hierarchy 2. Herzberg's motivation-hygiene 3. Alderfer's existence relatedness growth 1. Expectancy theory 2. Equity theory 3. Goal setting theory
Management Stephen P. Robbins Mary Coulter	- Early theories - Contemporary theories	1. Maslow's hierarchy of need 2. Mac Gregor theories X and Y 3. Herzberg's Two-factor theory 1. Three-Needs Theory 2. Goal-Setting Theory 3. Reinforcement Theory 4. Designing Motivating Jobs 5. Equity Theory 6. Expectancy Theory
Management Fundamental Robbert N. Lussier	- Content theories - Process theories	1. Hierarchy of needs theory 2. ERG theory 3. Two-factor theory 4. Acquired needs theory 1. Equity theory 2. Goal-setting theory Expectancy theory

a. Maslow's Need Hierarchy Theory (Teori Hirarki Kebutuhan)

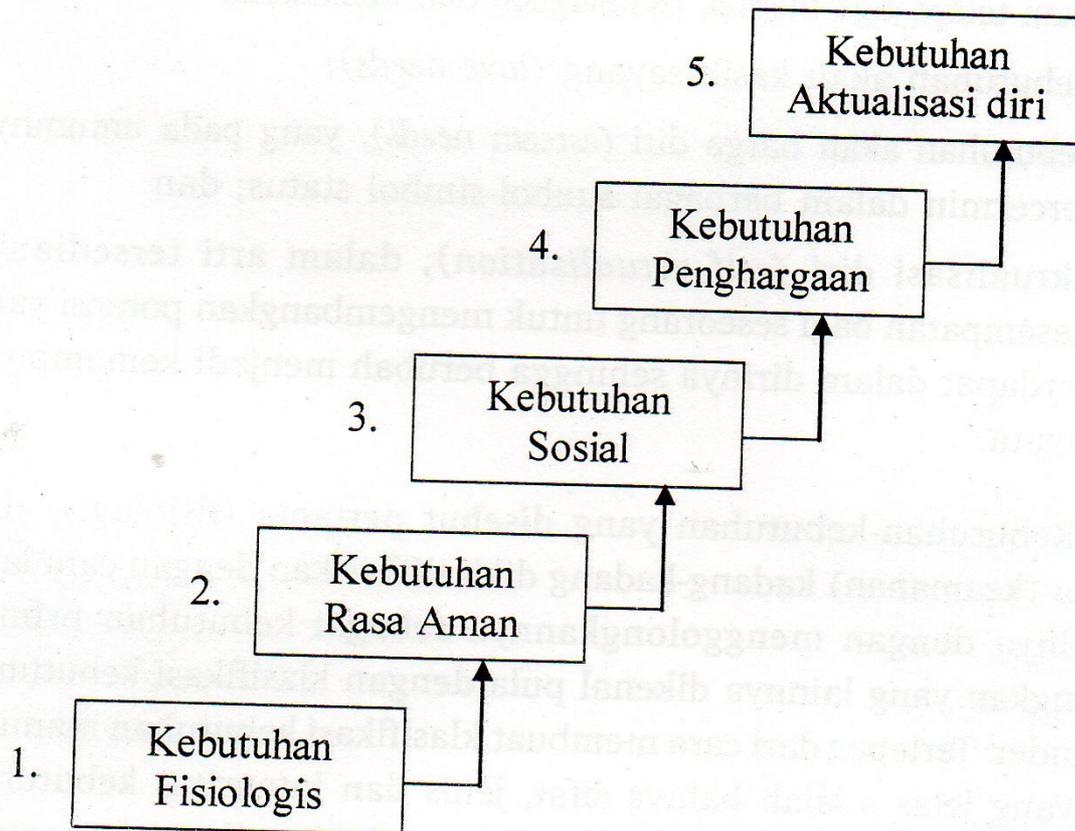
Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham Maslow berpendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu:

- 1) Kebutuhan fisiologikal (*physiological needs*), seperti: nutrisi; makanan dan minuman, istirahat, eliminasi dan sex;
- 2) Kebutuhan rasa aman (*safety needs*), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual;
- 3) Kebutuhan akan kasih sayang (*love needs*);
- 4) kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status; dan
- 5) aktualisasi diri (*self actualization*), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Kebutuhan-kebutuhan yang disebut pertama (fisiologis) dan kedua (keamanan) kadang-kadang diklasifikasikan dengan cara lain, misalnya dengan menggolongkannya sebagai kebutuhan primer, sedangkan yang lainnya dikenal pula dengan klasifikasi kebutuhan sekunder. Terlepas dari cara membuat klasifikasi kebutuhan manusia itu, yang jelas adalah bahwa sifat, jenis dan intensitas kebutuhan manusia berbeda satu orang dengan yang lainnya karena manusia merupakan individu yang unik. Juga jelas bahwa kebutuhan manusia itu tidak hanya bersifat materi, akan tetapi bersifat psikologikal, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual.

Maslow, dalam Dessler (1984) mengemukakan bahwa konsep motivasi dalam kehidupan manusia memiliki tingkatan tersendiri (hirarki). Artinya apabila terpenuhinya kebutuhan pertama akan semakin meningkat kepada kebutuhan pertama akan semakin meningkat kepada kebutuhan yang lainnya. Menurut Maslow mengemukakan bahwa kebutuhan manusia memiliki lima tingkatan, sebagai kebutuhan yang paling pokok untuk manusia, yaitu kebutuhan

fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi dirinya kepada orang lain. Pada tingkat kebutuhan terakhir ini seorang selalu ingin mengabdikan dirinya dengan berbagai macam tindakan, prilakunya untuk memperoleh kepuasan. Untuk lebih jelasnya disini digambarkan model teori motivasi dikenal dengan The Need Hierarchy Theory sebagai berikut:



Gambar 5 Model teori motivasi berdasarkan hirarki

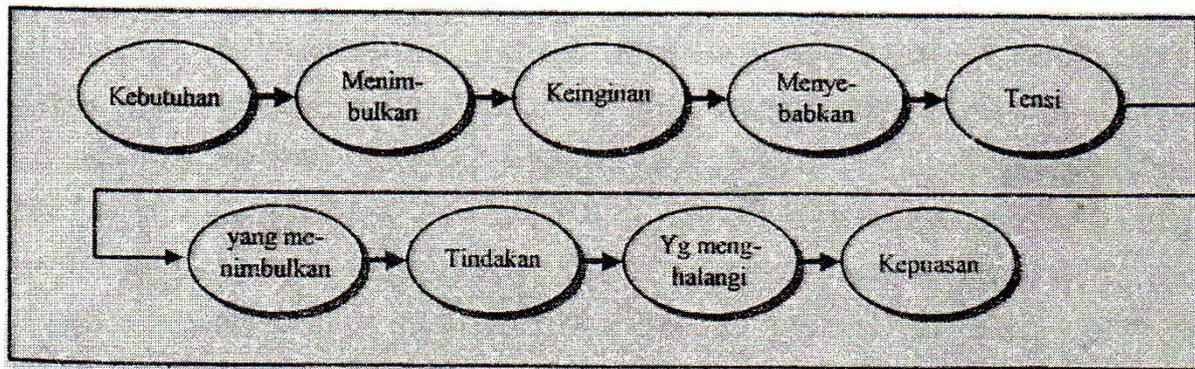
Sumber : Gary Dessler, Manajemen Personalialia, 1986

Berdasarkan teori Maslow tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut : 1) Kebutuhan fisiologis (fisiologis need), yaitu suatu kebutuhan yang paling rendah dan merupakan kebutuhann yang paling terpenting dan yang paling mendasar untuk kebutuhan akan makan, minum, pakaian, tempat tinggal, dan kebutuhan istirahat. 2) Kebutuhan rasa aman (safety need), yaitu kebutuhan akan

perlindungan dari marabahaya, ancaman, penyakit, bencana, kondisi kerja dan perlakuan adil. Kebutuhan rasa aman tidak akan diperoleh apabila kebutuhan fisiologi tidak terpenuhi semuanya. 3) Kebutuhan sosial (social need), yaitu kebutuhan akan bekerja sama dengan orang lain (bermasyarakat), berafiliasi, menerima kasih sayang, rasa setia kawan, dan kebutuhan berkelompok atau berorganisasi. Munculnya motivasi akan kehidupan sosial tersebut, setelah terpenuhinya kebutuhan fisiologis dan kebutuhan rasa aman tersebut 4) Kebutuhan penghargaan, yaitu lahirnya motivasi dan dorongan dalam diri manusia karena selalu membutuhkan penghargaan dari orang lain (perestise), pengakuan, penghormatan dan selalu menunjukkan keberhasilannya kepada orang lain. Kebutuhan akan penghargaan tersebut diperoleh setelah terpenuhinya ke fisiologis, rasa aman dan kebutuhan sosial sudah terwujud. 5) Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu munculnya motivasi dalam diri seseorang apabila ia mampu memberikan pertolongan dan memberikan kebaikan-kebaikan kepada orang lain dengan menggunakan kekuasaannya ataupun menggunakan keahliannya.

Pada tingkat terakhir ini, seseorang merasa puas dan bahagia apabila ia potensi yang dimilikinya dapat dinikmati oleh orang lain tanpa mengharapkan pamrih/imbalan. Untuk mewujudkan aktualisasi diri manusia, apabila semua tingkatan sudah terwujud secara bertahap. Menurut Maslow, semua tingkatan (hirkis) motivasi tersebut akan dapat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas yang tinggi apabila terpenuhinya kebutuhan masing-masing, sesuai dengan kebutuhannya. Dan juga sebaliknya, apabila kebutuhannya tidak terpenuhi sesuai dengan hirarkinya, maka produktivitas pegawai atau karyawan cukup rendah.

Koontz, Donnel dan Weihrich (1996) membuat suatu rantai kebutuhan, keinginan dan kepuasan sebagai berikut:



Gambar 6 : Hierarki Kebutuhan Maslow

Dari bagan di atas kita dapat memandangi motivasi sebagai suatu rantai reaksi, yang diawali dengan adanya kebutuhan, yang menimbulkan keinginan atau upaya mencapai tujuan, yang selanjutnya menimbulkan tensi (ketegangan) yaitu kebutuhan yang belum terpenuhi yang kemudian menyebabkan timbulnya tindakan yang mengarah kepada tujuan dan akhirnya memuaskan keinginan. Menurut teori kepuasan, seseorang dalam upaya memenuhi kebutuhan akan berperilaku dengan cara-cara tertentu. Setelah kebutuhan tersebut terpenuhi dalam diri orang tersebut akan ada rasa puas. Misalnya seorang kepala sekolah ingin menjadi kepala sekolah teladan (kebutuhan kepala sekolah tersebut), selanjutnya perilaku kepala sekolah tersebut adalah dia akan bekerja keras, rajin, penuh semangat, dan pantang mundur. Setelah kepala sekolah tersebut mendapat pengakuan dari pejabat yang berwenang bahwa kepala sekolah tersebut adalah kepala sekolah teladan, maka pada kepala sekolah tersebut akan ada rasa puas. Sejalan dengan hal di atas, Campbell dalam Gibson, Donnelly, Ivancevich (1996) menyatakan teori kepuasan berhubungan dengan mengidentifikasi apa yang terdapat di dalam diri seseorang atau yang mendorong dan mempertahankan perilaku. Sejalan dengan hal Freeman (1989) menyatakan bahwa yang memotivasi perilaku seseorang adalah "inner needs" artinya kebutuhan batiniah.

Menarik pula untuk dicatat bahwa dengan makin banyaknya organisasi yang tumbuh dan berkembang di masyarakat dan makin mendalamnya pemahaman tentang unsur manusia dalam kehidupan

organisasional, teori “klasik” Maslow semakin dipergunakan, bahkan dikatakan mengalami “koreksi”.

Penyempurnaan atau “koreksi” tersebut terutama diarahkan pada konsep “hierarki kebutuhan “yang dikemukakan oleh Maslow. Istilah “hierarki” dapat diartikan sebagai tingkatan. Atau secara analogi berarti anak tangga. Logikanya ialah bahwa menaiki suatu tangga berarti dimulai dengan anak tangga yang pertama, kedua, ketiga dan seterusnya. Jika konsep tersebut diaplikasikan pada pemuasan kebutuhan manusia, berarti seseorang tidak akan berusaha memuaskan kebutuhan tingkat kedua,- dalam hal ini keamanan- sebelum kebutuhan tingkat pertama yaitu sandang, pangan, dan papan terpenuhi; yang ketiga tidak akan diusahakan pemuasan sebelum seseorang merasa aman, demikian pula seterusnya.

Berangkat dari kenyataan bahwa pemahaman tentang berbagai kebutuhan manusia makin mendalam penyempurnaan dan “koreksi” dirasakan bukan hanya tepat, akan tetapi juga memang diperlukan karena pengalaman menunjukkan bahwa usaha pemuasan berbagai kebutuhan manusia berlangsung secara simultan. Artinya, sambil memuaskan kebutuhan fisik, seseorang pada waktu yang bersamaan ingin menikmati rasa aman, merasa dihargai, memerlukan teman serta ingin berkembang.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lebih tepat apabila berbagai kebutuhan manusia digolongkan sebagai rangkaian dan bukan sebagai hierarki. Dalam hubungan ini, perlu ditekankan bahwa: Kebutuhan yang satu saat sudah terpenuhi sangat mungkin akan timbul lagi di waktu yang akan datang; Pemuasan berbagai kebutuhan tertentu, terutama kebutuhan fisik, bisa bergeser dari pendekatan kuantitatif menjadi pendekatan kualitatif dalam pemuasannya. Berbagai kebutuhan tersebut tidak akan mencapai “titik jenuh” dalam arti tibanya suatu kondisi dalam mana seseorang tidak lagi dapat berbuat sesuatu dalam pemenuhan kebutuhan itu.

Kendati pemikiran Maslow tentang teori kebutuhan ini tampak lebih bersifat teoritis, namun telah memberikan fondasi dan meng-

ilhami bagi pengembangan teori-teori motivasi yang berorientasi pada kebutuhan berikutnya yang lebih bersifat aplikatif.

Menurut teori yang dikemukakan oleh Herzberg tentang teori kepuasan. Menurutnya ada dua faktor yang menyebabkan orang untuk mencari kepuasan. Pertama, motivasi seseorang untuk mencari kepuasan adalah terpenuhinya kebutuhan berupa gaji, kondisi kerja yang nyaman dan kebijakan perusahaan yang memperhatikan nilai-nilai kemanusiaan pegawai/karyawan. Faktor yang kedua, munculnya motivasi seseorang adalah disebabkan oleh adanya pengakuan orang lain, prestasi, tanggung jawab dan kemajuan.

Selanjutnya menurut Taylor bahwa lahirnya motivasi manusia pada dasarnya terpenuhinya imbalan atau insentif terhadap kebutuhannya. Menurut Taylor yang dimaksud dengan imbalan/intensif itu adalah yang paling pokok adalah berupa uang. Apabila pegawai/karyawan sudah terpenuhinya gaji yang lebih dari cukup secara tidak langsung akan memberikan pengaruh yang cukup untuk meningkatkan produktivitas pegawai/karyawan. Dan begitu juga sebaliknya, apabila gaji pegawai/karyawan tidak mampu memberikan kepuasan dalam memenuhi tuntutan kebutuhannya, akan berpengaruh terhadap tugas/pekerjaan yang tidak maksimal.

Berbeda dengan Clelland, menurutnya ada tiga faktor yang menyebabkan seseorang untuk melakukan motivasi, yaitu : 1) Motif berprestasi (n Ach), yaitu keinginan untuk berprestasi atas standar diri sendiri, menciptakan sesuatu yang dari pada yang lain atau selalu berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai karir jangka panjang. 2) Motif berafiliasi (n Aff), yaitu motif untuk menjalin hubungan sosial seperti kekeluargaan, keharmonisan dengan orang lain. 3) Motif kekuasaan (n Pow), yaitu seseorang ingin bermotivasi di sebabkan oleh ingin memperoleh kekuasaan dari orang lain, ingin supaya bisa mendominasi dan memerintah orang lain dan sebagainya.

Berdasarkan penjelasan beberapa konsep di atas bahwa pada dasarnya manusia sebagai individu, bukan hanya untuk mencari kepentingan yang bersifat material (benda), akan tetapi manusia juga selalu menginginkan dan mencari kepuasan-kepuasan yang

berisi material, seperti kepuasan perasaan, kepuasan pujian orang lain, kepuasan untuk melakukan hubungan sosial dengan orang lain. Disamping itu manusia sebagai investasi yang besar dalam kehidupan atau untuk kelangsungan hidup manusia, apabila potensi yang ada dalam diri manusia sebagai investasi yang besar dalam kehidupan atau untuk kelangsungan hidup manusia, apabila potensi yang ada dalam diri manusia dapat diarahkan dan dimanfaatkan sesuatu tujuan dan kepentingan organisasi/departemen. Dalam memanfaatkan potensi sumber daya yang ada dalam diri manusia, diperlukan managerial dan kepemimpinan yang handal, sehingga mampu dikelola dengan baik. Karena lahirnya motivasi dalam diri manusia merupakan investasi yang mahal untuk meningkatkan produktivitas pegawai atau karyawan dalam sebuah organisasi/departemen.

b. Herzberg's Motivation-Hygiene Theory/Two-faktor Theory

Ilmuwan ketiga yang diakui telah memberikan kontribusi penting dalam pemahaman motivasi Herzberg. Teori yang dikembangkannya dikenal dengan "Model Dua Faktor" dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor *hygiene* atau "pemeliharaan".

Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.

Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah kepuasan kerja itu sendiri/pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, peluang untuk maju, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain, tanggung jawab. Sedangkan faktor-faktor *hygiene* atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan

atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg ialah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang, apakah yang bersifat intrinsik atautakah yang bersifat ekstrinsik.

Hilangnya faktor-faktor tersebut dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya karyawan. Bahkan banyak karyawan yang keluar. Hal ini perlu mendapat perhatian yang wajar dari pemimpin agar kepuasan dan kegirahan kerja bawahan dapat ditingkatkan.

c. Alderfer's ERG Theory

Teori Alderfer dikenal dengan akronim "ERG". Akronim "ERG" dalam teori Alderfer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah yaitu: *E = Existence* (kebutuhan akan eksistensi), *R = Relatedness* (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain, dan *G = Growth* (kebutuhan akan pertumbuhan).

- 1) Existence yaitu kebutuhan seseorang untuk dapat dipenuhi dan terpeliharanya keberadaan yang bersangkutan. kebutuhan yang dimaksud adalah kebutuhan fisiologis (rasa lapar, haus tidur) dan kebutuhan rasa aman (aman jiwa dan harta benda).
- 2) Relatedness/kekrabatan yaitu adanya keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan social lainnya.
- 3) Growth yaitu kebutuhan akan pertumbuhan dan perkembangan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seseorang.

Jika makna tiga istilah tersebut didalami akan tampak dua hal penting. Pertama, secara konseptual terdapat persamaan antara teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer. Karena "*Existence*" dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama

dan kedua dalam teori Maslow; *“Relatedness”* senada dengan hierarki kebutuhan ketiga dan keempat menurut konsep Maslow dan *“Growth”* mengandung makna sama dengan *“self actualization”* menurut Maslow.

Kedua, teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak. Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan tampak bahwa :

- 1) Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya.
- 2) Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan.
- 3) Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

Tampaknya pandangan ini didasarkan kepada sifat pragmatisme oleh manusia. Artinya, karena menyadari keterbatasannya, seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya dengan antara lain memusatkan perhatiannya kepada hal-hal yang mungkin dicapainya.

Dari pendapat Alderfer mengenai teorinya ini ada persamaan dengan teori hirarki Maslow yaitu :

- 1) Seseorang akan mampu ke arah kebutuhan tingkat yang lebih tinggi sesudah tingkat lebih rendah terpenuhi.
- 2) Keunggulan untuk memenuhi kebutuhan tingkat tinggi, menyebabkan kebutuhan tingkat lebih rendah menjadi lebih penting.

d. Expectance Theory (Teori Harapan)

Inti teori ini terletak pada ajaran bahwa kuatnya kecenderungan seseorang melakukan tindakan dengan cara tertentu sangat tergantung

pada kekuatan harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti oleh suatu hasil tertentu dan pada daya tarik dari hasil itu bagi orang yang bersangkutan.

Victor H. Vroom, dalam bukunya yang berjudul "*Work And Motivation*" mengetengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai "Teori Harapan". Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

Dinyatakan dengan cara yang sangat sederhana, teori harapan berkata bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya untuk berupaya akan menjadi rendah.

Di kalangan ilmuwan dan para praktisi manajemen sumber daya manusia teori harapan ini mempunyai daya tarik tersendiri karena penekanan tentang pentingnya bagian kepegawaian membantu para pegawai dalam menentukan hal-hal yang diinginkannya serta menunjukkan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannya itu. Penekanan ini dianggap penting karena pengalaman menunjukkan bahwa para pegawai tidak selalu mengetahui secara pasti apa yang diinginkannya, apalagi cara untuk memperolehnya.

e. *Equity Theory* (Teori Keadilan)

Inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Artinya, apabila seorang pegawai mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu:

- 1) Seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar, atau
- 2) Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam menumbuhkan persepsi tertentu, seorang pegawai biasanya menggunakan tiga hal sebagai pembandingan, yaitu :

- 1) Harapannya tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi pribadi, seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya;
- 2) Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat pekerjaannya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri;
- 3) Imbalan yang diterima oleh pegawai lain di organisasi lain di kawasan yang sama serta melakukan kegiatan sejenis.

Peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang merupakan hak para pegawai. Pemeliharaan hubungan dengan pegawai dalam kaitan ini berarti bahwa para pejabat dan petugas di bagian kepegawaian harus selalu waspada jangan sampai persepsi ketidakadilan timbul, apalagi meluas di kalangan para pegawai. Apabila sampai terjadi maka akan timbul berbagai dampak negatif bagi organisasi, seperti ketidakpuasan, tingkat kemangkiran yang tinggi, sering terjadinya kecelakaan dalam penyelesaian tugas, seringnya para pegawai berbuat kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan masing-masing, pemogokan atau bahkan perpindahan pegawai ke organisasi lain.

Selain persepsi di atas, telah umum diakui bahwa keadilan mengangkat persepsi seseorang tentang perlakuan yang diterimanya dari orang lain dalam menemukan persepsi tertentu, seseorang biasanya menggunakan tiga kategori referensi :

- 1) Orang lain sebagai pembandingan,

Untuk menilai apakah seseorang mendapat perlakuan yang adil dalam kehidupan organisasionalnya, ia biasanya melakukan

perbandingan antara dirinya dengan orang lain dalam organisasi, yaitu mereka yang berada tingkat yang sama dalam hirarki organisasi melakukan tugas yang relatif sama dengan tanggung jawab yang sama pula.

2) Sistem yang berlaku sebagai pembanding

Dalam organisasi yang baik, biasanya terdapat dan berlaku suatu system yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia yang menjadi anggotanya. Peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah yang harus ditaati oleh setiap organisasi. Ketentuan-ketentuan yang hanya berlaku bagi organisasi yang bersangkutan yang di dasarkan pada tradisi, kultur dan kepentingan organisasi tersebut.

3) Diri sendiri sebagai pembanding

Setiap orang memasuki suatu organisasi sebagai tempat “mengadu nasib” dengan berbagai hal yang pada mulanya mungkin bersifat “egosentris” artinya setiap orang mempunyai persepsi tertentu tentang diri sendiri yang tercermin dalam berbagai hal seperti : filsafat hidupnya, latar belakang pendidikannya, usianya, pengalamannya dan mungkin jumlah tanggung jawabnya dan nilai-nilai yang dianutnya.

f. Goal Setting Theory (Teori Penetapan Tujuan)

Teori ini menekankan betapa pentingnya seorang manajer mendorong bawahan agar mempunyai tujuan yang spesifik dalam kehidupan organisasinya karena dari berbagai penelitian yang dilakukan telah terbukti bahwa semakin spesifik tujuan seseorang semakin besar pula dorongan dalam dirinya untuk mencapai tujuan tersebut.

Edwin Locke mengemukakan bahwa dalam penetapan tujuan memiliki empat macam mekanisme motivasional yakni :

- 1) Tujuan-tujuan mengarahkan perhatian;
- 2) Tujuan-tujuan mengatur upaya;
- 3) Tujuan-tujuan meningkatkan persistensi; dan

- 4) Tujuan-tujuan menunjang strategi-strategi dan rencana-rencana kegiatan.

g. Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku

Berbagai teori atau model motivasi yang telah dibahas di muka dapat digolongkan sebagai model kognitif motivasi karena didasarkan pada kebutuhan seseorang berdasarkan persepsi orang yang bersangkutan berarti sifatnya sangat subyektif. Perilakunya pun ditentukan oleh persepsi tersebut.

Padahal dalam kehidupan organisasional disadari dan diakui bahwa kehendak seseorang ditentukan pula oleh berbagai konsekwensi eksternal dari perilaku dan tindakan-nya. Artinya, dari berbagai faktor di luar diri seseorang turut berperan sebagai penentu dan pengubah perilaku.

Dalam hal ini berlakulah apaya yang dikenal dengan “hukum pengaruh” yang menyatakan bahwa manusia cenderung untuk mengulangi perilaku yang mempunyai konsekwensi yang menguntungkan dirinya dan mengelakkan perilaku yang mengakibatkan perilaku yang mengakibatkan timbulnya konsekwensi yang merugikan. Contoh yang sangat sederhana ialah seorang juru tik yang mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik dalam waktu singkat. Juru tik tersebut mendapat pujian dari atasannya. Pujian tersebut berakibat pada kenaikan gaji yang dipercepat. Karena juru tik tersebut menyenangi konsekwensi perilakunya itu, ia lalu terdorong bukan hanya bekerja lebih tekun dan lebih teliti, akan tetapi bahkan berusaha meningkatkan keterampilannya, misalnya dengan belajar menggunakan komputer sehingga kemampuannya semakin bertambah, yang pada gilirannya diharapkan mempunyai konsekwensi positif lagi di kemudian hari. Contoh sebaliknya ialah seorang pegawai yang datang terlambat berulang kali mendapat teguran dari atasannya, mungkin disertai ancaman akan dikenakan sanksi indisipliner. Teguran dan kemungkinan dikenakan sanksi sebagai konsekwensi negatif perilaku pegawai tersebut berakibat pada

modifikasi perilakunya, yaitu datang tepat pada waktunya di tempat tugas.

Penting untuk diperhatikan bahwa agar cara-cara yang digunakan untuk modifikasi perilaku tetap memperhitungkan harkat dan martabat manusia yang harus selalu diakui dan dihormati, cara-cara tersebut ditempuh dengan “gaya” yang manusiawi pula.

h. Mac Gregor Theory X and Y

Teori Mac Gregor didasarkan pada asumsi yakni :

1) Theory X

Assumes that workers have little ambition, dislike work, avoid responsibility, and require close supervision.

Teori X (Konvensional) yaitu pola pikir yang ortodoks dan memandang sosok negatif perilaku manusia: pemalas, kurang bias bekeja keras, mementingkan diri sendiri dan tidak mau peduli dengan orang lain, kurang suka menerima perubahan.

2) Theory Y

Assumes that workers can exercise self-direction, desire responsibility, and like to work.

Assumption: Motivation is maximized by participative decision making, interesting jobs, and good group relations.

i. Teori McClelland (Teori Kebutuhan Berprestasi)

Teori ini dikemukakan oleh Mc Clelland dikenal dengan teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau *Need for Achievement (N.Ach)* yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Definisi motivasi berprestasi menurut Mc.Clelland yang disunting oleh Waseso dalam Engkoswara (1986), yaitu: “Suatu hasrat atau keinginan untuk melakukan segala sesuatu sebaik-sebaiknya, bukan demi memperoleh penghargaan sosial atau prestise, melainkan untuk mencapai kepuasan di dalam batin individu”.

Murray sebagaimana dikutip oleh Winardi merumuskan kebutuhan akan prestasi tersebut sebagai keinginan: "Melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan yang sulit. Menguasai, memanipulasi, atau mengorganisasi obyek-obyek fisik, manusia, atau ide-ide melaksanakan hal-hal tersebut secepat mungkin dan se independen mungkin, sesuai kondisi yang berlaku. Mengatasi kendala-kendala, mencapai standar tinggi. Mencapai performa puncak untuk diri sendiri. Mampu menang dalam persaingan dengan pihak lain. Meningkatkan kemampuan diri melalui penerapan bakat secara berhasil."

Mondy dan Premeux (1995), mengemukakan teori kebutuhan ini berkenaan dengan kebutuhan individu dan faktor lingkungan yang mencakup tiga macam kebutuhan (motive) dasar manusia yang terdiri atas : 1) Kebutuhan akan berprestasi (the need for achievement), 2) Kebutuhan akan kekuasaan (the need for power), dan 3) Kebutuhan akan afiliasi (the need for affiliation).

Menurut McClelland karakteristik orang yang berprestasi tinggi (*high achievers*) memiliki tiga ciri umum yaitu :

- 1) Sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat;
- 2) Menyukai situasi-situasi di mana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain, seperti kemujuran misalnya; dan
- 3) Menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

Mondy dan Premeaux (1995), bahwa seseorang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi menurut Mc. Clelland cenderung berperilaku sebagai berikut :

- a) Want to take personal responsibility for finding solution to problems
- b) Seek a challenge and establishes moderate, realistic, and attainable objectives involves risk but are not impossible to attain

- c) Desire concrete feedback on performance
- d) Has a high level of energy and is willing to work hard

Seorang yang memiliki kebutuhan atau motivasi berprestasi merupakan sumber daya manusia yang diperlukan dalam mencapai keberhasilan. Oleh karena itu, setiap orang yang memiliki kebutuhan akan prestasi merupakan pribadi yang dinamis, kreatif, partisipatif dan optimistik dalam melakukan setiap perbuatan dalam belajar.

Coleman dalam Tafsir (1986) mengemukakan bahwa kemampuan seseorang yang didasari atas motivasi berprestasi akan digunakannya lebih efektif, dibandingkan dengan keyakinan orang lain. Ia secara emosional sungguh-sungguh terlibat dalam melakukan tugas dan berusaha untuk menguasai lingkungannya dengan baik.

Mc.Clelland seperti yang dikutip Gallerman (1980) berpendapat bahwa motivasi berprestasi membuat orang cenderung menuntut dirinya berusaha lebih keras, orang seperti ini akan berusaha dalam pekerjaannya dan merasa ditantang untuk melakukan pekerjaan tersebut dengan baik.

Lebih lanjut Clelland, dalam Mangkunegara (2000) berpendapat seseorang pegawai/karyawan yang bisa meningkatkan produktivitas kerja ditentukan oleh mentalnya sendiri. Apabila kondisi jiwanya selalu ingin mencapai prestasi yang maksimal maka tugas dan pekerjaan yang diberikan akan selesai sesuai dengan standar yang ditentukan oleh organisasi/perusahaan. Menurutnya ada tiga tingkatan mental "Virus mental" seseorang untuk sampai pada peringkat produktivitas kerja pegawai/karyawan, yang disebut Clelland sebagai tiga kebutuhan, yaitu kebutuhan untuk berprestasi (need of achievement), kebutuhan untuk memperluas pergaulan (need of affiliation), dan kebutuhan untuk menguasai sesuatu (need of power).

Menurut Clelland ada enam indikator orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi yaitu: 1) Selalu memiliki rasa tanggungjawab pribadi yang tinggi, 2) Selalu berani mengambil dan memikul resiko, 3) Selalu memiliki tujuan yang jelas apabila melakukan pekerjaan apapun, 4) Mampu membuat perencanaan kerja secara menyeluruh

dan berusaha untuk mewujudkannya. 5) Selalu memanfaatkan peluang untuk merealisasikan rencana yang diprogramkannya. 6) Selalu mencari kesempatan untuk merealisasikan semua rencana yang sudah diprogramkan.

Disamping itu Murray, dalam Mangkunegara, (2000) mengemukakan bahwa standard orang yang berprestasi tinggi adalah sebagai berikut : 1) Melakukan pekerjaan/tugas dengan sebaik-baiknya, 2) Segala sesuatu pekerjaan yang dilaksanakan harus sukses, 3) Dalam melaksanakan tugas-tugas dibutuhkan keahlian dan usaha yang sungguh-sungguh, 4) Selalu berkeinginan popularitas dalam bidang pekerjaannya, 5) Selalu menginginkan pekerjaan yang menantang dengan menghasilkan yang memuaskan, 6) Pekerjaan yang dilakukan selalu berarti dan punya nilai yang tinggi, 7) Dalam melaksanakan pekerjaan selalu berusaha lebih baik dari pada orang lain.

Siagian (1995) menjelaskan orang yang ingin berprestasi tinggi adalah orang yang selalu menyelesaikan tugas-tugas dengan baik yang dipercayakan kepadanya, ketimbang yang dilakukan oleh orang lain. Sementara Luthans, dalam Thoah (1999) menyebutkan ada empat kriteria orang yang selalu berprestasi tinggi. pertama, Tidak pernah merasa takut untuk mengambil resiko yang sifatnya moderat (*moderate risk*). Kedua, memerlukan upaya umpan balik yang secepatnya. Artinya segala usaha yang dilakukannya, membutuhkan informasi tentang hasil/keberhasilan yang ia lakukan. Dengan adanya informasi, seseorang bisa memperbaiki kinerjanya kembali. Ketiga selalu memperhitungkan keberhasilan. Orang yang berprestasi tinggi biasanya selalu memperhitungkan tentang keberhasilannya terhadap orang lain. Jadi keberhasilan bukan dilihat dari sudut material, akan tetapi selalu ingin mendapat sanjungan dan pujian dari orang. Keempat, selalu berusaha menikmati terhadap apa yang dikerjakannya ataupun menyatu dengan tugasnya. Orang yang berprestasi tinggi selalu cenderung untuk menyatu dengan pekerjaan sampai mendapatkan keberhasilan yang gemilang. Biasanya tipe seperti itu adalah tidak suka dengan pekerjaan yang setengah-tengah. Perasaannya selalu merasa tidak puas sebelum tugas yang dilakukannya sebelum tuntas secara keseluruhan.

j. Job Design Motivation

1. The way into which tasks can be combined to form complete jobs.
2. Factors influencing job design:
 - a) Changing organizational environment/structure
 - b) The organization's technology
 - c) Employees' skill, abilities, and preferences
3. Job enlargement
Increasing the job's scope (number and frequency of tasks)
4. Job enrichment
Increasing responsibility and autonomy (depth) in a job.

k. Teori Evaluasi Kognitif

Pada tahun enam puluhan ada penelitian yang menghasilkan pendapat (teori) bahwa anggapan yang berlaku pada waktu itu dilaksanakan tidak benar. Artinya penemuan dari berbagai hasil penelitian itu menyimpulkan bahwa ada hubungan antara faktor-faktor motivasi yang intrinsik dengan faktor-faktor yang ekstrinsik. Teori ini kemudian dikenal dengan istilah "Evaluasi Kognitif". Menurut teori ini, apabila faktor-faktor motivasi yang bersifat ekstrinsik diperkenalkan, seperti upah atau gaji yang besar sebagai imbalan bagi usaha penyelesaian yang tadinya memberikan kepuasan yang bersangkutan secara intrinsik akan cenderung mengurangi tingkat seseorang.

l. Teori Motivasi Human Relation

Teori ini mengutamakan hubungan seseorang dengan lingkungan yaitu seseorang akan berprestasi jika ia menerima dan diakui dalam lingkungannya. Teori ini menetapkan peranan aktif pimpinan organisasi dalam memelihara hubungan kontrak pribadi dengan bawahannya yang dapat membangkitkan gairah kerja.

m. Teori Motivasi Klasik

Teori motivasi Prederick Mislow Taylor disebut dengan teori klasik, karena ia memandang motivasi para pekerja hanya dari sudut pemenuhan kebutuhan biologis saja, kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup.

C. Azas- Azas Motivasi

Setiap orang atau setiap pemimpin sangat dituntut pemahamannya terhadap azas-azas motivasi jika berharap bawahannya dapat bekerja sesuai dengan apa yang telah dirumuskan. Selain itu pemahaman kita akan azas tersebut mendorong untuk memenuhi kebutuhan bawahannya. Adapun azas-azas tersebut adalah

1. Azas Mengikutsertakan

Azas ini mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan atau ketika akan melakukan tindakan.

Pada azas ini motivasi untuk mencapai hasil akan bertambah jika para bawahan diberi kesempatan untuk memberikan ide-ide rekomendai, oleh sebab itu mereka merasa ikut serta bertanggung jawab atas tercapainya tujuan.

2. Azas Komunikasi

Menginformasikan secara jelas

Pada azas ini motivasi untuk mencapai hasil cenderung meningkat jika bawahan diberi tahu tentang soal-soal yang mempengaruhi hasil-hasil itu. Semakin banyak mengetahui suatu soal, maka semakin banyak pula perhatiannya terhadap hal-hal tersebut.

3. Azas Pengakuan

Pada azas ini motivasi untuk mencapai hasil cenderung meningkat jika kepada bawahan diberikan pengakuan atau sumbangannya terhadap hasil-hasil yang dicapai.

4. Azas Wewenang Yang Didelegasikan

Pada azas ini motivasi untuk mencapai hasil akan bertambah kalau bawahan diberikan wewenang untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi hasil-hasil itu, tidak ada kekuatan pendorong yang lebih besar daripada menjadikan bawahan untuk bertanggung jawab atas sebagian usaha, memberikan wewenang kepadanya untuk mengambil keputusan yang membawa hasil atau kegagalan dan memberikan penghargaan berdasarkan prestasinya.

5. Azas Perhatian Timbal Balik

Pada azas ini, para bawahan biasanya akan dapat dimotivasi untuk mencapai hasil-hasil yang kita inginkan, sejauh kita menaruh minat terhadap hasil-hasil yang mereka inginkan.

BAB VI

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. Pengertian Pengambilan Keputusan

Setiap pemimpin pasti bertanggungjawab terhadap masa depan organisasinya. Untuk itu tujuan yang telah ditetapkan harus dapat tercapai dengan berbagai aktivitas dan kebijakan. Salah satu yang harus dilakukan pemimpin dalam rangka pencapaian tujuan organisasi adalah pengambilan keputusan.

Untuk memberikan pemahaman tentang pengambilan keputusan, terlebih dahulu dikemukakan pengertian pengambilan keputusan. Menurut Robins (1984) pengambilan keputusan adalah : *decision making is a process in which one chooses between two or more alternatives*". Pendapat ini menegaskan bahwa pengambilan keputusan sebagai proses memilih satu pilihan di antara dua atau lebih alternatif. Pengambilan keputusan adalah menetapkan pilihan atau alternatif secara nalar dan menghindari diri dari pilihan yang tidak rasional, tanpa alasan atau data yang kurang akurat.

Davis dalam Syamsi,1995, mengemukakan suatu keputusan merupakan jawaban yang pasti terhadap suatu pertanyaan. Keputusan harus dapat menjawab pertanyaan: tentang apa yang seharusnya dilakukan dan apa yang dibicarakan dalam hubungannya dengan perencanaan".

Menurut Mc. Farland decision : *"a disicion is an act of choice where*

in an executive froms a conclusion about what must or must not be done in a given situation". (Keputusan adalah suatu tindakan pemilihan di mana pimpinan menentukan suatu kesimpulan tentang apa yang harus atau tidak harus dilakukan dalam situasi yang tertentu). Selain itu juga dapat dipahami bahwa pengambilan keputusan itu tidak terlepas dari upaya memilih alternatif-alternatif yang tepat untuk situasi tertentu dengan langkah-langkah tertentu pula.

Salusu, 1996 mengemukakan bahwa pengambilan keputusan itu ialah proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi. Proses yang dimaksud di atas untuk menemukan dan menyelesaikan masalah organisasi. Mengambil keputusan memerlukan satu seri tindakan yang membutuhkan beberapa langkah.

Dalam pengambilan keputusan yang terpenting adalah proses yang dijalani. Proses itu berjalan seiring dengan langkah-langkah penuntasan masalah. Hal yang demikian dinyatakan oleh Mc Grew dan Wilson (1985) "*A decision is the final condition of a more dinamic process*" (Suatu keputusan adalah keadaan akhir dari suatu proses yang dinamis).

Menurut Higgins (1979) "*Decision making is more important activity than all acitivities, because there's manager involving inside of it*" (Pengambilan keputusan adalah kegiatan yang paling penting dari semua kegiatan karena di dalamnya terlibat manajer). Tampak sekali bahwa seorang pemimpin harus selalu bersama organisasinya dan bawahannya dalam rangka mengatasi persoalan yang dihadapi sehingga sangat penting kehadiran seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan yang akan dipilih oleh organisasi tersebut.

Pembuatan keputusan adalah tingkah laku yang dikerjakan berdasarkan kesadaran, kendatipun kesadaran itu sendiri sifatnya berjenjang, dari jenjang kesadaran yang relatif berdasarkan perenungan. Pengambilan keputusan merupakan pemilihan di antara beberapa alternatif pemecahan masalah. Pada hakikatnya keputusan itu diambil jika pimpinan menghadapi masalah atau untuk mencegah timbulnya masalah dalam organisasi (Syamsi, 1995). Hal ini sejalan dengan Siswanto (2005) mengemukakan bahwa pengambilan keputusan

adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam usaha memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi kemudian menetapkan berbagai alternatif yang dianggap paling rasional dan sesuai dengan lingkungan organisasi.

Dengan begitu, jelaslah bahwa pengambilan keputusan merupakan hal yang penting untuk dilakukan dalam hubungannya dengan organisasi.

Dalam menentukan alternatif untuk menjadi sebuah keputusan dibutuhkan pertimbangan-pertimbangan sebelum jatuh pada sebuah keputusan. Pada kondisi inilah dibutuhkan ketajaman analisis terhadap masalah-masalah yang dihadapi. Sehingga pengambilan keputusan itu memberikan keuntungan-keuntungan dengan kemampuannya dalam memilih dan menetapkan alternatif.

B. Pentingnya Pengambilan Keputusan

Untuk memajukan suatu organisasi, kontribusi pengambilan keputusan mempunyai arti yang sangat penting. Karena masa depan organisasi sangat banyak ditentukan oleh keputusan yang sekarang. Selain itu kegiatan pengambilan keputusan memiliki nilai urgensi yang sangat tinggi dalam kegiatan manajemen. Banyak para ahli mengemukakan bahwa pengambilan keputusan :

1. Merupakan kegiatan sentral dari manajemen (Perrone 1968).
2. Merupakan kunci kepemimpinan (Gore, 1959)
3. Merupakan inti kepemimpinan (Siagian, 1988)
4. Sebagai suatu karakteristik yang fundamental (Moore, 1966)
5. Sebagai jantung kegiatan administrasi (Mittchell, 1978)
6. Kegiatan yang paling penting dari semua kegiatan karena di dalamnya manajer terlibat. (Higgins, 1978).
7. (Hoy dan Miskel) merupakan pertanggung jawaban utama dari semua administrator melalui suatu proses tempat keputusan-keputusan dibuat dan dilaksanakan. (Salusu, 1966).

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat dipahami bahwa eksistensi pengambilan keputusan di suatu organisasi itu memiliki arti yang sangat penting. Karena sangat menentukan masa depan organisasi. Berarti jika pengambilan keputusan itu diambil dengan tepat maka masa depan suatu organisasi itu bisa dikatakan akan lebih baik. Namun sebaliknya jika mengalami anomali maka masa depan organisasi pun akan mengalami kegagalan.

C. Proses Pengambilan Keputusan

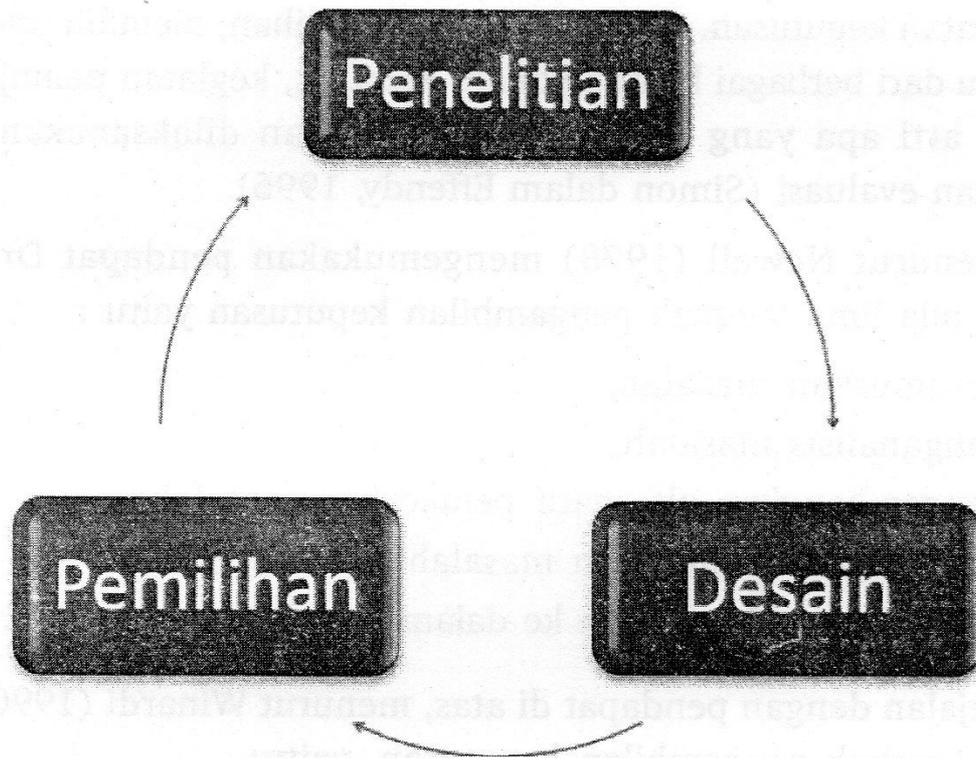
Dalam pengambilan keputusan sangat diharuskan menggunakan langkah-langkah. Banyak pakar mengemukakan pendapatnya tentang urutan yang dilakukan dalam pengambilan keputusan. Menurut Prajudi Atmosudirdjo (1982) pola proses pengambilan keputusan meliputi; *Pertama*, seseorang mula-mula harus menyadari dan menempatkan diri sebagai pimpinan organisasi. Sebagai pimpinan itu harus memutuskan sesuatu jika di dalam organisasinya terdapat masalah. *Kedua*, masalah yang dihadapi harus terlebih dahulu ditelaah. *Ketiga*, analisis situasi yang mempengaruhi organisasi maupun masalah itu sendiri. *Keempat*, menelaah alternatif yang ada dengan berbagai konsekuensinya, maka dipilihlah yang terbaik. *Kelima*, keputusan dilaksanakan.

Purwanto (1991) mengemukakan langkah-langkah dalam pengambilan keputusan di antaranya adalah yaitu, (a) mengidentifikasi/menetapkan masalah, (b) menentukan pedoman pemecahan masalah, (c) mengidentifikasi alternatif, (d) mengadakan penilaian terhadap alternatif yang telah didapat, (e) memilih alternatif yang "baik", dan (f) implementasi alternatif yang dipilih.

Dalam proses pengambilan keputusan menurut Siswanto dalam Devis, 1974, ada tiga tahap pokok sebagai model dalam prosesnya :

- 1) Penelitian, yaitu mempelajari lingkungan atas kondisi yang memerlukan keputusan. Data mentah diperoleh, diolah, dan diuji untuk dijadikan arah tindakan yang dapat mengidentifikasi permasalahan.
- 2) Desain yaitu mendaftar, mengembangkan dan menganalisis arah

tindakan yang mungkin. Aktivitas ini meliputi proses untuk memahami permasalahan, menghasilkan pemecahan, dan menguji kelayakan pemecahan tersebut. 3) Pemilihan, yaitu menetapkan arah tindakan tertentu dari keseluruhan yang ada. Pilihan ditentukan dan dilaksanakan. Tiga langkah dalam proses pengambilan keputusan ini dapat diambarkan sebagai berikut :



Gambar. 1

Menurut Siagian (2000) ada tujuh langkah yang harus ditempuh dalam pengambilan keputusan, yaitu (a) identifikasi permasalahan yang dihadapi, (b) pengumpulan data, (c) analisis data, (d) pengkajian berbagai alternatif, (e) pemilihan alternatif, (f) implementasi, dan (g) evaluasi. Tidak jauh berbeda dengan itu Effendy (1996) langkahnya adalah (a) identifikasi masalah, (b) pengumpulan data, (c) analisis data, (d) penentuan alternatif, (e) pelaksanaan alternatif, dan (f) penilaian. Sedangkan Menurut Johnson (dalam Suprodjo dan Tri Purwadi, 1982 : 9) adalah (a) Pendefinisian masalah, (b) Mencari alternatif dari tindakan yang dapat diambil, (c) Evaluasi dari alternatif

yang mungkin dapat diambil, (d) Pemilihan alternatif, (e) Implementasi dari keputusan, dan (f) Informasi dari umpan balik hasil keputusan.

Ada pendapat lain yang mengatakan prosesnya ada 4 hal. *Pertama*, kegiatan intelijen yang diartikan dalam bentuk mengamati lingkungan yang memungkinkan untuk pembuatan keputusan. *Kedua*, kegiatan perancangan; menemukan, mengembangkan, dan menganalisis serangkaian kemungkinan tindakan dalam rangka pembuatan keputusan. *Ketiga*, kegiatan pemilihan; memilih tindakan tertentu dari berbagai kemungkinan. *Keempat*, kegiatan peninjauan, dalam arti apa yang telah dipilih kemudian dilaksanakan, dan diadakan evaluasi (Simon dalam Effendy, 1996).

Menurut Newell (1978) mengemukakan pendapat Drucker bahwa ada lima langkah pengambilan keputusan yaitu :

- 1) Merumuskan masalah,
- 2) Menganalisis masalah,
- 3) Mengembangkan alternatif pemecahan masalah,
- 4) Memutuskan pemecahan masalah terbaik,
- 5) Melaksanakan keputusan ke dalam tindakan yang efektif.

Sejalan dengan pendapat di atas, menurut Winardi (1990) ada empat langkah pengambilan keputusan, yaitu:

- 1) Menentukan problem yang berkaitan dengan sasaran-sasaran yang ingin dicapai,
- 2) Mengidentifikasi pemecahan-pemecahan alternatif,
- 3) Menganalisis hasil masing-masing alternatif,
- 4) Memilih salah satu alternatif untuk dimplementasikan”.

Menurut Masry, (2003) dalam Newman, dalam pengambilan keputusan ada 4 langkah yaitu sebagai berikut : 1) menentukan diagnosis dari masalah yang sebenarnya (*diagnose the problm properly*), 2) pikirkan satu atau lebih pemecahan yang sebenarnya (*concieve of one ore more good solution*), 3) Proyeksikan dan bandingkan konsekwensi dari alternatif itu (*project and compare the consequences of such alternative*), 4) berilah penilaian perbedaan dari sejumlah

konsekwensi itu dan pilihlah langkah tindakannya (*evaluate these different sets of consequences and select a course of action*).

Menurut Syamsi (1995) yang menyatakan bahwa proses pengambilan keputusan itu adalah; (1) mengidentifikasi masalah, (2) menganalisis masalah, (3) membuat beberapa alternatif pemecahan masalah, (4) membandingkan alternatif-alternatif, (5) memilih alternatif yang dianggap terbaik, (6) melaksanakan keputusan dan memantaunya, dan (7) mengevaluasi hasilnya.

1. Mengidentifikasi Masalah

Ada ungkapan yang mengatakan bahwa suatu “permasalahan yang sudah dikenali hakikatnya dengan tepat sesungguhnya sudah separoh terpecahkan”. Ungkapan ini mempunyai tiga implikasi, yaitu (a) bahwa mutlak perlu mengenali secara mendasar situasi problematik yang menimbulkan ketidakseimbangan, (b) pengenalan secara mendasar berarti “akar” penyebab timbulnya ketidakseimbangan harus digali, dan selanjutnya (c) mengambil keputusan tidak boleh puas hanya dengan diagnosis gejala-gejala yang segera tampak. Jika hanya gejala yang diidentifikasi, sangat mungkin terapinya hanya mungkin menghilangkan gejala tersebut. Padahal yang harus dihilangkan sumber masalahnya.

2. Menganalisis Masalah

Hal yang penting dalam menganalisis masalah adalah apakah benar-benar hal itu masalah yang serius dan perlu dipecahkan atau sekadar isu yang cukup untuk dibicarakan saja. Kalau hal ini merupakan hal yang serius, maka perlu ditetapkan batas-batas permasalahannya. Dengan demikian, maka pemecahan menjadi lebih terarah. Jadi perlu ditemukan unsur pembatasnya dan unsur penentunya. Dalam konteks seperti ini data-data permasalahan mulai dipilah-pilah, yang relevan dan tidak terhadap masalah. Juga harus diteliti dan dianalisis apa yang menjadi *penyebab* timbulnya masalah. Tanpa mengetahui penyebabnya, pemecahannya akan sembarangan dan tidak terarah.

Untuk mengetahui penyebab timbulnya masalah, lebih dulu harus diperoleh data dan atau informasinya. Dengan kata lain,

6. Melaksanakan Keputusan dan Memantaunya

Kalau keputusan telah ditentukan, maka keputusan itu harus dijalankan. Setiap langkah dalam perjalanan pelaksanaan harus selalu diikuti dengan pemantauan (*monitoring*). Dari situ akan dapat diketahui apakah pelaksanaan itu masih sesuai dengan harapan atau tidak. Mungkin pada tahap awal perjalanan masih sesuai, tetapi pada perjalanan selanjutnya mungkin mulai ada penyimpangan. Hal ini dapat terjadi apabila hasil pemecahan masalah baru akan dapat diketahui setelah sekian lama. Dengan kata lain, membutuhkan waktu untuk mengetahui apakah berhasil atau tidak.

7. Mengevaluasi Hasilnya

Ada kemungkinan bahwa hasil dari pelaksanaan keputusan memecahkan masalah itu membutuhkan waktu yang cukup lama. Namun dalam setiap langkah pelaksanaan harus diikuti dengan evaluasi. Setiap langkah diadakan pemantauan, hasilnya segera dievaluasi untuk menentukan apakah pelaksanaan itu masih sesuai dengan harapan. Hasil langkah pemantauan berikutnya diadakan evaluasi. Jadi antara pemantauan dan evaluasi itu silih berganti, sebab hasil pemantauan dijadikan bahan untuk mengevaluasi. Kalau waktu yang ditetapkan belum habis, namun dari pemantauan dan evaluasi itu sudah menunjukkan semakin menyimpang, maka jangan menunggu sampai habis waktu yang ditargetkan. Segera dinyatakan alternatif yang dipilihnya ternyata tidak cocok, perlu diganti dengan alternatif lain yang telah tersedia.

D. Teknik Pengambilan Keputusan

Untuk mengambil sebuah keputusan bisa dilakukan dengan teknik tertentu. Syamsi (1995) menyarankan teknik pengambilan keputusan itu dua cara; Teknik Delphi dan teknik Kelompok Nominal. Sementara Effendy (1996) menyebut teknik pengambilan keputusan ini dengan nama sarana pengambilan keputusan yang menurutnya adalah rapat (*meeting*) dan curah pendapat (*brainstorming*). Sedangkan

menurut Siagian (1997) teknik itu ada delapan; *Brainstorming*, *Synectics*, *Consensus Thinking*, *Delphi*, *Fish Bowling*, *Didactic Interaction*, dan *Collective Bargaining*.

Untuk berikutnya, teknik pengambilan keputusan yang digunakan dalam tulisan ini berdasar pada rangkuman beberapa pendapat di atas.

1. Teknik *Brainstorming*

Teknik ini merupakan teknik yang paling tua digunakan untuk pengambilan keputusan, biasa juga disebut dengan curah pendapat. Teknik ini dilakukan atas dasar untuk mengumpulkan pendapat sebanyak-banyaknya. Konkretnya teknik ini dilakukan sebagai berikut; Jika menghadapi masalah yang tidak terlalu rumit, dan dapat diidentifikasi secara spesifik, mereka mengadakan diskusi yang semua peserta terlibat di dalamnya diharapkan turut serta memberikan pandangannya, sungguhpun pandangannya sangat “aneh” tetap harus dicatat, kemudian para peserta didorong untuk mengemukakan pendapatnya. Orang lain diminta tidak menilai pendapat orang lain tetapi boleh menyanggah pendapat orang sebelumnya. Semua pendapat dibahas hingga kelompok tiba pada suatu sintesis yang kemudian menjadi sebuah keputusan. Pada akhir diskusi berbagai pandangan yang dikemukakan dirangkum sehingga kelompok mencapai suatu kesepakatan untuk mengatasi masalah.

Manfaat terbesar penggunaan teknik ini ialah bahwa mereka yang terlibat dalam pelaksanaan dalam suatu keputusan sudah sejak dini dilibatkan di dalamnya. Dengan demikian, diharapkan dalam pelaksanaan tidak terjadi ganjalan yang mengganggu. Teknik ini tidak tepat digunakan untuk memecahkan masalah yang bentuknya belum jelas dan sekaligus rumit. Selain itu, prosesnya memakan waktu yang cukup panjang dan oleh karenanya dapat menjadi mahal; terutama ditinjau dari segi yang amat berharga dari para peserta diskusi.

2 Teknik *Synectics*

Teknik *synectics* ini merupakan perkembangan dari teknik *brainstorming* karena pada dasarnya juga merupakan satu cara mengumpulkan informasi, pendapat, dan gagasan. Perbedaannya adalah pada teknik ini pada tahap diskusi para peserta didorong mengemukakan pendapat dan gagasan yang sifatnya emosional bahkan tidak rasional untuk kemudian digabungkan dengan teknik-teknik berpikir yang rasional, dan telah dikembangkan secara ilmiah. Bagian terakhir ini merupakan hal yang tidak lagi diperdebatkan oleh peserta karena telah terbukti kebenaran ilmiahnya.

Praktiknya sebagai berikut; seorang di antara anggota kelompok bertindak selaku pemimpin diskusi. Di antara peserta ada seorang ahli dalam teori ilmiah pengambilan keputusan. Pemimpin kelompok mengajak peserta untuk mempelajari masalah secara menyeluruh. Semua anggota diharuskan mengkaji dan memahami sifat dan batasan-batasan masalah itu. Kemudian masing-masing anggota mengemukakan daya pikir kreatifnya dengan melontarkan ide, yang juga boleh emosional dan tidak rasional, tentang cara yang dipandanginya tepat ditempuh. Setelah itu, pemimpin diskusi memilih hasil-hasil pemikiran tertentu yang dipandanginya bermanfaat dalam pemecahan masalah.

Akhirnya, tenaga ahli yang terdapat dalam kelompok itu melakukan penilaian atas berbagai gagasan emosional dan tidak rasional yang dikemukakan dan telah disaring oleh pimpinan. Kemudian menggabungkannya dengan salah satu teori ilmiah pengambilan keputusan. Atas dasar itulah keputusan dan tindakan pelaksanaan diambil.

3 Teknik *Consensus Thinking*

Teknik ini didasarkan pada satu ide pokok yaitu bahwa orang-orang yang terlibat dalam pemecahan masalah harus sepakat tentang hakikat, batasan, dan dampak suatu situasi problematik yang dihadapi, dan sepakat pula tentang model dan teknik yang hendak

digunakan untuk mengatasinya. Teknik ini biasanya efektif digunakan bila ternyata beberapa orang memiliki pengetahuan sejenis tentang permasalahan yang dihadapi dan tentang teknik pemecahan yang seharusnya digunakan. Satu ciri khas teknik ini menunjukkan bahwa mereka yang terlibat dalam penyampaian informasi, gagasan, dan langkah pengambilan keputusan diharapkan mengikuti suatu prosedur yang telah ditentukan sebelumnya.

Dengan demikian, banyak waktu yang dihemat dalam pengumpulan informasi yang relevan maupun dalam menganalisis alternatif yang mungkin ditempuh. Tindakan pengambilan keputusannya sendiri dapat berlangsung dengan cepat. Hanya saja untuk lebih menjamin keberhasilan yang akan diambil, kelompok biasanya melakukan uji coba terlebih dahulu terhadap langkah yang hendak ditempuh pada skala yang lebih kecil dari situasi problematik yang sebenarnya.

4. Teknik Delphi

Teknik delphi pada umumnya digunakan untuk mengambil keputusan yang sifatnya meramalkan masa depan. Dalam penggunaannya, teknik ini melibatkan para pengambil keputusan dalam organisasi yang bersangkutan. Peserta yang terlibat langsung adalah sekelompok ahli yang berada di luar organisasi dan dipilih atas dasar kemampuannya yang telah terbukti baik pada organisasi lain maupun pada organisasi yang bersangkutan pada masa lalu.

Teknik ini dilakukan sebagai berikut; setelah pucuk pimpinan memberitahukan adanya masalah yang perlu dipecahkan bersama, para anggota diminta pendapatnya secara tertulis mengenai rencana keputusan yang akan diambil. Pendapat dan saran mereka disampaikan tanpa menyebutkan identitas penyarannya supaya tidak mempengaruhi. Setelah pendapat dikumpulkan, peserta diminta untuk saling menanggapi terhadap masukan-masukan yang ada. Masukan dari masing-masing itu berarti adanya kontribusi kecakapan, keterampilan, kemampuan, dan juga informasi. Akhirnya, keputusan yang terbaik diambil.

Teknik ini dimaksudkan untuk menghindari hubungan-hubungan langsung yang kurang enak, karena menonjolnya ide yang lebih bagus dari salah seorang dibandingkan dengan ide yang lainnya. Dengan teknik Delphi ini dapatlah dihindarkan perasaan tersinggung bagi yang idenya kalah baik. Tetapi keburukannya antara lain adalah; hanya karena untuk menghindarkan rasa tidak enak saja, maka tidak diberikan kesempatan berkomunikasi secara langsung. Padahal ada baiknya kalau ada pendapat yang lebih baik itu dianggap sebagai penambahan pengetahuan bagi yang lainnya. Teknik ini lebih bersifat tertutup.

5. Teknik *Fish Bowl*

Teknik ini bersumber dari ide tempat pemeliharaan ikan hias yang biasanya terbuat dari kaca dan bentuknya lonjong. Sebagai teknik pengambilan keputusan, teknik ini dinamakan demikian karena sekelompok pengambil keputusan duduk pada suatu lingkaran, dan di tengah lingkaran itu diletakkan kursi. Seseorang duduk di situ dan hanya dialah yang berbicara untuk mengemukakan ide tentang berbagai segi suatu situasi problematik yang harus ditanggulangi oleh kelompok yang bersangkutan.

Praktiknya sebagai berikut; orang yang gilirannya duduk di tengah mengemukakan pendapat dan pandangannya tentang suatu permasalahan, dan cara yang dipandanganya tepat untuk memecahkan masalah tersebut. Para anggota yang duduk di sekelilingnya mengajukan pertanyaan, pandangan, dan pendapat, yang ditujukan kepada orang yang duduk di tengah, tidak boleh ditujukan kepada orang lain. Kalau pandangan orang yang duduk di tengah telah dipahami semua anggota, ia meninggalkan kursi itu dan digantikan dengan anggota yang lainnya.

Demikianlah seterusnya sampai semua anggota kelompok mempunyai kesempatan menjadi pembicara. Setelah itu semua pandangan didiskusikan sampai ditemukan cara yang dipandang paling tepat oleh kelompok dalam menanggulangi masalah yang dihadapi. Untuk menjaga efektivitas pembicaraan, biasanya jumlah anggota yang dilibatkan dibatasi hanya sampai lima orang.

6 Teknik *Didactic Interaction*

Teknik ini hanya digunakan untuk pemecahan problematika yang memerlukan jawaban “ya” atau “tidak”. Hal ini dilakukan sangat sederhana. Peserta dibagi menjadi dua kelompok, yang satu kelompok mengemukakan pendapatnya yang bermuara ke “ya”, sedangkan yang satu lagi bermuara ke “tidak”. Semua ide dikemukakan baik yang pro maupun yang kontra, dan dicatat dengan teliti. Setelah semua peserta bicara, kedua kelompok bertemu untuk mendiskusikan hasil catatan yang telah dibuat. Pada tahap berikutnya, terjadi pertukaran tempat. Kelompok yang tadinya mengemukakan pandangan pro beralih memainkan peranan dengan pandangan kontra, demikian pula sebaliknya.

Dengan diskusi yang intensif, masing-masing pihak diharapkan dapat menemukan kelemahan dalam argumentasinya sendiri. Akhirnya, informasi yang dipandang bermanfaat disepakati bersama, dan keputusan akhir yang diperhitungkan mendatangkan hasil dapat dibuat.

Kelemahan terbesar teknik ini ialah keterbatasan aplikasinya, yang ternyata hanya dapat digunakan untuk mengatasi suatu problematik yang sifatnya sederhana. Karena itu sebenarnya teknik ini jarang digunakan. Alasannya ialah karena dalam organisasi modern, jarang ditemukan masalah yang demikian sederhana sehingga dapat dijawab dengan pertanyaan “ya” atau “tidak”.

7. Teknik *Collective Bargaining*

Ciri khas teknik ini terletak pada adanya dua kelompok yang mempunyai pandangan yang bertolak belakang atas suatu masalah, dan keputusan yang diambil dengan cara “tawar-menawar”. Nama lain untuk teknik ini adalah *zero sum interaction*, atau interaksi jumlah nol. Artinya, bahwa apa yang dimenangkan satu pihak merupakan beban yang harus dipikul oleh pihak lain. Teknik ini paling dikenal di kalangan pimpinan perusahaan dan pimpinan serikat buruh yang sering terlibat dalam tawar-menawar dalam hubungan industrial.

Praktiknya sebagai berikut; dua pihak yang mempunyai pandangan yang berbeda, bahkan bertolak belakang, atas suatu masalah duduk satu meja dengan saling berhadapan. Kedua pihak menggunakan data dan fakta untuk memperkuat posisinya dalam tawar-menawar.

Jika pada akhirnya ditemukan bahwa dukungan data dan informasi serta alasan yang dikemukakan kedua pihak mempunyai persamaan, maka tidak terlalu sukar untuk mencapai kesepakatan. Akan tetapi sebaliknya, jika perbedaan pendapat tidak mungkin direkonsiliasikan, pertemuan berakhir tanpa hasil yang kemudian sering diikuti dengan oleh timbulnya masalah yang lebih besar. Kegagalan yang sering dijumpai oleh pihak-pihak yang terlibat berangkat dari kurangpercayaan salah satu pihak.

Teknik ini dimaksudkan sebagai mekanisme untuk mengurangi konflik. Karenanya, keberhasilan teknik ini tergantung atas saling pengertian yang tumbuh di kalangan yang terlibat. Saling pengertian itu sukar dipupuk bila masing-masing pihak berorientasi pada kekuasaan yang dimilikinya, dan dengan kekuasaannya itu memaksakan kehendak pada pihak lain. Jelasnya, kedua pihak harus berkompromi.

8. Teknik Kelompok Nominal

Teknik ini dilakukan sebagai berikut; dalam pertemuan kelompok, masalah yang dihadapi disampaikan kepada mereka atau anggota, untuk dimintai tanggapan dan saran secara tertulis. Kepada anggota diminta untuk menuliskan tanggapan dan sarannya. Setelah itu masing-masing dimintakan menulis ide atau gagasannya ke *white board* secara bergantian. Kemudian pendapat-pendapat yang telah tertulis itu dibicarakan bersama secara terbuka. Setiap ide dibicarakan sampai tuntas. Akhirnya, kalau tidak ada kata sepakat, maka diperlukan *voting*. Teknik ini bersifat lebih terbuka.

9. Teknik Rapat (*Meeting*)

Dalam organisasi kekaryaan rapat bisa bertarap rapat pimpinan atau direksi (*board meeting*) atau rapat pegawai (*committee meetings of workmen*). Penggunaan jenis rapat bergantung dari masalah yang dihadapi. Rapat apapun juga dalam organisasi, harus ada yang memimpin dengan otoritas pemimpin yang bervariasi sesuai dengan formal atau tidaknya rapat. Sejauhmana otoritasnya itu tergantung pada tujuan yang akan dicapai. Yang penting ialah bahwa kalau ia menginginkan gagasan-gagasan, ia harus menciptakan suasana permisif (*permissive atmosphere*).

10. Teknik Pengambilan keputusan kelompok

Dewasa ini dengan behaviur dan milieu yang semakin kompleks, mengharuskan bahkan menuntut suatu logika baru untuk mengatasi faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian tujuan dan konsistensi pertimbangan yang menjadi kultur untuk membuat kounklusion yang akhirnya akan menjadi suatu keputusan.

Dalam pengambilan keputusan dapat saja dilakukan secara individual dan secara kelompok. Namun masing-masing pendekatan dalam pengambilan keputusan itu memiliki kelemahan. Misalnya pengambilan keputusan dalam pendekatan individual adanya keterbatasan mental manusia dan beban tugas yang diemban manusia, menyebabkan keterbatasan analsis dan ketersediaan waktu. Demikian juga dengan pendekatan kelompok, dimana nilai-nilai pribadi selalu ada dalam kelompok dan adanya anggapan bahwa setiap anggota akan diikutsertakan dalam semua pengambilan keputusan.

Dalam kehidupan berorganisasi, peran kelompok dalam pengambilan keputusan lebih diprioritaskan daripada keputusan individual, karena kelompok merupakan komponen terpenting dalam keseluruhan proses pengambilan keputusan organisasi.

1) Pertimbangan dalam memutuskan pembuatan keputusan secara kelompok

Pengambilan keputusan secara kelompok dilakukan karena sebagai individu manusia mempunyai keterbatasan dalam kemampuan mental, waktu dan informasi. Selain memiliki keterbatasan tersebut pertimbangan lainnya adalah keefektifan para pelaksana keputusan tergantung pada sampai sejauh mana mereka yang terkena dampak keputusan mau menerima keputusan tersebut.

Pengambilan keputusan merupakan hak seorang pemimpin. Apabila kelompok ikut berperan dalam pengambilan keputusan, hendaknya dimulai dengan memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan ataupun pelimpahan wewenang. Adanya pelimpahan wewenang ini berarti penyerahan sebagai hak untuk mengambil keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya kepada pemimpin yang lebih rendah posisinya (Nawawi, 2000).

Pelimpahan wewenang dari pemimpin pada dasarnya merupakan awal dari kepemimpinan yang mengikutsertakan orang-orang yang dipimpin. Dan untuk ini perlu jelas gambaran apa yang dilimpahkan atau keputusan dan kegiatan apa yang boleh ditetapkan tanpa meminta persetujuan pemberi wewenang.

Pengambilan keputusan yang efektif menuntut agar semua pendapat diungkapkan dan diperdebatkan dengan serius, oleh karena para manajer perlu memastikan bahwa setiap orang dalam kelompok itu didorong untuk menyumbang dan semua sumbangan dipertimbangkan dengan selayaknya.

Untuk ini seorang manajer atau pimpinan sedapat mungkin hendaknya : 1) Menghindari perbedaan status yang terlampau besar manakala memilih anggota-anggota kelompok. 2) Memastikan anggota kelompok senior untuk menunda pendapat sampai orang lain selesai berbicara. 3) Meminta anggota kelompok termuda untuk berbicara terlebih dahulu. 4) Meminta pendapat secara teratur pada setiap anggota. 5) Menunjukkan bahwa anda mendukung anggota kelompok muda. (Drummond, 1995).

Sesuai dengan pernyataan Drummond tersebut, benarlah bahwa dalam mengikutsertakan kelompok dalam mengambil keputusan seorang pemimpin atau manajer memberikan kesempatan kepada semua anggota untuk mengeluarkan idea tau gagasan, tanpa memandang siapa yang memberikan ide, sehingga akan terjadi suatu keputusan yang dapat diterima pihak.

Peran kelompok dalam pembuat/pengambil keputusan dilakukan untuk membantu pembuat keputusan dalam hal: 1) Menganalisa masalah, 2) Mengidentifikasi komponen dari situasi keputusan, 3) Memperkirakan komponen dari situasi keputusan. 4) Mencari dan mendesain alternative. 5) Memilih alternative.

Kemudian tugas utama kelompok dalam pengambilan keputusan adalah :

- 1) Menemukan (discovering) mencakup fungsi :
 - a) Mengidentifikasi criteria baru.
 - b) Memperagakan karakteristik untuk diidentifikasi atribut yang bermanfaat.
 - c) Mengidentifikasi atribut yang akan dipakai menyusun criteria.
 - d) Mengembangkan rencana potensial yang mampu mempengaruhi keputusan.
- 2) Mengevaluasi, meliputi fungsi :
 - a) Menerima atau menolak alternative,
 - b) Menetapkan tingkat alternative yang memenuhi criteria.
 - c) Membandingkan alternative dengan menggunakan beberapa criteria.
 - d) Menetapkan prioritas.
- 3) Mempengaruhi, meliputi fungsi :
 - a) Menjabarkan keinginan dari pendukung suatu alternative.
 - b) Membahas konsekwensi dari keputusan yang ditangguhkan.
- 4) Pertukaran informal, meliputi fungsi :

- a) Menawarkan pertimbangan rasional.
- b) Mengantisipasi tuntutan dari pihak lain bila suatu alternative dipilih. (Salusu, 2000)

Memilih anggota kelompok yang akan diikutsertakan dalam pengambilan keputusan harus memiliki kriteria-kriteria tertentu, sehingga hasil dari suatu keputusan benar-benar bermanfaat. Walaupun secara kelompok, tetapi ada faktor dalam diri individu yang dapat mempengaruhi jalannya proses pengambilan keputusan. Untuk ini perlu kiranya norma-norma dalam kelompok untuk dapat melakukan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dalam kelompok ini terkait dengan : a) Kepribadian, b) Rangsangan, c) Faktor-faktor situasional, d) Hubungan-hubungan antar kelompok.

Norma-norma kelompok ini akan menjadi penahan bagi individu sebagai anggota kelompok apabila dalam proses pengambilan keputusan keluar dari jalur yang telah disepakati bersama. Dengan kata lain norma kelompok ini merupakan alat bagi individu untuk bisa melakukan penyesuaian terhadap situasi yang berlangsung dalam pengambilan keputusan. Dan bagi seorang pimpinan norma kelompok ini dapat dijadikan pegangan dalam memutuskan kapan seseorang diikutsertakan dalam kelompok, kapan dia harus melibatkan diri dalam kelompok, dan sebagainya.

2) Teknik efektifitas kelompok

Pengambilan keputusan yang dilakukan secara kelompok menuntut perlunya efektivitas kelompok, sehingga untung ruginya dapat diketahui dengan cepat. Kerugian dapat terjadi apabila anggota tidak diberi kesempatan untuk memberikan ide, gagasan ataupun saran yang diperkirakan memberikan pengetahuan baru. Hal ini dapat disebabkan adanya : 1) Anggota kelompok yang memiliki personalitas yang dominan, 2) Adanya perbedaan antara status tinggi dengan status rendah, 3) adanya tekanan dari kelompok yang dominan, 4) Keterbatasan kemampuan mental individu dalam kelompok, 5) Terlalu cepat melangkah kearah pemilihan alternative.

Untuk mengatasi keadaan tersebut maka ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh pemimpin supaya efektivitas kelompok dapat terjadi yakni : 1) Menciptakan suasana agar anggota kelompok saling kenal, 2) Usahakan supaya anggota kelompok mengikuti rencana yang telah disusun, 3) Menggunakan alat peraga untuk memudahkan pemahaman, 4) Mengusahakan agar setiap anggota mempunyai porsi yang sama dalam berdiskusi, 5) Memberikan alasan yang wajar terhadap persetujuan pemilihan alternative, 6) Jangan memandang remeh terhadap pendapat dan pandangan orang lain selalu berbeda pola pikir dengan kita, 7) Jangan cepat mengatakan tidak setuju atau anda salah dalam mendengar pendapat anggota.

3) Keuntungan dan kerugian penggunaan kelompok keputusan

Setiap pengambilan keputusan baik secara kelompok ataupun individu terdapat keuntungan dan kerugian, jadi pengambil keputusan secara kelompok ataupun individu hendaknya disesuaikan dengan permasalahan yang dihadapi. Ada beberapa hal yang menjadi kerugian dalam pengambilan keputusan secara kelompok yakni: 1) Nilai organisasi sering kali dipengaruhi oleh nilai social yang berlaku di masyarakat sehingga tidak sesuai dengan tujuan organisasi, 2) adanya nilai-nilai pribadi dalam kelompok, 3) Dalam keadaan mendesak keputusan dibuat secara cepat tanpa memenuhi criteria pengambilan keputusan, 4) Adanya anggapan anggota bahwa mereka akan diikutsertakan dalam semua keputusan, 5) Adanya ketidakpastian anggota sehingga tidak mau membuat keputusan, 6) Adanya persaingan ketat diantara anggota kelompok.

Keuntungan dalam pengambilan keputusan secara kelompok adalah 1) Banyaknya informasi yang diterima, memungkinkan banyaknya alternative pemilihan keputusan, 2) Apabila menyangkut masalah yang sulit misalnya menyangkut masalah angka-angka ketelitiannya lebih baik dibandingkan secara individu, 3) Meningkatkan motivasi karena memahami bagaimana pemilihan alternative keputusan, 4) Perbedaan pengalaman anggota kelompok memper-

kecil kesalahan dalam penggunaan informasi, karena prosesnya di ketahui semua anggota kelompok

Melihat hal tersebut di atas jelaslah bahwa pengguna kelompok dalam pengambilan keputusan mempunyai keuntungan dan kerugian, dan untuk itu perlu dipertimbangkan secara sistematis kapan dan untuk hal apa kelompok dilibatkan dalam pembuatan keputusan.

11. Teknik Pengambilan Individual/Pribadi

Menurut Masry (2003) keputusan pribadi adalah keputusan yang dipertanggungjawabkan kepada individu sebagai pribadi, sekalipun sebagai anggota dari organisasi. Itu artinya setiap keputusan yang diambil secara pribadi akan dipertanggungjawabkan secara pribadi pula. Biasanya keputusan seperti ini tidak menyangkut pada kegiatan organisasi yang merupakan bagian dari keseluruhan. Akan tetap lebih cenderung pada sifat individual dan keputusannya biasanya tidak dapat didelegasikan.

BAHAN BACAAN

- Arni Muhammad, 2006. *Komunikasi Organisasi*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Anoraga, 2000. *Psikologi Kerja* , Jakarta : Rineka Cipta.
- Anderson,. A.H dan Barker, D.(1996).*Effective Enterprise and Change Management*.USA: Blackwell Publishers, Ltd.
- Amstrong, Michael. 1984. *Manajemen sumber daya manusia, a hand-book of human resource manajement*. Jakarta : PT. Gramedia Asri Media.
- Atmosudirdjo, S. Prajudi. 1982. *Beberapa Pandangan Umum Tentang Pengambilan Keputusan*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Bush, Tony and Marianne Coleman, 2000. *Leadership and Straetgic Management in Education*, Terjemahan Fachrurozi, Yogyakarta: Ircisod.
- Blachard, K. and Peale, N. Vincent, 1988. *The Power of Ethical Management*, New York : William Morrow and Company, 1988.
- Bottery, Mike. 1993. *The Ethics of Educational Management*, London: Cassel educational Limited.
- Chaplin, J.P. 2000. *Kamus Psikologi*, Alih Bahasa Kartini Kartono. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Daft, Ricahrd L. 1999. *Leadership: Theory and Practice*. New York: The Drayden Press.
- Depdiknas Dirjen Dasmen Dirdikmenun. 1999. *Manajemen Sekolah*. Jakarta.

- Drummond, Helga. 1995. *Pengambilan Keputusan yang Efektif, Petunjuk Praktis dan Komprehensif untuk Manajemen*. Terjemahan T. Hermaya. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Departemen Pendidikan dan kebudayaan, 1979. *Media Perencanaan*, Jakarta : Biro Perencanaan Depdikbud.
- Efendy, Onong Uchjana, 1986. *Dimensi-Dimensi Komunikasi*, Bandung: Remadja Karya.
- Fayol, Henri.1989. *General and Industrial Management*, Pitman Publishing Corporation, New York.
- Gamage, David Thenuwara, and Nicholas Sun-Keung Pang, 2003. *Leadership and Management in Education*. Hongkong:The Chinese University Press.
- Gondokusumo, 1986. *Komunikasi Penugasan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Husaini Usman, 2006. *Manajemen Teori, Praktek dan riset Pendidikan*, Jakarta, Bumi Aksara
- <http://www.anneahira.com/motivasi/motivasi-kerja.htm>
- <http://masikhwan.Iblog.com/arcives/218790/200712>
- Hord, Shirley. 1996. *Facilitatif Leadership: The Imperative for Change*, dalam (Lahsway, Larry), *Facilitative Leadership*, <http://darkwing.uoregon.edu:80/-ericcem/digest.96>.
- Hamdy, Chalish, Zainy. 1997. *Administrasi Pendidikan dan Supervisi Pendidikan*, Medan : Rama Jaya.
- Handoko, Hani, T. 1995. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta : BPFE.
- Hersey, P Blanchard, KH. 1988. *Management of Organization of Organization Behavior*. Utilizip Human Resources. Newyessy : Prentice Hall, Inc
- Hovland, II Janis, H. Kelly, 1983. *Communication and Persuasion*. New Heaven Conn, Jale University Press.
- Hoy, W.K. dan Miskel, C.G. 1978. *Behaviour in Organizations : A System Approach to Managing Philippines* : Addison-Wsley Publishing Company, Inc.

- Higgins, James M. 1979. *Organizational Policy and Strategic Management : Text and Cases*. Ilionis : The Dryden Press.
- Indrawan, WS. 1999. *Kamus Ilmiah*. Surabaya : Cipta Media.
- Jhonson, C.E. 1980. *Answer to Some Basic Questions About Teacher and CBTE*. Atlanta : Georgia University.
- Jarmanto. 1983. *Kepemimpinan Sebagai Ilmu dan Seni*. Yogyakarta : Liberti.
- Komaruddin, 1991. *Managemen Kantor : Teori dan Praktek*. Bandung: Sinar Baru.
- Koontz, Harold and Heinz Wweihwrich. 1990. *Essentials of Management*, Mc Graw Hill Book, singapore.
- Kertonegoro, Sentanoe. 1983. *Manajemen Organisasi*. Jakarta; Widya Press.
- Krech, Cruthfield. & Ballachey. 1962. *Individual in Society*. Tokyo: McGraw Hill Company.
- Liliweri, Alo. 2006. *Dasar-Dasar Komunikasi Kesehatan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Lussier, Robert, 2008. *Management Fundamentals Concepts, Application, Skill Development*, South-Western: Cengage Learning.
- Luthan S, Fred. (1985). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Kartono, Kartini, 1994. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta : Grlindo Persada.
- Masry, Maringin. Simbolon. 2003. *Dasar-Dasar Administrasi dan Manajemen*, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Mondy, R. Wayne. 1996. *Human resource management*. Prentice. Hall Internasional.
- Mc Grew, Anthony G. and M. J. Wilson. 1985. *Decision Making : Approaches and Analysis*. Manchester : Manchester University Press.

- Morgan, Robert G. dan Michael J. Cerullo. 1984. *Decision Making, Management Science Techniques and the Corporate Controller*. New York : Warner Book.
- Owens, Robert, 1995. *Organizational Behavior in Education*. London Allyn Bacon.
- Ricky, W.G. Gregory. M. 1986. *Organizational Behaviour*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Syafaruddin, (2010). *Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta : Ciputat Press.
- Slocum, Hellriegel, (2009). *Principles of Organization Behavior*, South Western: Cengage Learning.
- Stephen P. Robbins, Coulter, Mary, (2007). *Manajemen*, Edisi Kedelapan, Jakarta: Indeks.
- Stephen P. Robbins, (2001) *Organizational Behavior , Concepts, Controversies, Applications*, Dr. Hadyana Pujaatmaka dan Drs. Benyamin Molan, (Pearson Education Asia Jakarta: Prenhallindo.
- _____, (1996). *Prilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, diterjemahkan Pujaatmaka. Jakarta : Prenhalindo
- Siagian, Sondang, P. 2000. *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara.
- _____, 1996, *Fungsi-Fungsi Manajemen*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Siswanto, B. 2005. *Pengantar Manajemen*, Bandung : Bumi Aksara.
- Smith, D.F.M. 1993. *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Siagian, S.P. 1978. *Filsafat Administrasi*. Jakarta Gunung Agung.
- _____, 1984. *Proses Pengelolaan Pembangunan Nasional*. Jakarta Gunung Agung.
- Soeparto, M. 1982. *Administrasi Perencanaan Pembangunan Nasional*. Jakarta : Depdikbud Pusdiklat Pegawai.
- Salusu. J. 1996. *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta : Gramedia Widiasarana Indonesia.

- Surodjo dan Tri Purwadi. 1982. *Analisa Pengambilan Keputusan*. Yogyakarta : Agritech
- Syamsi, Ibnu. 1995. *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Tery, G.R. 1972. *Principle of Management*, Homewood Illinois, Ricahard D. Irwan Inc.
- Usman, Husaini. 2006. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Yogyakarta : Bumi Aksara.
- Winardi, 2001. *Motivasi Pemotivasian*, Jakarta : Raja Grafindo.
- Winardi, 1990. *Asas-Asas Manajemen*, Bandung: Mandar Madju.
- Widjaja, A.W. 1987. *Komunikasi Administrasi Oreganisasi dan Manajemen Dalam Pembangunan*. Jakarta : Bina Aksara
- Widjaja. 1987. *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*. Jakarta : Bina Aksara.
- Yuki, Gary. 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi* (Edisi Bahasa Indonesia Jusuf Udaya), Prenhalindo, Jakarta.

TENTANG PENULIS

Mesiono, lahir di Bah Butong Kecamatan Sidamanik Kabupaten Simalungun Kota Pematang Siantar tanggal 27 Juli 1971, menamatkan SD Negeri di Bah Butong tahun 1985, Madrasah Tsanawiyah Dharma Pertiwi (MTs.S) di Bah Butong tahun 1988, Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Pematang Siantar tahun 1991, kemudian melanjutkan Studi ke IAIN SU-Medan Jurusan Pendidikan Agama Islam dan lulus tahun 1995. Pada tahun 2003 lulus Pascasarjana Program Studi Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Medan dengan gelar Magister Pendidikan.

Dalam karier pekerjaan yang pernah dijabat adalah sebagai Staf Peneliti dan pengembangan Perguruan/Universitas Al Azhar Jl. Kwala Bekala Padang Bulang dan Guru tahun 1996 s.d 2003. Pada tahun 2004 Konsultan Pendidikan di Dinas Pendidikan Kota Medan, tahun 2005 Konsultan Pendidikan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Tanjungbalai. Konsultan Akademis di PT Sinergis Mitramandiri Usaha (Mitra Plus Consultant) tahun 2004, dan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai Dosen di Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara Medan.

Menikah dengan Suridah, S.Pd.I dan dikaruniai tiga orang anak yakni Imas Wihdah Misshuari, Dinda Hafisah Misshuari dan Ahmad Qordhawi Misshuari.

Aktivitas lain yang aktif penulis lakukan adalah sebagai Narasumber dan fasilitator dalam berbagai pendidikan dan latihan (diklat)

di antaranya: (1) Narasumber seminar Nasional dalam rangka peringatan hari guru NASIONAL XI dan HUT PGRI ke-59 tahun 2004 Propinsi Sumatera Utara di Labuhan Batu. (2) pendidikan dan latihan Pemantapan Kompetensi Guru SMA Plus di Tanjung Gading. (3) pendidikan dan latihan Peningkatan Mutu Manajemen Kepala SMK Negeri 1 di Lingkungan Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kabupaten Labuhan Batu Rantauprapat. (4) Pendidikan dan latihan Kepala Sekolah Dasar se-Kota Medan tahun 2006-2007 bersama Ikatan Sarjana Manajemen Pendidikan Indonesia (ISMaPI) Kota Medan, (5) Pendidikan dan latihan Kepala Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama seKabupaten Langkat, (6) Pendidikan dan latihan Kepala Sekolah Dalam Penyusunan RPS di Kota Tanjung Balai, (7) Pendidikan dan latihan Manajemen Pengembangan diri di Medan, (8) Pendidikan dan latihan penyusunan KTSP di SD Islam Azizi Kota Medan. (9) Wrokshop Rencana Kerja Sekolah SD se Kota Medan di Medan. (10) dan saat ini sebagai tim pelaksana Pendidikan dan Latihan Profesi Guru (PLPG) Rayon LPTK IAIN Sumatera Utara untuk Sertifikasi Guru dan Pengawas.

Beberapa karya ilmiah (artikel jurnal) yang dipublikasikan antara lain; (1) Demonstrasi Mahasiswa antara harapan dan kenyataan (Jurnal Tri Darma, Juli-Desember 2004), (2) Penulisan Karya Tulis Ilmiah dalam Perspektif MGMP (Jurnal Edukasi Tanjungbalai, Juli-Desember 2006), (3) Strategi Sistem dalam menciptakan Sekolah Unggul (Citapustaka Media, Bandung, 2006). (4) Pendekatan dan strategi pembelajaran dalam Kurikulum berbasis kompetensi (KBK) (Jurnal Edukasi Tanjungbalai, Januari-Juni 2007), (5) Pendidikan dan Ketrampilan Hidup (Jurnal Edukasi Tanjungbalai, Januari-Juli-Desember 2007). (6) Ayat-Ayat Manajemen (Penelitian tahun 2009) Sedangkan buku yang telah diterbitkan, yaitu: Pendidikan bermutu Unggul (Editor) Citapustaka Media, Bandung, 2006. Kepemimpinan dan Kewirausahaan, Perdana Publishing, Medan, 2010.



Prinsip dasar manajemen organisasi adalah mengatur dengan kaedah keilmuan manajemen. Sehingga organisasi akan tampak berjalan lebih sistematis, terencana dan terorganisir.

Organisasi tidak akan pernah sepi dari manajemen, karena dengan manajemen, organisasi lebih efektif dan efisien. Subtansinya, bagaimana semua unsur yang ada dalam organisasi dapat diatur melalui penerapan prinsip dan fungsi dari manajemen, dengan daya dukung kemampuan manajerial, komunikasi, motivasi, dan kepiawaian dalam pengambilan keputusan. Kemampuan untuk menerapkan semua itu dalam kerangka ideal dan praktik akan menjadikan organisasi itu lebih dinamis dan bermakna.

Buku *Manajemen dan Organisasi* ini disajikan dengan bahasa yang sederhana dan mudah untuk dipahami. Dengan kesederhanaan bahasa dan pembahasan yang terinci, buku ini memaparkan kajiannya dalam beberapa bab, di antaranya adalah bab 1 membahas tentang manajemen meliputi pengertian, sejarah, unsur-unsur, bidang-bidang, prinsip-prinsip dan fungsi-fungsi manajemen. Bab 2 membahas tentang organisasi mencakup pengertian, prinsip, pola, tujuan dan teori organisasi. Bab 3 membahas tentang kepemimpinan yang meliputi pengertian, teori lahirnya kepemimpinan, ciri-ciri kepemimpinan yang efektif, karakteristik kepemimpinan yang sukses, fungsi kepemimpinan organisasi metode kepemimpinan, pemimpin formal dan nonformal, serta gaya kepemimpinan. Pada bab 4 disajikan tentang komunikasi yang mencakup tentang pengertian komunikasi, proses komunikasi, unsur-unsur komunikasi, fungsi dan arus, prinsip dasar komunikasi, gaya komunikasi dan komunikasi yang efektif. Bab 5 membahas tentang motivasi meliputi pengertian, teori-teori dan azas-azas motivasi. Pada bab terakhir membahas tentang pengambilan keputusan mencakup tentang pengertian pengambilan keputusan, pentingnya pengambilan keputusan, proses pengambilan keputusan dan teknik-teknik pengambilan keputusan.

Dengan content dan komposisi inilah, diharapkan buku manajemen dan organisasi ini dapat menjadi referensi bagi para mahasiswa dan pembaca dalam menambah dan mengembangkan khazanah keilmuan dalam bidang manajemen untuk diimplementasikan dalam kehidupan berorganisasi.

citapustaka

MEDIA PERINTIS

PENERBIT BUKU UMUM & PERGURUAN TINGGI

Email : citapustaka@gmail.com

Website : <http://www.citapustaka.com>

ISBN 978-602-8208-95-6



9 786028 208956