

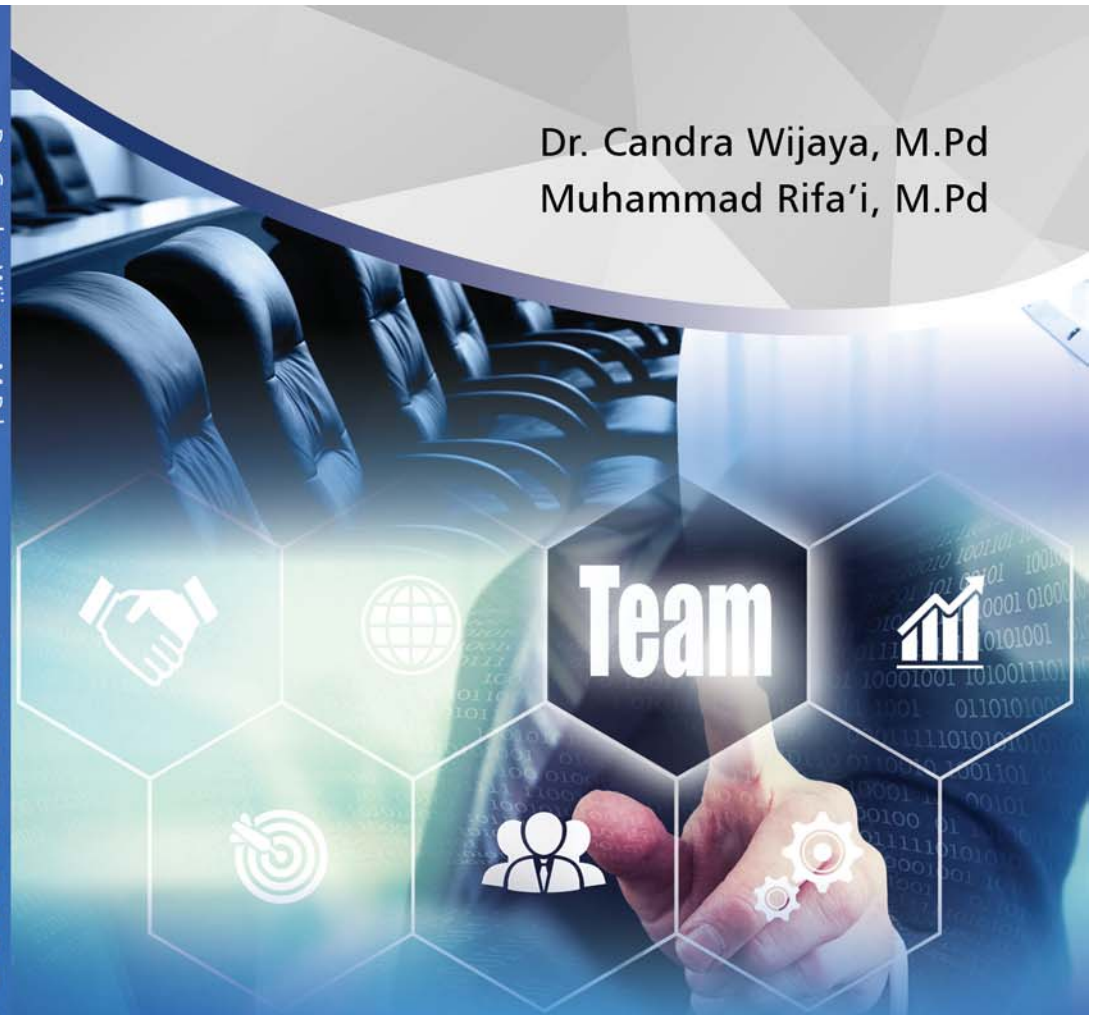


Team DASAR-DASAR MANAJEMEN

Dr. Candra Wijaya, M.Pd
Muhammad Rifa'i, M.Pd

Kita semua mengetahui bahwa manajemen merupakan alat, strategi, dan sistem yang berfungsi untuk mencapai tujuan melalui kinerja dan aktivitas orang lain (*getting things done through the effort of the people*). Pandangan ini tentunya mengisyaratkan bahwa dalam manajemen terdapat kolektivitas orang yang melakukan aktivitas tertentu dalam satu wadah yang lazim dikenal dengan sebutan organisasi. Organisasi sebagai sebuah sistem tentunya melibatkan berbagai unsur yang saling mendukung guna mewujudkan capaian tujuannya, dan dalam praktik organisasi aplikasi manajemen mendorong terwujudnya pola aktivitas kerjasama yang dilakukan menjadi teratur, terukur, efektif dan efisien. Kajian dalam buku ini mengelaborasi berbagai teori tentang terminologi manajemen, organisasi, kepemimpinan, motivasi, pengambilan keputusan, komitmen organisasi dan keefektifan kerja dari berbagai pandangan mazhab manajemen organisasi dengan harapan para pembaca memperoleh wawasan yang proporsional dan pada gilirannya terdorong untuk lebih jauh mendalami tema-tema yang ada pada kajian literatur lainnya.

DASAR-DASAR MANAJEMEN



Dr. Candra Wijaya, M.Pd
Muhammad Rifa'i, M.Pd

Team DASAR-DASAR MANAJEMEN

Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi
Secara Efektif dan Efisien



PENERBIT BUKU UMUM & PERGURUAN TINGGI
Jl. Sostro No.16A Medan 20224, Tel 061-77151020
Fax 071-7347756 Email: perdanapublishing@gmail.com



DASAR-DASAR MANAJEMEN

Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi
Secara Efektif dan Efisien

Dr. Candra Wijaya, M.Pd
Muhammad Rifa'i, M.Pd

DASAR-DASAR MANAJEMEN

Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi
Secara Efektif dan Efisien

Editor:

Syarbaini Saleh, S.Sos, M.Si



Kelompok Penerbit Perdana Mulya Sarana

DASAR-DASAR MANAJEMEN
Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi
Secara Efektif dan Efisien

Penulis: Dr. Candra Wijaya, M.Pd., dan
Muhammad Rifa'i, M.Pd

Editor: Syarbaini Saleh, S.Sos., M.Si

Copyright © 2016, pada penulis
Hak cipta dilindungi undang-undang
All rights reserved

Penata letak: Muhammad Yunus Nasution
Perancang sampul: Aulia Grafika

Diterbitkan oleh:
PERDANA PUBLISHING
Kelompok Penerbit Perdana Mulya Sarana
(ANGGOTA IKAPI No. 022/SUT/11)
Jl. Sosro No. 16-A Medan 20224
Telp. 061-77151020, 7347756 Faks. 061-7347756
E-mail: perdanapublishing@gmail.com
Contact person: 08126516306

Cetakan pertama: Agustus 2016

ISBN 978-602-6970-61-9

Dilarang memperbanyak, menyalin, merekam sebagian
atau seluruh bagian buku ini dalam bahasa atau
bentuk apapun tanpa izin tertulis dari penerbit atau penulis

KATA PENGANTAR

Buku ini dimaksudkan untuk mempermudah dalam memahami pengetahuan dalam mengikuti kuliah mata kuliah *Dasar-Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien*. Khususnya di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) baik Universitas Islam Negeri, Institut Agama Islam Negeri, Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri maupun Sekolah Tinggi Agama Swasta lainnya. Selain itu, untuk pembaca yang tertarik dan berhasrat untuk memperoleh pengetahuan sebagai pegangan dalam pengelolaan suatu organisasi.

Penyajian buku ini dilakukan dengan menggambarkan berbagai pandangan yang cukup bervariasi, sehingga diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih luas tentang konsep, fungsi-fungsi maupun teori manajemen dikalangan pembaca disamping memiliki kemampuan dasar untuk menganalisis serta memecahkan masalah-masalah yang berhubungan dengan manajemen organisasi dalam praktiknya.

Disadari dengan segala kerendahan hati penulis bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan dan terbuka untuk penyempurnaan lebih lanjut di kemudian hari. Dengan demikian,

penulis menyambut gembira berbagai saran dan kritik konstruktif demi penyempurnaan lebih lanjut dari para pembaca.

Medan, 2 Juli 2016
Penulis,

Candra Wijaya
Muhammad Rifa'i

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	5
Daftar Isi	7

BAB I

KONSEP DASAR MANAJEMEN	11
A. Sejarah Manajemen	11
B. Pengertian Manajemen	14
C. Sarana Manajemen	17
D. Prinsip-Prinsip Manajemen	19
E. Fungsi-Fungsi Manajemen.....	25

BAB II

TEORI ORGANISASI	48
A. Pengertian Organisasi	48
B. Unsur Pembentuk Organisasi.....	51
C. Asas Organisasi	53
D. Bentuk Organisasi	56

BAB III

KEPEMIMPINAN	60
A. Pengertian Kepemimpinan	60

B. Pendekatan Kepemimpinan	62
C. Atribut Kepemimpinan	92
D. Hukum Kepemimpinan	96
E. Kepemimpinan Efektif dan <i>Entrepreneur</i>	98
F. Kepemimpinan, Kuasa, dan Wewenang	99
G. Karakteristik Pemimpin yang Efektif	101
H. Aktualisasi Diri Pimpinan	105
I. Kemampuan Manajerial Pimpinan	118

BAB IV

MOTIVASI	126
A. Apakah Motivasi itu ?	126
B. Asas-Asas Motivasi	130
C. Teori-Teori Motivasi	133
D. Tantangan Dalam Memotivasi	143

BAB V

KOMUNIKASI ORGANISASI	146
A. Pengertian Komunikasi Organisasi	146
B. Komunikasi Sebagai Sebuah Sistem	148
C. Fungsi Komunikasi dalam Organisasi	152
D. Sistem Komunikasi dalam Organisasi	154

BAB VI

PENGAMBILAN KEPUTUSAN	158
A. Hakikat Pengambilan Keputusan	158
B. Pentingnya Pengambilan Keputusan	159
C. Apakah Pengambilan Keputusan Itu ?	161
D. Metode Pengambilan Keputusan	163
E. Teori-Teori Pengambilan Keputusan	164

BAB VII

KOMITMEN ORGANISASI 167

A. Pengertian Komitmen Organisasi 167

B. Bentuk-Bentuk Komitmen Organisasi 169

C. Ciri-Ciri Komitmen Organisasi 172

D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen
Organisasi 174

E. Aspek-Aspek Komitmen Organisasi 175

BAB VIII

KEEFEKTIFAN KERJA 177

A. Pengertian Keefektifan Kerja 177

B. Faktor-Faktor Mempengaruhi Efektifitas Kerja 189

DAFTAR PUSTAKA 191

TENTANG PENULIS 197

TENTANG EDITOR 202

BAB I

KONSEP DASAR MANAJEMEN

A. SEJARAH MANAJEMEN

Kehadiran berbagai organisasi dalam kehidupan masyarakat merupakan salah satu fenomena kehidupan modern untuk membantu dan mempermudah pemenuhan kebutuhan hidup manusia secara individu dan masyarakat. 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. Maka keanggotaan seseorang dalam organisasi menyebabkan timbulnya tuntutan penggunaan uang, waktu dan kerja yang harus dipikul bersama dan berjalan secara efektif serta efisien.

Praktek manajemen hampir sama tuanya dengan perkembangan peradaban, tetapi studinya 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 hanya dapat dimanfaatkan secara

efektif dan efisien dengan memfungsikan manajemen Namun sebagai suatu pemikiran ilmiah keberadaan manajemen mengalami sejarah tersendiri sampai masa sekarang ini.

1. Perkembangan awal Manajemen

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 sampai pertengahan abad ke-18 juga menggunakan prinsip manajemen dalam meningkatkan produksi.

2. Manajemen Ilmiah (1900-1920)

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) dianggap sebagai bapak manajemen ilmiah, seorang insinyur dan industrialis Amerika yang teori manajemennya dianggap radikal pada zamannya dalam meningkatkan produktivitas. Di samping dia bekerja pada Midvale Steel Works di Philadelphia sebagai juru mesin tahun 1878 dan mencapai Chief Engineer serta mendapat gelar dalam bidang enjineering yang juga menemukan alat pemetong baja yang bekerja sangat cepat.

Dari pengalamannya Taylor menyadari bahwa problem produktivitas yang sebenarnya berasal dari sikap tak acuh pekerja dan manajer. Sebagian sikap tak acuh tersebut timbul karena baik para manajer maupun para pekerja tidak mengetahui apa yang dinamakan “kerja layak untuk setiap hari kerja” dan “upah layak untuk setiap hari kerja“. Menurutny, produktivitas merupakan kunci pemecahan bagi pencapaian upah lebih tinggi dan laba lebih besar. Akhirnya Taylor mengeluarkan karya ilmiah “*The Principles of Scientific Management*” tahun 1911 yang didalamnya diungkapkan prinsip-prinsip fundamental sebagai landasan pendekatan ilmiah terhadap manajemen.

Dalam manajemen, Taylor juga beranggapan bahwa para pekerja harus dipilih secara hati-hati dan cermat dan setelah itu mereka perlu diberi dilatihan yang memadai untuk dapat bekerja sebaik mungkin. Dia memandang bahwa kepentingan para pekerja, para manajer dan para pemilik perusahaan harus dapat diselaraskan. Taylor juga memiliki pengikut yang mengembangkan teorinya yaitu : Henry L.Gant (1887) seorang Insinyur mesin yang dikenal sebagai pengembang sistem perencanaan yang dapat diawasi secara efektif. Demikian Frank Gilbert dan Lilian Gilbert (seorang yang mendapat julukan *first lady of management* di mana mereka berdua banyak mengembangkan prinsip manajemen ilmiah.

3. Manajemen Modern

Henry Fayol seorang industrialis berkebangsaan Prancis merupakan bapak manajemen modern. Dia mengarang sebuah buku manajemen yaitu “*Administration Industrielle et Generale*”.Dia mengembangkan aktivitas manajerial yang mencakup : teknikal (produksi), komersial (membeli, menjual dan menukarkan),

finansial (mencari modal dan memanfaatkan secara optimal), kepastian (perlindungan harta kekayaan), akunting, dan manajerial (perencanaan, pengorganisasian, memimpin, mengkoordinir dan mengawasi).

B. PENGERTIAN MANAJEMEN

Management berasal dari kata *to manage* yang berarti *mengatur*. Dalam hal mengatur, akan timbul masalah, problem, proses dan pertanyaan tentang apa yang diatur, siapa yang mengatur, mengapa harus diatur dan apa tujuan pengaturan tersebut. Manajemen juga menganalisa, menetapkan tujuan/sasaran serta mendeterminasi tugas-tugas dan kewajiban-kewajiban secara baik, efektif dan efisien.

Banyak para pakar manajemen yang mengemukakan pendapat mereka tentang pengertian manajemen. Untuk mengetahui pengertian manajemen maka berikut ini diketengahkan beberapa pendapat untuk membantu dalam memahami konsep dasar manajemen.

Secara umum aktivitas manajemen ada dalam organisasi yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Terry (1973) menjelaskan “*management is performance of conceiving and achieving desired results by means of group efforts consisting of utilizing human talent and resources*”. Proses mengarahkan dan menggerakkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya, seperti material, uang, metode dan pasar untuk mencapai tujuan organisasi.

Hersey dan Blanchard (1988) mengemukakan “*management is a process of working with and through individuals and groups and other resources to accomplish organizational goals*”. Proses

bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi adalah sebagai aktivitas manajemen. Dengan kata lain, aktivitas manajerial hanya ditemukan dalam wadah sebuah organisasi, baik organisasi bisnis, pemerintahan, sekolah, industri dan lain-lain.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen merupakan proses memperoleh suatu tindakan dari orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Aktivitas manajerial itu dilakukan oleh para manajer sehingga dapat mendorong sumber daya personil bekerja memanfaatkan sumber daya lainnya sehingga tujuan organisasi yang disepakati bersama dapat tercapai.

Sejalan dengan pendapat di atas Mondy & Premeaux (1995) mengemukakan “*management is the process of getting things done through the efforts of other people*”. Dengan demikian pada hakekatnya proses manajemen dilakukan para manajer di dalam suatu organisasi, dengan cara-cara atau aktivitas tertentu mereka mempengaruhi para personil atau anggota organisasi, pegawai, karyawan atau buruh agar mereka bekerja sesuai prosedur, pembagian kerja, dan tanggung jawab yang diawasi untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam perspektif lebih luas, manajemen adalah suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Berarti manajemen merupakan perilaku anggota dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Dengan kata lain, organisasi adalah wadah bagi operasionalisasi manajemen. Karena itu di dalamnya 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 dan efisien.

Clayton Reeser (1973) berpendapat bahwa manajemen ialah pemanfaatan sumber daya fisik dan manusia melalui usaha yang terkoordinasi dan diselesaikan dengan mengerjakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan dan pengawasan. Dalam pendapat ini disadari betul betapa pentingnya peranan sumber daya (*resources*) yang dimiliki organisasi, baik sumber daya manusia (*human resources*) maupun sumber daya material. Karena pemanfaatan kedua sumber daya tersebut oleh manajer dalam suatu organisasi secara efektif dan efisien akan mengoptimalkan pencapaian tujuan organisasi. Pemanfaatan sumber daya organisasi tersebut dimulai dari melakukan perencanaan yang tepat, pengorganisasian yang mantap, penyusunan staf yang tepat dan profesional, pengarahan dan pengawasan yang terkendali dengan baik akan menjamin berfungsinya proses manajerial.

Jika definisi-definisi di atas diperhatikan, memang ada perbedaan, tetapi pada dasarnya para penulis mengemukakan inti masalah yang sama. Perbedaannya hanya bersifat gradual saja dan disebabkan oleh perbedaan latar belakang penulis, keadaan dan sudut penalaran yang dilakukan. Kesimpulan yang dapat kita tarik dari semua definisi di atas adalah sebagai berikut:

1. Manajemen adalah perpaduan antara ilmu pengetahuan dan seni.
2. Manajemen adalah proses yang sistematis, terkoordinasi

dan koperatif dalam usaha-usaha memanfaatkan sumberdaya manusia dan sumber-sumber lainnya.

3. Manajemen mempunyai tujuan tertentu, berhasil tidaknya tujuan itu tergantung pada kemampuan mempergunakan segala potensi yang ada.
4. Manajemen hanya dapat .diterapkan pada sekelompok manusia yang bekerja sama secara formal serta mempunyai tujuan yang sama pula.
5. Manajemen hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien.
6. Dalam manajemen, kepemimpinan merupakan faktor yang sangat dominan.
7. Manajemen merupakan sistem kerja sama yang koperatif dan rasional.
8. Manajemen didasarkan pada pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab yang teratur.

Konfigurasi manajemen sebagaimana dalam beberapa definisi yang dikemukakan di atas, berisikan adanya organisasi sebagai wadah formal, adanya manajer yang melakukan aktivitas manajemen, adanya anggota organisasi bisnis atau perusahaan dan organisasi jasa lainnya, serta fungsi-fungsi dan prosedur yang harus dijalankan sebagai suatu ilmu pengetahuan.

C. SARANA MANAJEMEN

Bila kita perhatikan ketiga devinisi yang sudah dikemukakan di atas, maka nampak seakan-akan satu-satunya alat atau sarana manajemen untuk mencapai tujuan adalah orang atau manusia saja. Hal ini tidak demikian. Perhatikanlah definisi yang kita berikan terakhir. Untuk mencapai tujuan maka para manajer

menggunakan “Enam M”. Dengan kata lain sarana (tools) atau alat manajemen untuk mencapai tujuan adalah: *Men, Money, Material, Methods dan Markets*. Kesemuanya itu disebut sumber daya. Sarana penting atau sarana utama dari setiap manajer untuk mencabai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu adalah men atau manusia. Berbagai macam aktivitas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan dan aktivitas itu dapat kita tinjau dari sudut proses seperti: *planning, organizing, staffing, directing dan controlling*, dapat pula kita tinjau dari sudut bidang seperti penjualan produksi, keuangan, personalia, dan lain sebagainya. Untuk melakukan berbagai aktivitas tersebut kita perlukan manusia. Tanpa adanya manusia, manajer tidak akan mungkin mencapai tujuannya. Harus diingat bahwa manajer adalah orang yang mencapai hasil melalui orang-orang lain.

Sarana manajemen yang kedua adalah uang. Untuk melakukan berbagai aktivitas diperlukan uang, seperti upah atau gaji orang-orang yang membuat rencana, mengadakan pengawasan, bekerja dalam proses produksi, membeli bahan-bahan, peralatan-peralatan dan lain sebagainya. Uang sebagai sarana manajemen harus digunakan sedemikian rupa agar tujuan yang ingin dicapai bila dinilai dengan uang lebih besar dari uang yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Kegagalan atau ketidak lancaran proses manajemen sedikit banyak ditentukan atau dipengaruhi oleh perhitungan atau ketelitian dalam penggunaan uang. Dalam proses pelaksanaan kegiatan, manusia “menggunakan material atau bahan-bahan, karenanya dianggap pula sebagai alat atau sarana manajemen untuk mencapai tujuan. Demikian pula dalam proses pelaksanaan kegiatan, terlebih dalam kemajuan teknologi dewasa ini manusia bukan lagi sebagai pembantu bagi mesin sebagai terlihat pada masa sebelum revolusi industri

malahan telah terjadi sebaliknya, mesin telah berubah kedudukannya malahan sebagai pembantu bagi manusia.

Untuk melakukan kegiatan-kegiatan secara berdaya guna dan berhasil guna maka manusia dihadapkan kepada berbagai alternatif methods atau cara melakukan pekerjaan. Oleh karena itu metoda atau cara dianggap pula sebagai sarana atau alat manajemen untuk mencapai tujuan. Misalnya dewasa ini telah dikenal berbagai metoda atau cara mengajar seperti ceramah bervariasi, metoda kasus, metoda insiden, games, role piaying dan sebagainya. Berbagai metoda itu tentu berbeda daya guna dan hasil guna untuk menca-pai sesuatu tujuan pendidikan tertentu.

Bagi badan yang bergerak di bidang industri. maka sarana manajemen penting lainnya adalah markets atau pasar. Tanpa adanya pasar bagi hasil produksi, jelas tujuan perusahaan industri akan tidak mungkin tercapai. Salah satu masalah pokok bagi sesuatu perusahaan industri adalah minimal memperlahankan pasar yang sudah ada bila mungkin berusaha mencari pasar baru bagi hasil produksinya. Oleh karena itulah, salah satu sarana manajemen penting lainnya khusus bagi permasalahan industri dan umumnya bagi semua badan yang bertujuan untuk mencari laba adalah markets atau pasar.

D. PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN

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.

Apakah sebenarnya prinsip itu? Sehingga manajer itu dapat menghindari atau mengurangi kesalahan dalam pekerjaannya. 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 (1990) 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 Henry Fayol dalam Malayu (2002), Prinsip-Prinsip umum manajemen (*general principles of management*), adalah

a. Pembagian Kerja

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.

b. Kekuasaan dan Tanggung Jawab

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.

c. Disiplin

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

d. Kesatuan Perintah

Menurut asas ini, hendaknya setiap bawahan hanya menerima perintah dari seorang atasan dan bertanggung jawab hanya

kepada seorang atasan pula. Tetapi seorang atasan dapat memberi perintah kepada beberapa orang bawahan. Asas kesatuan perintah ini perlu, karena jika seorang bawahan diperintah oleh beberapa orang atasan maka ia akan bingung.

e. Kesatuan Arah

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.

f. Mengutamakan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi

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

g. 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.

h. Pusat Wewenang

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).

i. Hirarkis

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.

j. 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.

k. Keadilan

Pemimpin harus berlaku adil terhadap semua karyawan dalam pemberian gaji dan jaminan sosial, pekerjaan dan hukuman. Perlakuan 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.

l. Inisiatif

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

m. 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.

n. Kestabilan Jabatan

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. 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. Sejak *time and motion study* dari F.W. Taylor dan teori-teori yang dikemukakan oleh Henry Fayol 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*)

E. FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

Aktivitas manajemen mencakup spektrum yang sangat luas, sebab dimulai dari bagaimana menentukan arah organisasi di masa depan, menciptakan kegiatan-kegiatan organisasi, mendorong terbinannya kerjasama antara sesama anggota organisasi, serta mengawasi kegiatan dalam mencapai tujuan.

Dengan kata lain manajemen memiliki peranan yang sangat strategis dalam mengefektifkan usaha organisasi. Terry (1975) mengemukakan “*management provides effectiveness to human efforts. It helps achieve better equipment, plants, offices, products, services and human relations*”. Pendapat ini menjelaskan betapa pentingnya peranan manajemen dalam mencapai efektifitas usaha manusia terutama untuk membantu pencapaian yang lebih baik dalam mendayagunakan peralatan, lahan, kantor, produk, pelayanan dan hubungan manusia dalam organisasi.

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien itulah, manajemen harus difungsikan sepenuhnya pada setiap organisasi, baik organisasi, industri, perbankan, maupun pendidikan. Fungsi-fungsi manajemen tersebut terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*),

penggerakan (*actuating*), *coordinating* (koordinasi) 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.

Pendapat lain mengemukakan empat fungsi manajemen sebagaimana dikemukakan Terry (1975), yang terdiri dari: *theser four fundamental functions of management are (1) planning (2) organizing (3) actuating (4) controlling*". Di dalam aktivitas manajemen ada empat fungsi yaitu ; perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan.

Henry Fayol dalam Winardi (1990) mengemukakan ada lima fungsi manajemen, yaitu: 1) *planning* (perencanaan), 2) *organizing* (pengorganisasian), 3) *command* (memimpin), 4) *coordination* (pengkoordinasian), 5) *control* (pengawasan).

Siagian (2004) mengemukakan bahwa fungsi manajemen mencakup (1) perencanaan (2) pengorganisasian (3) pemotivasian (4) pengawasan, dan (5) penilaian. Demikian pula Mondy dan Premeaux (1995), mengemukakan "*the management process is said to consist of four functions : planning, organizing, influencing and controlling*" Dapat disimpulkan pada pokoknya manajemen memiliki fungsi yaitu: perencanaan, penmgorganisian, penggerakan, dan pengawasan.

Untuk penjelasan lebih terperinci penulis menguraikan beberapa fungsi pokok manajemen sebagai berikut.

Perencanaan (*planning*)

Perencanaan merupakan tindakan awal dalam aktivitas manajerial pada setiap organisasi. Perencanaan merupakan salah

satu fungsi manajemen, sehingga dengan demikian perencanaan adalah merupakan salah satu syarat mutlak untuk dapat melaksanakan manajemen yang baik. Dan untuk membuat suatu perencanaan yang baik kita harus memikirkan secara matang jauh-jauh sebelumnya tindakan-tindakan yang akan dilakukan kemudian. Hal ini berarti untuk dapat membuat perencanaan yang baik kita harus mampu melihat jauh ke depan. Dengan memikirkan jauh-jauh sebelumnya tindakan yang akan dilakukan, maka dapat diharapkan tindakan-tindakan yang akan kita lakukan hanya kecil kemungkinannya mengalami kekeliruan. Hal ini berarti kita telah memperkecil risiko yang mungkin timbul baik risiko kekeliruan maupun risiko kemungkinan kegagalan. Dengan perencanaan yang baik berarti kita dimungkinkan untuk dapat memilih tindakan-tindakan yang paling baik dalam arti yang paling ekonomis. Dengan, demikian hal ini berarti sesuai dengan prinsip ekonomi yang mengatakan, Untuk mencapai hasil (tujuan) tertentu diusahakan pengorbanan yang sekecil-kecilnya atau dengan pengorbanan tertentu diusahakan hasil sebesar-besarnya. Apabila kita tidak mengadakan perencanaan dengan baik, maka hal ini berarti kemungkinan tindakan-tindakan yang kita lakukan banyak terjadi kekeliruan sehingga akan dapat menimbulkan pengorbanan yang lebih besar atau malahan tujuan yang telah kita tetapkan tidak dapat dicapai. Berdasarkan penjelasan di atas maka perlu kami tegaskan di sini bahwa untuk melaksanakan manajemen yang baik mutlak diperlukan perencanaan yang baik.

Mondy & Premeaux (1995) menjelaskan “*planning is the process of determining in advance what should be accomplished and how it should be realized*”. Perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya dalam kenyataan. Berarti didalam perencanaan

ditentukan apa yang akan dicapai dengan membuat rencana dan cara-cara melakukan rencana untuk mencapai tujuan yang ditetapkan para manajer di setiap level manajemen. Selanjutnya Terry (1975) mengemukakan "*Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumption regarding the future ini the visualization and formulation of proposed activities, belive necessary to achieve desired results*". Pendapat di atas menjelaskan bahwa terdapat tiga unsur pokok dalam kegiatan perencanaan yaitu : 1) pengumpulan data ,2) analisis fakta dan,3) penyusunan rencana yang konkrit.

Johnson, dkk (1973) berpendapat bahwa perencanaan adalah suatu rangkaian tindakan yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan perencanaan disusun berbagai visi, misi, strategi, tujuan dan sasaran organisasi yang pada tingkat awal menggunakan pengambilan keputusan (*decision making*) yang juga merupakan inti dari manajemen.

Dengan kata lain proses perencanaan merupakan langkah awal kegiatan manajemen dalam setiap organisasi, karena melalui perencanaan ini ditetapkan apa yang akan dilakukan, kapan melakukannya, dan siapa yang akan melakukan kegiatan tersebut. Akan tetapi sebelum sampai pada langkah-langkah ini diperlukan data dan informasi yang cukup serta analisis untuk menetapkan rencana yang konkrit sesuai kebutuhan organisasi.

Dalam implementasinya kegiatan perencanaan yang disusun hendaknya mempertibangkan hal-hal berikut ini:

Perencanaan adalah Menetapkan Alternatif, Perencanaan yang dibuat secara mendadak kemungkinan hasilnya tidak/kurang baik sebab dengan demikian kita tidak/kurang mempunyai waktu untuk dapat berpikir dengan baik. Mungkin suatu keputusan yang baik dapat diambil secara mendadak,

tapi perencanaan adalah merupakan suatu kumpulan keputusan-keputusan yang saling kait mengait sehingga sulit perencanaan tersebut dibuat secara mendadak. Dalam membuat suatu perencanaan yang baik maka sebelumnya kita harus “menetapkan alternatif-alternatif dan kemungkinan kita memilih satu atau beberapa alternatif yang kita anggap paling baik. Dalam membuat perencanaan seringkali kita dihadapkan pada berbagai pertimbangan yang perlu diperhatikan dan cenderung bersifat kompleks diantaranya fasilitas, personalia, dan sebagainya, maka untuk dapat menetapkan alternatif-alternatif tersebut serta memilih alternatif-alternatif yang paling baik tidaklah semudah apa yang kita pikirkan. Hal ini berarti untuk menetapkan serta memilihnya diperlukan waktu yang cukup agar kita dapat berpikir dengan baik.

Perencanaan Harus Realistis dan Ekonomis, adanya waktu yang cukup diharapkan agar kita dapat berpikir dengan lebih baik, sehingga perencanaan yang kita buat diharapkan akan lebih baik pula. Tapi yang dimaksud dengan perencanaan yang baik salah satunya harus bersifat realistis dan ekonomis. Hal ini merupakan syarat mutlak bagi perencanaan yang baik. Dengan demikian dalam menetapkan alternatif dalam perencanaan kita harus mampu menilai apakah alternatif yang dikemukakan realistis atau tidak. Alternatif rencana juga perlu mempertimbangkan kemungkinan untuk dapat direalisasi atau tidak. Dengan perencanaan yang realistis tapi ekonomis maka berarti tujuan yang telah ditetapkan mempunyai kemungkinan besar untuk dapat dicapai, tapi secara ekonomis dapat dipertanggungjawabkan.

Perlunya koordinasi dalam perencanaan, karena kegiatan perencanaan dalam suatu organisasi melibatkan ber-

bagai bidang dan cenderung kompleks, maka dalam pelaksanaannya perlu menyesuaikan antara bagian yang satu dengan bagian yang lain, dan tidak dapat dikerjakan secara mendadak. Apa lagi kalau perencanaan tersebut untuk organisasi yang besar. Perencanaan yang dilaksanakan tanpa adanya koordinasi yang baik, akibatnya dapat kita misalkan dengan perjalanan suatu kereta api yang tanpa adanya koordinasi yang baik di mungkinkan akan terjadi tabrakan-tabrakan atau harus menunggu terlalu lama pada simpangan-simpangan sehingga kurang efisien. Berdasarkan penjelasan di atas maka koordinasi dalam perencanaan mutlak diperlukan kalau kita menginginkan suatu perencanaan yang baik dan selaras di mana kegiatan yang satu dengan yang lain dapat disesuaikan.

Perencanaan harus didasarkan pengalaman, pengetahuan, dan Intuisi, Untuk membuat perencanaan yang baik maka perlu didasari pengalaman, pengetahuan, dan intuisi. Dengan pengalaman-pengalamannya maka manajer akan dapat membuat perencanaan yang lebih baik daripada sebelumnya, sebab dengan pengalaman-pengalaman tersebut akan dapat dianalisa kelemahan-kelemahan serta keunggulan-keunggulan dari perbuatan perencanaan yang lalu yang akan dapat diterapkan untuk bahan pembuatan perencanaan-perencanaan yang akan datang. Tapi pengalaman saja untuk membuat perencanaan masih kurang cukup, sebab perencanaan secara pribadi adalah sangat terbatas, sehingga seiain pengetahuan maka pengalaman perlu pula dalam pembuatan perencanaan yang baik. Sebenarnya antara pengalaman dan pengetahuan adalah serupa tetapi tidak sama. Suatu pengetahuan mungkin diperoleh dari pengalaman-pengalaman yang lalu. Meskipun demikian suatu pengetahuan belum tentu diperoleh dari pengalaman-pengalaman tapi mungkin dari buku-buku, kursus-kursus dan

sebagainya. Mungkin juga pengetahuan yang diperoleh itu hasil dari pengalaman orang lain yang telah dikaji kebenarannya.

Dalam membuat perencanaan yang baik, kita harus mampu melihat ke depan. Maka dengan kata-kata lain untuk membuat perencanaan yang baik kita harus mampu meramal. Untuk dapat meramal dengan baik memang diperlukan pengalaman dan pengetahuan. Tapi kadang-kadang dengan pengalaman dan pengetahuan saja masih menimbulkan keragu-raguan keputusan mana yang akan kita ikuti. Dalam hal ini peranan intuisi dapat kita manfaatkan. Sebenarnya intuisi itu sendiri tidaklah dapat kita lepaskan dari pengalaman dan dari pengetahuan pribadi secara mutlak. Intuisi juga sangat bermanfaat bilamana kita harus mengambil keputusan secara mendadak, di mana kita tidak diberi kesempatan cukup waktu untuk dapat berpikir dengan baik berdasarkan pengalaman dan pengetahuan kita.

Perencanaan harus dilandasi partisipasi, Seandainya seorang manajer merasa cukup pengalaman dan pengetahuannya dalam membuat perencanaan, maka mungkin perencanaan tersebut cukup ditangani sendiri atau hanya dengan bantuan beberapa stafnya. Membuat perencanaan yang demikian memang dapat saja ditangani sendiri atau dengan bantuan beberapa stafnya tetapi dengan perencanaan yang demikian berarti kemungkinan perencanaan yang dibuat tersebut hanya akan tinggal di atas kertas. Perencanaan tanpa mengikutsertakan bawahan-bawahannya yang mempunyai tugas melaksanakan perencanaan yang dibuat tersebut, maka berarti dalam pembuatan perencanaan tersebut kurang/tidak ada partisipasi dengan pihak yang akan melaksanakannya. Dengan demikian hal ini akan dapat mengurangi rasa tanggung jawab dari para pelaksana. Sudah barang tentu untuk pembuatan perencanaan

tidak berarti setiap orang akan diajak ikut serta, akan tetapi hanya orang-orang yang langsung mempunyai kepentingan dalam pelaksanaan rencana yang dibuatnya tersebut, dengan mengikutsertakan pihak-pihak lain untuk ikut berpartisipasi dalam membuat perencanaan juga dapat menambah rasa tanggung jawab mereka, maka kemungkinan kesalahan dalam pembuatan perencanaan dapat lebih diperkecil sebab mereka itulah yang sebenarnya lebih berpengalaman di lapangan.

Perencanaan harus memperhitungkan segala kemungkinan, Perencanaan berarti kemampuan melihat ke depan, padahal apa yang akan datang belum tentu sesuai dengan apa yang kita ramalkan. Banyak kemungkinan yang dapat memperkuat perencanaan kita tetapi banyak pula yang dapat melemahkan bahkan menggagalkan perencanaan yang kita buat. Meskipun kemungkinan yang melemahkan atau memperkuat pelaksanaan perencanaan kita tersebut sebagian bersifat ekstern yang di luar kekuasaan kita, tapi agar perencanaan tersebut sesuai dengan apa yang kita ramalkan maka kemungkinan-kemungkinan tersebut harus kita perhitungkan. Dengan memperhitungkan kemungkinan-kemungkinan tersebut maka perencanaan yang dibuat akan dapat lebih diharapkan sesuai dengan kenyataan-kenyataan. Dengan memperhitungkan kemungkinan-kemungkinan yang melemahkan maupun memperkuat, maka kita dapat membuat perencanaan yang lebih baik. Di samping itu semua, dengan memperhitungkan itu semua kita dapat mempersiapkan diri jauh-jauh sebelumnya.

Perencanaan harus fleksibel (luwes), meskipun kita sudah mengusahakan perencanaan yang sebaik mungkin dengan memperhitungkan segala kemungkinan, tapi dapat juga terjadi timbulnya hal-hal yang tidak masuk perhitungan

kita. Berdasarkan hal itu maka agar tujuan dapat tetap tercapai maka perencanaan yang kita buat hendaknya bersifat luwes dan tidak boleh kaku. Dengan perencanaan yang luwes, maka kita akan lebih dapat menyesuaikan dengan segala kemungkinan yang mungkin terjadi. Meskipun demikian tidaklah berarti kita dapat mengubah perencanaan tersebut sesuka hati kita, sebab bila demikian maka hal ini sudah berarti telah terjadi penyimpangan. Sebenarnya dengan perencanaan yang luwes, maka selain kita dapat lebih menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang mungkin terjadi, maka dengan perencanaan yang luwes kita akan diwenangkan untuk selalu mengadakan perbaikan-perbaikan terhadap perencanaan yang telah kita buat, sehingga dengan demikian akan makin baiklah perencanaan yang kita buat. Jadi jelaslah di sini bahwa perencanaan yang luwes selain perencanaan tersebut mempunyai kemungkinan diubah atau dipertahankan sesuai dengan perubahan situasi dan kondisi, maka perubahan atau pembaharuan memang diwenangkan.

Perencanaan harus dapat menjadi landasan bagi fungsi-fungsi manajemen yang lain, perencanaan adalah merupakan fungsi pokok dari manajemen, dengan demikian berarti perencanaan yang baik harus dapat merupakan landasan bagi pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang lain yaitu *organizing, directing, coordinating, dan controlling*. Dengan demikian, dalam pembuatan perencanaan harus dapat dilakukan sedemikian rupa sehingga akan mempunyai kaitan dengan fungsi-fungsi manajemen yang lain. Hal ini tidak berarti bahwa hubungan antara perencanaan dengan fungsi-fungsi manajemen yang lain hanyalah merupakan hubungan sepihak, sebab dapat terjadi juga sebaliknya di mana fungsi-fungsi manajemen yang lain itu dapat merupakan landasan pembuatan perencanaan. Meskipun

demikian, perencanaan secara umum harus dapat merupakan landasan bagi pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang lain, untuk dapat membuat perencanaan yang dapat dijadikan landasan bagi fungsi-fungsi manajemen yang lain, maka perencanaan harus kita buat dengan mengingat batas-batas kemampuan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang lain serta kemanfaatannya.

Apabila perencanaan kurang mengaitkan dengan fungsi-fungsi manajemen yang lain, maka dapat terjadi perencanaan yang dibuat tidak dapat dilaksanakan, atau dilaksanakan tetapi menyimpang dari apa yang dikehendaki. Dengan demikian jelaslah bahwa dalam pembuatan perencanaan harus selalu dikaitkan dengan kemungkinan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang lain secara baik. Apabila dalam perencanaan faktor ini tidak diperhatikan maka dapat terjadi perencanaan tersebut sulit dipakai sebagai landasan fungsi-fungsi manajemen yang lain.

Perencanaan harus dapat mendayagunakan secara maksimal fasilitas-fasilitas yang tersedia, dalam membuat perencanaan maka perusahaan harus mampu mendayagunakan secara maksimal fasilitas yang tersedia. Untuk dapat membuat perencanaan yang mampu mendayagunakan fasilitas yang tersedia secara maksimal, maka cara kita berpikir harus dibalik, yaitu bukan penetapan tujuan terlebih dahulu, tetapi bagaimana mendayagunakan secara maksimal fasilitas yang tersedia sehingga tujuan organisasi akan dapat dicapai secara paling baik. Kalau kita berpikir tujuan terlebih dahulu maka dengan fasilitas yang tersedia mempunyai kemungkinan tujuan tersebut akan dapat tercapai, tetapi kemungkinan dalam perencanaan tersebut kita tidak dapat mendayagunakan fasilitas yang tersedia

secara maksimal. Masalah yang timbul dalam usaha mendayagunakan secara maksimal fasilitas-fasilitas yang tersedia mungkin akan terbentur pada adanya ketidak seimbangan fasilitas yang satu dengan fasilitas yang lain. Sebenarnya dalam membuat perencanaan yang dapat mendayagunakan secara maksimal fasilitas-fasilitas yang tersedia, maka bukan hanya dalam bidang tertentu saja tetapi juga dalam bidang-bidang yang lain.

Perencanaan harus dinamis, dalam membuat perencanaan maka secara pasif kita harus bersifat luwes dalam arti perencanaan dimungkinkan untuk diubah bilamana situasi dan kondisi berubah. Tapi secara aktif kita harus selalu memikirkan kemungkinan untuk membuat perencanaan yang lebih baik lagi sehingga dengan demikian berarti perencanaan yang kita buat bersifat dinamis. Dengan selalu memikirkan cara-cara baru yang lebih baik maka kemungkinan tujuan yang kita tetapkan dapat kita capai dengan pengorbanan yang lebih kecil atau dengan pengorbanan seperti biasanya kita dapat mencapai hasil yang lebih baik lagi. Supaya perencanaan yang dinamis dapat direalisasi, maka dalam organisasi harus dapat ditimbulkan kegairahan kerja sehingga inisiatif dan kreatifitas dari anggota organisasi dapat dikembangkan, kalau perlu kita dapat memotivasi mereka dengan memberikan hadiah-hadiah, penghargaan-penghargaan, promosi dan sebagainya bagi mereka yang dapat memberikan saran-saran untuk perbaikan perencanaan yang lebih baik. Harus menjadi penekanan bahwa kedinamisan perencanaan harus kita usahakan dalam setiap bidang, setiap kegiatan, tanpa kecuali. Dengan keadaan ini berarti kita dapat meningkatkan efisiensi dalam organisasi tersebut.

Perencanaan harus cukup waktu, membuat perencanaan berarti memikirkan jauh-jauh, sebelum tindakan itu

sendiri dilaksanakan. Dengan demikian manajer akan mempunyai cukup waktu sehingga dapat merenungkan, memikirkan, mengamati, mendiskusikan, menetapkan alternatif serta mempersiapkan segala sesuatunya. Apabila pembuatan perencanaan dimulai dekat sebelum tindakan itu dilakukan, maka berarti manajer tersebut tidak mempunyai cukup waktu. Hal ini berarti pembuatan perencanaan harus diakukan dengan tergesa-gesa. Membuat perencanaan adalah lebih merupakan pekerjaan mental daripada pekerjaan fisik, sehingga untuk mendapatkan hasil yang baik diperlukan waktu yang cukup. Kalau dalam organisasi keputusan yang diambil dengan tergesa-gesa dapat menyebabkan kesalahan. Dan kesalahan dalam membuat perencanaan akan dapat juga menyebabkan kemungkinan tujuan yang telah ditetapkan tidak dapat dicapai atau dapat dicapai dengan pengorbanan yang sangat besar. Untuk menghindarkan pembuatan perencanaan yang tergesa-gesa maka manajer jauh-jauh sebelumnya harus sudah memikirkan.

Mungkin seorang manajer yang pandai dan banyak pengalamannya merasa dapat membuat perencanaan dalam waktu yang relatif singkat. Meskipun ini memungkinkan, tapi untuk mendiskusikan dan merundingkan dengan bawahannya tetap diperlukan waktu yang cukup. Padahal untuk berhasilnya perencanaan yang dibuat, diperlukan partisipasi dengan pihak-pihak yang akan melaksanakannya.

Perencanaan seharusnya didasarkan penelitian, untuk dapat membuat perencanaan yang baik maka sebenarnya tidak cukup bila hanya didasarkan pada pengetahuan, pengalaman, dan intuisi saja. Agar dapat membuat perencanaan yang baik maka sebenarnya manajer memerlukan data-data yang lengkap, dapat dipercaya serta aktual. Dan untuk mendapatkan data-

data tersebut diperlukan penelitian/riset. Suatu perencanaan yang tidak didasarkan hasil penelitian akan kekurangan data-data yang sebenarnya sangat diperlukan. Hal ini dapat menyebabkan perencanaan yang dibuat tersebut banyak mengalami kesalahan.

Dalam membuat suatu perencanaan maka diperlukan tahap-tahap/ langkah-langkah tertentu. Tahap-tahap tersebut merupakan prosedur yang harus dilalui dalam setiap pembuatan perencanaan, sebab tanpa melalui tahap-tahap tersebut akan kurang sempurna adalah perencanaan yang dibuatnya. Tahap-tahap tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

Penetapan tujuan, suatu perencanaan tidak dapat dibuat tanpa ditetapkan terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai, sebab perencanaan justru dibuat untuk mencapai tujuan. Tujuan yang ditetapkan terutama adalah tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang di mana tujuan jangka pendek harus merupakan batu loncatan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Karena itu dapat terjadi tujuan jangka pendek yang ditetapkan tersebut akan dapat menimbulkan kerugian bagi organisasi, meskipun sebenarnya tujuan jangka pendek yang ditetapkan tersebut akan menunjang tujuan jangka panjang untuk mencapai tujuan yaitu mendapatkan keuntungan maksimal. Penetapan tujuan hendaknya dilakukan secara hati-hati sebab tujuan yang ditetapkan harus realistis dan ekonomis. Tujuan yang realistis adalah tujuan yang mempunyai kemungkinan untuk dicapai berdasarkan situasi dan kondisi yang dapat dicapai. Sedangkan tujuan yang ekonomis apabila tujuan yang ditetapkan tersebut adalah merupakan tujuan yang secara maksimal dengan penggunaan daya dan dana serta fasilitas dari perusahaan yang telah tersedia semaksimal mungkin. Oleh karena itulah tujuan yang telah ditetapkan harus realistis dan ekonomis.

Mengumpulkan data serta menetapkan dugaan-dugaan serta ramalan-ramalan, Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka perlu dibuat suatu perencanaan. Dan dalam membuat perencanaan tersebut perlu dikumpulkan data-data yang diperlukan untuk membuat suatu perencanaan. Untuk itu diperlukan data-data antara lain tentang jumlah media advertensi yang ada, biaya-biayanya. jumlah pembaca-pembacanya dan sebagainya. Yang perlu dalam pengumpulan data adalah kelengkapan, dapat dipercaya dan relevan. Selain data-data, diperlukan pula dugaan-dugaan atau ramalan-ramalan karena perencanaan tersebut didasarkan pada ramalan atau dugaan-dugaan tersebut. Karena itu seorang pimpinan atau manajer harus mempunyai kemampuan untuk meramalkan secara baik kemungkinan-kemungkinan yang akan datang, hal-hal yang dapat mempengaruhi tercapainya tujuan tersebut.

Menetapkan alternatif cara bertindak, Setelah tujuan ditetapkan, data-data dikumpulkan serta ramalan-ramalan ditetapkan maka kemudian manajer mulai menetapkan alternatif-alternatif cara bertindak atau alternatif-alternatif perencanaan. Mengapa alternatif-alternatif tersebut perlu dikemukakan? Dengan menetapkan alternatif berarti kita telah mengusahakan sedapat mungkin beberapa cara yang dapat ditempuh, sehingga kita akan dapat memilih alternatif yang paling baik. Tanpa menetapkan alternatif, maka apa yang kita tetapkan sebagai cara bertindak tersebut mungkin suatu cara yang tidak realistis dan tidak ekonomis. Tapi mungkin realistis tetapi tidak ekonomis. Dengan menetapkan alternatif maka kemungkinan kita akan mendapatkan suatu cara untuk mencapai tujuan dengan cara yang paling baik dalam arti yang paling efisien. Bagaimana kita dapat menetapkan bahwa cara itu yang paling baik bilamana kita tidak membandingkan dengan alternatif yang lain.

Mengadakan penilaian alternatif, Alternatif yang telah kita tetapkan tersebut harus kita adakan penilaian kepada masing-masing. Dengan penilaian tersebut kita akan mengetahui kelemahan-kelemahan dan kebaikan-kebaikan dari masing-masing alternatif. Dalam melakukan penilaian ini kita harus bertindak secara objektif sehingga penilaian kita betul-betul penilaian yang jujur dan tidak berat sebelah.

Memilih alternatif, Berdasarkan penilaian terhadap masing-masing alternatif tersebut kita dapat memilih yang menurut kita yang paling tepat untuk mencapai tujuan. Tepat di sini adalah dalam arti dengan cara perencanaan tersebut akan dicapai suatu tujuan dengan yang paling efisien. Dengan kata lain perencanaan yang kita buat tersebut adalah perencanaan yang efisien dan efektif.

Pengorganisasian (*Organizing*)

Sebelum dijelaskan hakekat pengorganisasian sebagai salah satu fungsi manajemen, maka terlebih dahulu dikemukakan arti organisasi, sebab organisasi adalah yang menjadi wadah bagi seluruh aktivitas manajerial, tak terkecuali pengorganisasian. Mondy & Premeaux (1995) menjelaskan “*an organization is two or more people working together in a coordinated manner to achieve group results*”. Kerjasama dua orang atau lebih dalam suatu koordinasi yang terpadu untuk mencapai tujuan kelompok merupakan organisasi.

Reeser (1973) mengemukakan “*as managerial function, organizing is defined as grouping work activities into department, assigning authority and coordinating the activities of the different departments so that objectives are met and conflicts minimized*”. Pendapat ini menekankan bahwa pengorganisasian itu berfungsi

untuk membagi kerja terhadap berbagai bidang, menetapkan kewenangan dan pengkoordinasian kegiatan bidang yang berbeda untuk menjamin tercapainya tujuan dan mengurangi konflik yang terjadi dalam organisasi. Dengan demikian sebuah organisasi terdiri dari beberapa unsur yaitu : (1) ada kumpulan orang-orang (2) ada pembagian kerja atau spesialisasi dalam organisasi (3) bekerjasama di mana aktivitas-aktivitas yang terpoisah dikoordinir (4) ada tujuan bersama yang akan dicapai melalui kerjasama yang terkoordinir.

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang kedua dan merupakan langkah strategis untuk mewujudkan suatu rencana organisasi. Menurut Winadi (1990) pengorganisasian ialah suatu proses di mana pekerjaan yang ada dibagi dalam komponen-komponen yang dapat ditangani dan aktivitas-aktivitas mengkoordinasikan hasil yang dicapai untuk mencapai tujuan tertentu. Sejalan dengan pendapat di atas Terry (1973) menjelaskan: *Organizing is the establishing of effective behavioral relationship among persons, so that they may work together efficiently and gain personal satisfaction in doing selected task under given environmental conditions for the purpose of achieving some goal or objective.*

Pendapat di atas memberi pengertian bahwa pengorganisasian merupakan usaha penciptaan hubungan tugas yang jelas antara personalia, sehingga dengan demikian setiap orang dapat bekerja bersama-sama dalam kondisi yang baik untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Pengorganisasian yang dilaksanakan para manajer secara efektif, akan dapat: (1) menjelaskan siapa yang akan melakukan apa (2) menjelaskan siapa memimpin siapa (3) menjelaskan saluran-saluran komunikasi (4) memusatkan sumber-sumber data terhadap sasaran-sasaran.

Pengarahan (*Directing*)

Sebagai langkah selanjutnya aktivitas manajerial ialah pengarahan (*directing*). Koontz & O'Donnell (1976) mengemukakan: "*directing is the interpersonal aspect of managing by which subordinates are led to understand and contribute effectively and effeciently to attainment of enterprise objectives, directing involves guiding and leading subordinates*". Pendapat di atas menjelaskan bahwa melalui kegiatan pengarahan setiap orang dalam organisasi diajak atau dibujuk untuk memberikan kontribusinya melalui kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi. Pengarahan meliputi pemberian petunjuk/memberi gambaran tentang kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan sehingga para manajer harus memotivasi staf dan personil organisasi agar secara sukarela mau melakukan kegiatan sebagai manifestasia rencana yang dibuat.

Pada hakekatnya pengarahan ini mengandung kegiatan pemberian motivasi (*motivating*). Kegiatan ini sebenarnya terdapat pada kegiatan *directing* sebagai sebuah fasilitas atau sarana melakukan pengarahan terhadap para personil dalam organisasi.

Koordinasi

Koordinasi adalah salah satu fungsi manajemen. Dalam organisasi keberadaan pengorganisasian sangat penting bagi terintegrasinya seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan. Stoner (1991) mengemukakan bahwa proses pengorganisasian dibagi menjadi lima tahapan, yaitu : perincian pekerjaan, pembagian pekerjaan, pemisahan pekerjaan, koordinasi pekerjaan, monitoring dan reorganisasi. Dengan demikian koordinasi merupakan bahagian integral dari proses pengorganisasian. Sebelum lebih jauh mengungkapkan keberadaan koordinasi maka perlu

dikemukakan pengertian koordinasi. Reeser, dkk (1973) 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 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 kedalam suatu situasi yang harmonis secara utuh.

Menurut Winardi (1990), 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. Selanjutnya koordinasi menurut Anderson (1984) bahwa :*"process involving the transfer of information between jobs and people to avoid overlap of work and to ensure that effort and resources and balanced across the total organization"*. Ini berarti 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.

Thompson seperti dikutip oleh Stoner (1996) 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 yang diharapkan. Koordinasi di sini dipahami sebagai usaha penyesuaian bagian-bagian yang berbeda-beda agar kegiatan daripada 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.

Selanjutnya Koontz dan O'Donnell (1972) menjelaskan: “ *the best coordination occurs when individuals see how their jobs contribute to the dominate goals of their enterprise*”. Setiap bidang pekerjaan memiliki kontribusi penting dalam rangka pencapaian tujuan organisasi melalui proses koordinasi antar bidang atau unit-unit yang ada dalam organisasi. Kesatuan usaha dari semua unit adalah bekerja untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi bukan terpisah-pisah dalam unit tersendiri. Menurut Siagian (2004) 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. Untuk melakukan koordinasi yang efektif diperlukan adanya komunikasi. Lewis (1987) 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.

Di sisi lain koordinasi harus mengisyaratkan tersedianya 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. Pelaksanaan tugas dari berbagai unit dalam organisasi memerlukan suatu koordinasi yang baik sehingga efektivitas dari masing-masing unit sangat tergantung pada bagaimana kegiatan yang dilaksanakan sinkron dengan kegiatan unit lainnya. Dijelaskan oleh Handyaningrat (1984) mengenai pentingnya koordinasi yaitu : (1) koordinasi yang baik akan mempunyai efek adanya efisiensi terhadap organisasi itu Koordinasi dapat menghindarkan terjadinya pemborosan uang, tenaga dan alat-alat (2) koordinasi mempunyai efek terhadap moral organisasi terutama yang berhubungan dengan peranan kepemimpinan (*leadership*). Koordinasi yang baik akan muncul dari kepemimpinan yang baik (3) koordinasi mempunyai efek terhadap perkembangan personal dalam organisasi. Para personil organisasi perlu dikendalikan agar pekerjaannya tidak simpang siur dan bertabrakan satu sama lain yang akan mengganggu pencapaian tujuan bersama. Di samping itu proses koordinasi itu sendiri dibagi kepada tiga tingkatan, yaitu :Pertama, harus ada rencana perilaku yang telah dibuat bagi semua anggota kelompok. Kedua, seluruh

rencana itu atau sedikitnya bagian-bagiannya yang relevan harus dipahami oleh setiap orang yang terlibat. Ketiga, kesediaan setiap orang untuk berbuat sesuai dengan rencana harus dikembangkan. Lebih lanjut koordinasi dapat diperlancar apabila masing-masing anggota organisasi memahami tujuan-tujuan, rencana-rencana, penerimaan mereka dan kesediaan mereka menyumbangkan tenaga untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan. Karena itu tujuan, kebijakan, prosedur kerja, peraturan dan disiplin harus dimantapkan dan dikomunikasikan dengan baik untuk mencapai koordinasi yang diharapkan dalam pelaksanaan maupun pencapaian tujuan.

Pengawasan (*Controlling*)

Sebagai salah satu fungsi manajemen, pengawasan merupakan tindakan terakhir yang dilakukan para manajer pada suatu organisasi. 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 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 tujuan, tentang hal ini Terry (1973) menjelaskan “*controlling is determining what is being accomplish, that evaluating performance and, if necessary applying corrective measures so performance takes according to plans*”. Pendapat di atas mengandung pengertian bahwa pengawasan merupakan usaha yang sistematis dalam menentukan apa yang telah dicapai yang mengarah kepada penilaian kinerja dan pentingnya mengkoreksi atau mengukur kinerja yang didasarkan pada rencana-rencana yang ditetapkan sebelumnya.

Pengawasan yang dibuat dalam fungsi manajemen sebenarnya merupakan strategi untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan dari segi pendekatan rasional terhadap keberadaan *input* (jumlah dan kualitas bahan, uang, staf, peralatan, fasilitas, dan informasi), demikian pula pengawasan terhadap aktivitas (penjadwalan dan ketepatan pelaksanaan kegiatan organisasi), sedangkan yang lain adalah pengawasan terhadap *output* (standar produk yang diinginkan). Sasaran pengawasan sesungguhnya diarahkan pada upaya mencapai hal-hal berikut:

- 1) Kebijakan dan strategi yang telah ditetapkan terselenggara sesuai dengan jiwa dan semangat kebijaksanaan dan strategi dimaksud.
- 2) Anggaran yang tersedia untuk menghidupi berbagai kegiatan organisasi benar-benar dipergunakan untuk melakukan kegiatan tersebut secara efisien dan efektif.
- 3) Para anggota organisasi benar-benar berorientasi kepada berlangsungnya hidup dan kemajuan organisasi sebagai

keseluruhan 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, 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.

BAB II

TEORI ORGANISASI

A. PENGERTIAN ORGANISASI



rganisasi adalah institusi atau wadah tempat orang berinteraksi dan bekerjasama sebagai suatu unit terkoordinasi terdiri setidaknya dua orang atau lebih yang berfungsi mencapai satu sasaran atau serangkaian sasaran. Organisasi dalam arti dinamis adalah suatu proses penetapan dan pembagian kerja yang akan dilakukan, pembatasan dan tugas dan kewajiban, otoritas dan tanggung jawab, dan penetapan hubungan diantara elemen organisasi. Jadi, organisasi dalam arti dinamis lebih cenderung disebut organisasi sebagai suatu wadah. Karena dalam organisasi terdapat sekumpulan orang atau kelompok memiliki tujuan tertentu dan berupaya untuk mewujudkan tujuannya tersebut melalui kerjasama. Melalui organisasi memungkinkan masyarakat meraih hasil atau mengejar tujuan yang sebelumnya tidak bisa tercapai oleh individu-individu secara sendiri-sendiri.

Dengan demikian, orang-orang yang tergantung dalam organisasi dapat bekerjasama untuk merealisasikan tujuan bersama secara efisien dan efektif. Berbagai usaha ditempuh untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi, hal ini menurut

Etzioni (1984) melahirkan teori klasik administrasi dalam pendekatan organisasi disebut sebagai aliran manajemen ilmiah (*scientific management*), ditandai pembagian kerja yang tegas dengan tenaga-tenaga yang memiliki kecakapan, keterampilan khusus, dan hierarki wewenang yang khas melaksanakan kewenangan, tugas, dan tanggung jawab organisasi.

Ciri-ciri organisasi menurut Etzioni (1984) adalah: (1) adanya pembagian dalam pekerjaan, kekuasaan, dan tanggung jawab komunikasi merupakan bentuk-bentuk pembagian yang tidak dipolakan begitu saja atau disusun menurut cara-cara tradisional, melainkan sengaja direncanakan untuk dapat lebih meningkatkan usaha mewujudkan tujuan tertentu; (2) adanya satu atau beberapa pusat kekuasaan berfungsi mengawasi pengendalian usaha-usaha organisasi serta mengarahkan organisasi mencapai tujuannya, pusat kekuasaan secara kontinu diperlukan menyusun pola-pola baru guna meningkatkan efisiensi; dan (3) penggantian tenaga, dimana tenaga yang dianggap tidak bekerja sebagaimana diharapkan, dapat diganti oleh tenaga lain, dan organisasi dapat mengkombinasikan anggotanya melalui proses pengalihan maupun promosi. Ciri-ciri organisasi ini berlaku bagi organisasi baik pada pemerintah, pemerintah daerah, dan satuan pendidikan.

Organisasi merupakan satu disiplin ilmu yang sangat menarik untuk dipelajari dan diterapkan dalam kehidupan sehari-hari. eberapa ahli telah mendefenisikan organisasi sebagai berikut:

1. Organisasi menurut James D. Mooney (1974) adalah setiap bentuk kerja sama manusia untuk mencapai tujuan bersama.
2. Organisasi menurut Ralp Currier Davis (1951) adalah suatu kelompok orang-orang yang sedang bekerja ke arah tujuan bersama di bawah satu kepemimpinan).

3. Organisasi menurut Robert V. Presthus (1958) suatu sistem susunan hubungan-hubungan antar pribadi.
4. Organisasi menurut Michael J. Jucius (1962) adalah suatu kelompok orang yang bekerja dalam hubungan yang saling bergantung ke arah tujuan atau tujuan-tujuan bersama.
5. Organisasi menurut Robbins (1984) adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai tujuan bersama atau tujuan kelompok.
6. Organisasi menurut Herbert A. Simon (1958) adalah suatu rencana mengenai usaha kerjasama yang mana setiap peserta mempunyai peranan yang diakui untuk dijalankan dan kewajiban-kewajiban atau tugas-tugas untuk dilaksanakan.
7. Organisasi menurut Daniel E. Griffiths (1959) adalah orang-orang yang melaksanakan fungsi-fungsi yang berbeda tetapi saling berhubungan dan dikoordinasikan agar supaya sebuah tugas atau lebih dapat diselesaikan.
8. Organisasi menurut Harleigh Trecker (1950) adalah Perbuatan atau proses menghimpun atau mengatur kelompok-kelompok yang saling berhubungan dari institusi menjadi satu kesatuan yang bekerja).
9. Organisasi menurut J. William Schulze (1949) adalah penggabungan dari orang-orang, benda-benda, alat-alat, perlengkapan, ruang kerja dan segala sesuatu yang bertalian dengannya, yang dihimpun dalam hubungan yang teratur dan efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkannya.

Dari beberapa pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa. **Organisasi** merupakan kumpulan dua orang atau

lebih yang mau bekerja sama untuk pencapaian tujuan bersama yang diikat dengan peraturan yang disepakati bersama dalam satu komando pimpinan melalui pemberdayaan seluruh sumber daya organisasi, berupa Sumber Daya Manusia (SDM), Sumber Daya Alam (SDA) dan sumber daya Modal/Uang. Organisasi berusaha mempermudah manusia dalam menjalani hidup di dunia dengan memanfaatkan segala kelebihan yang terdapat di organisasi. Untuk menyelesaikan masalah, ketika dipikirkan orang banyak, maka segala masalah apapun akan mudah terselesaikan, dibandingkan satu orang yang memikirkannya. Satu demi satu persoalan akan selesai, tatkala dikerjakan secara gotong royong. Tak salah pepatah mengatakan “ berat sama dipikul, ringan sama dijinjing”.

Faktor penentu terbentuknya organisasi adalah manusia sedangkan faktor yang berkaitan dengan kerja adalah kemampuan untuk bekerja, kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dan kemampuan melaksanakan asas-asas atau prinsip-prinsip organisasi.

B. UNSUR PEMBENTUK ORGANISASI

Berdasarkan defenisi di atas, terlihatlah beberapa unsur yang membentuk organisasi secara utuh antara lain:

1. Terdiri dari *Sekelompok Orang*.

Sekelompok orang yang dimaksud adalah terdiri dari dua orang atau lebih. Jika dalam satu rumah tangga, organisasi ini terdiri dari suami dan istri. Beberapa ahli menyebutkan sekurang-kurangnya terdiri dari tiga orang atau lebih yakni ketua, sekretaris dan bendahara.

2. Memiliki Tujuan yang Jelas.

Sekelompok orang akan mau bekerja sama, tentunya karena memiliki tujuan yang jelas, dalam artian dapat dicapai melalui kerja sama seluruh pihak. Tujuan ini merupakan hasil dari kesepakatan bersama dengan istilah lain “Visi”

3. Adanya Kerja Sama

Untuk mewujudkan visi atau tujuan tersebut diharapkan adanya kerja sama yang dibangun secara baik dengan berbagai keahlian yang dimiliki masing-masing orang yang berada dalam organisasi tersebut. Tanpa kerja sama, maka tujuan yang mulia itu tidak akan tercapai.

4. Punya Peraturan atau Undang-Undang

Peraturan dibuat untuk mengikat setiap individu yang berada di dalam organisasi. Peraturan membuat lebih terarah dalam bentuk kerja sama dan pencapaian tujuan. Peraturan tidak membedakan pangkat dan jabatan, masing-masing harus taat dan patuh pada ketentuan yang berlaku di organisasi.

5. Punya Tempat/Sekretariat

Bagi setiap organisasi sangat diperlukan tempat atau sekretariat. Sekretariat berfungsi tempat menyusun strategi, perencanaan segala sesuatu, tempat bermusyawarah dan berkerja. Salah satu alat pemersatu yang digunakan dalam berkumpul, bekerja dan tempat bermusyawarah. Seluruh alamat surat akan ditujukan melalui sekretariat.

6. Punya Modal (SDM/SDA atau Uang)

Modal juga dianggap penting untuk memajukan sebuah organisasi. Salah satu modal yang sangat berarti adalah Sumber Daya Manusia. Hal ini menjadi nilai jual yang sangat berarti bagi organisasi. Ketika sumber daya lainnya tidak ada, tidak terlalu menyulitkan perkembangan roda organisasi. Contoh, organisasi bergerak di Bidang Jasa.

C. ASAS ORGANISASI

Menurut Handyaningrat (1984) Asas-Asas atau Prinsip-Prinsip organisasi sebagai berikut:

1. Organisasi Harus Memiliki Tujuan yang Jelas

Sebelumnya juga sudah dijelaskan bahwa tujuan yang jelas benar-benar urgen bagi setiap organisasi agar terarah apa yang dicita-cita orang-orang yang berada di organisasi tersebut.

2. Skala Hirarki

Skala hirarki dapat diartikan sebagai perbandingan kekuasaan di setiap bagian yang ada. Kekuasaan terukur, jika jelas berapa banyak bawahan dan jenis pekerjaan apa saja yang menjadi titik tumpu sebuah organisasi. Artinya, tidak sama antara manajer dengan para bawahan dalam ukuran hirarki kekuasaan. Yang hanya bisa memerintah bawahan adalah atasan. Itu yang menjadi tolak ukur di manapun organisasi itu berdiri.

3. Kesatuan Perintah/Komando

Untuk sentralisasi organisasi, kesatuan perintah itu terletak

di pucuk pimpinan tertinggi. Jika di organisasi, maka manajerlah yang bisa memerintah seluruh komponen organisasi, tetapi untuk desentralisasi, wakil manajer yang punya peran mengkomandokan bagian kekuasaannya.

4. *Pelimpahan wewenang*

Dalam hal ini, ada 2 pelimpahan wewenang, yakni: (1) Secara Permanen yang ditandai dengan Surat Keputusan Tetap (SK), dan (2) Secara Sementara yang sifatnya dadakan.

5. *Pertanggungjawaban*

Dalam melakukan tugas, semua bawahan bertanggung jawab untuk melaksanakan tugas dan hasil kerjanya. Atas juga bertanggung jawab atas kemajuan organisasi kepada bawahannya. Jadi, semua pihak bertanggung jawab pada setiap apa yang dia kerjakan.

6. *Pembagian Pekerjaan*

Pembagian pekerjaan sangat diperlukan untuk menutupi ketidakmampuan setiap orang untuk mengerjakan semua pekerjaan yang ada dalam organisasi. Perlu adanya spesialisasi pekerjaan yang disesuaikan dengan keahlian masing-masing. Kegiatan-kegiatan itu perlu dikelompokkan dan ditentukan agar lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

7. *Jenjang/Rentang Kendali*

Jenjang atau rentang pengendalian artinya perlu jumlah bawahan dikendalikan oleh seorang atasan secara rasional. Oleh karena itu, tingkat-tingkat kewenangan yang ada harus

dibatasi seminimal mungkin sehingga tidak semua merasa menjadi atas. Ada dua rentang pengendalian, yaitu: (a) Rentang pengendalian Sempit yang terdiri dari 4-8 orang, (b) Rentang pengendalian Luas yang terdiri dari 8-15 orang bahkan lebih banyak lagi dari itu.

8. *Fungsional*

Bahwa seorang dalam organisasi secara fungsional harus jelas tugas dan wewenangnya, kegiatannya, hubungan kerjanya serta tanggung jawabnya dalam pencapaian tujuan organisasi.

9. *Pemisahan*

Bahwa beban tugas dari setiap orang tidak dapat dilimpahkan kepada orang lain. Seseorang akan merasa kehilangan harga diri dengan mengerjakan pekerjaan orang lain, kecuali ada hal tertentu diluar kuasa manusia (sakit).

10. *Keseimbangan*

Keseimbangan antara struktur organisasi yang efektif dengan tujuan organisasi. Keseimbangan antara beban tugas, imbalan, waktu bekerja dan hasil pekerjaan.

11. *Flexibelitas*

Suatu pertumbuhan dan perkembangan organisasi tergantung pada dinamika kelompok. Keseimbangan penugasan dengan imbalan perlu diperhatikan dengan baik dalam memenuhi tujuan organisasi.

12. Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat berarti bagi sebuah organisasi. Semua aktivitas dijalankan oleh pemimpin. Pemimpin juga bertanggung jawab atas kemajuan dan kemunduran organisasi. Seluruh fungsi-fungsi manajemen akan dikendalikan sepenuhnya oleh pemimpin. Oleh karena itu, kepemimpinan dianggap sebagai inti dari manajemen.

D. BENTUK ORGANISASI

1. Organisasi Line

Organisasi ini mempunyai bentuk yang sederhana. Bentuk ini lebih banyak dipakai di dalam organisasi Militer. Bawahan hanya mengenal satu atasan atau komando sebagai sumber dari kewenangan dalam memerintah. Line diartikan sebagai unit yang secara langsung ikut serta menghasilkan ketercapaian tujuan organisasi.

Kebaikan Organisasi Line:

- a. Kesatuan kepemimpinan terjamin.
- b. Garis pimpinan berjalan secara tegas karena pimpinan langsung berhubungan dengan bawahan.
- c. Proses pengambilan keputusan secara cepat.
- d. Rasa solodaritas tinggi
- e. Penyampaian informasi cepat
- f. Memungkinkan menejer lebih terlatih
- g. Hubungan kekuasaan jelas

Keburukan Orgnisasi Line

- a. Seluruh organisasi sangat bergantung dengan satu orang
- b. Kecendrungan pimpinan bertindak secara otoriter.
- c. Kesempatan bawahan berkembang, sangat susah.

- d. Penyelesaian masalah agak lama karena dipikirkan satu orang saja.
- e. Anggota/bawahan kurang aktif, kreatif dan inovatif

2. Organisasi Line dan Staff

Organisasi ini pada umumnya digunakan semua organisasi atau perusahaan yang bergerak di bidang apapun. Organisasi ini terdiri dari unit Line dan unit Staff. Line dalam organisasi diartikan sebagai orang-orang yang terlibat langsung dalam pencapaian tujuan sedangkan Staff diartikan sebagai orang-orang yang membantu dalam pencapaian tujuan organisasi.

Staff dalam organisasi ini terbagi tiga yaitu Staff Umum untuk pekerjaan yang bersifat umum. Contoh, bagian umumnya tata usaha di perkantoran. Staff Ahli dikhususkan pada pekerjaan tertentu yang hanya dikerjakan orang yang ahli saja. Contoh, pekerjaan perencanaan, penelitian, saran-saran dan merumuskan pengambilan keputusan. Serta staff Pribadi yaitu sebagai pembantu pribadi dalam bekerja.

Kebaikan Organisasi Line dan Staff

- a. Dapat digunakan disetiap organisasi
- b. Ada pembagian tugas yang jelas antara pimpinan, staff dan pelaksana
- c. Bawahan dapat berkembang dengan cepat
- d. Prinsip penempatan bawahan “the man on the right place”
- e. Pengambilan keputusan yang sehat lebih cepat diambil
- f. Koordinasi dengan mudah dilakukan
- g. Bawahan lebih aktif, kreatif dan inovatif
- h. Disiplin dalam tugas sangat baik

Keburukan Organisasi Line dan Staff

- a. Rasa solidaritas bawahan tidak begitu tinggi karena sibuk dengan kegiatannya masing-masing
- b. Jika koordinasi di tingkat staff tidak baik, dapat membingungkan unit-unit pelaksana dan dapat juga merupakan hambatan dalam peksanaan tugas

3. Organisasi Fungsional

Organisasi ini dipakai untuk organisasi niaga. Disusun atas dasar penyusunan dasar kegiatan berdasarkan fungsi di tiap unit. Setiap fungsi unit yang ada sangat bergantung dengan unit-unit yang ada. dalam organisasi ini, koordinasi dan kerja sama merupakan bagian terpenting.

Kebaikan Organisasi Fungsional

- a. Pembidangan tugas jelas, sehingga kesimpang siuran dapat dihindarkan
- b. Solidaritas begitu juga moral dan disiplin di antara karyawan yang menjalankan fungsi yang sama pada umumnya tinggi
- c. Koordinasi menyeluruh pada umumnya cukup tingkat eselon atas
- d. Spesialisasi para karyawan dapat dikembangkan dan digunakan semaksimal mungkin

Keburukan Organisasi Fungsional

- a. Para karyawan terlalu menspesialisasi diri pada bidang tertentu saja, sehingga sukar untuk mutasi tugas atau mutasi tempat
- b. Para karyawan terlalu mementingkan bidangnya saja, sehingga koordinasi menyeluruh susah terlaksana

- c. Memungkinkan terjadinya rasa golongan yang berlebihan di antara karyawan dalam menjalankan fungsinya

4. Organisasi Kepanitiaan

Kepanitiaan merupakan sekelompok orang yang ditunjuk untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan khusus, yang tidak dapat diselesaikan sendiri oleh seseorang atau sebuah dewan. Misalnya panitia Pansus Century yang bekerja menyelesaikan khusus Bank Century tentang keputusan *Bail Out*, pengucuran dana, siapa yang bertanggung jawab, kemana saja pengucuran dana itu dan lain-lain.

Kebaikan Organisasi Kepanitiaan

- a. Pada umumnya keputusan diambil secara tepat, karena segala sesuatu dibicarakan secara kolektif dan segala faktor dipertimbangkan.
- b. Kemungkinan bagi pimpinan berlaku diktator sangat kurang
- c. Kerjasama di kalangan pelaksana mudah dibina

Keburukan Organisasi Kepanitiaan

- a. Pengambilan keputusan agak sedikit lamban
- b. Jika ada pelaksanaan kegiatan terkendala, tidak ada yang bisa dipersalahkan
- c. Para pelaksana agak sering bingung karena arus perintah
- d. Daya kreasi seseorang pelaksana tidak menonjol, karena semua pelaksanaan didasarkan pada kolektifitas.

BAB III

KEPEMIMPINAN

Apabila suatu organisasi berjalan dengan lesu, orang sering mempersoalkan kepemimpinannya, seperti pemimpin lemah, pemimpin tidak pernah masuk kantor, pemimpin tidak pernah turun ke bawah, tidak pernah berbicara dengan pejabat teras yang lain, dan seterusnya. Memang jika kepemimpinan tidak tampak, sering dikatakan bahwa organisasi itu tidak mempunyai pemimpin. Tentu bukan ini yang dikehendaki. Tetapi kalau organisasi itu berjalan dengan baik dan berkembang dengan pesat, orang sering kali lupa membicarakan kepemimpinan. Kehadiran seorang pemimpin dalam suatu organisasi ialah untuk menggerakkan orang-orang dalam organisasi itu.

A. PENGERTIAN KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan merupakan salah satu fenomena yang paling mudah diobservasi, tetapi menjadi salah satu hal yang paling sulit untuk dipahami”. Daft (1988) kemudian mempermudah pemahaman dengan mendefinisikan kepemimpinan sebagai *“sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata*

yang mencerminkan tujuan bersamanya". Stoner (1996) memberikan pengertian kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas kelompok. Sedangkan Yukl (1994) menyimpulkan bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang sengaja dijalankan seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Konsepsi kepemimpinan dari sudut pandangan pemimpin dikemukakan oleh Bennis dan Nanus (1995), menurutnya seorang disebut pemimpin, jika ia mampu memberi visi kepada organisasi dan mampu menjabarkannya menuju realita. Kakabadse (2005) memandang kepemimpinan sejenis dengan motivasi atau perangsang yang kuat yang mendorong individu untuk bertindak, dan oleh karenanya, tidak ada urusannya dengan status, otoritas atau posisi yang dimilikinya. Sementara itu, kepemimpinan menurut Hurber (1996), pada intinya adalah suatu proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kepemimpinan adalah suatu konsep dan proses yang berhubungan dengan setiap kelompok. Grant yang dikutip Hurber mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu pedoman, kelangsungan, pembelajaran serta pemberian motivasi untuk mencapai tujuan dan prestasi. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah suatu gabungan yang berbeda antara tugas dan hubungan perilaku yang biasa digunakan untuk mempengaruhi pribadi atau kelompok untuk mencapai tujuan.

Dari pengertian-pengertian disimpulkan bahwa kepemimpinan pada intinya merupakan upaya mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerjasama dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan sebelumnya.

B. PENDEKATAN KEPEMIMPINAN

Keberhasilan pemimpin terletak pada seberapa banyak ia mengetahui dan menguasai teori tentang kepemimpinan. Dengan maksud untuk mencegah tindakan-tindakan yang salah dalam memimpin. Teori merupakan penggabungan antara konsep yang satu ke konsep yang lain sehingga dapat membentuk suatu sistem. Atau dengan kata lain teori adalah benar secara logika dan benar secara empiris. Di sisi lain teori kepemimpinan lahir bukan muncul begitu saja, melainkan lahir dari temuan-temuan para ahli melalui penelitian yang mendalam. Kepemimpinan merupakan bagian integral dari administrasi. Di mana inti dari administrasi adalah manajemen, inti dari manajemen adalah kepemimpinan, inti dari kepemimpinan adalah pengambilan keputusan (*making decision*), inti dari *making decision* adalah *human relations* atau hubungan manusia. Karena kepemimpinan erat hubungannya dengan pengambilan keputusan dan hubungan terhadap sesama, maka pemimpin perlu memahami pendekatan-pendekatan dalam kepemimpinan, berikut ini beberapa pendekatan dalam teori kepemimpinan diantaranya:

1. Pendekatan *Trait* (Sifat)

Teori awal tentang sifat ini dapat ditelusuri kembali pada zaman Yunani Kuno dan zaman Roma, pada saat itu orang percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan (*leader are born*), bukan dibuat. Yukl (1994) mengemukakan bahwa pemahaman awal tentang kepemimpinan terfokus pada ciri sifat yang dimiliki seorang pemimpin. Sifat merupakan salah satu ciri yang spesifik yang dimiliki oleh pribadi, seperti kepercayaan diri, kejujuran, kecerdasan, dan keberanian. Menurut teori sifat, hanya pribadi yang memiliki sifat-sifat tertentu yang bisa menjadi seorang

pemimpin. Pribadi tersebut lebih dikenal sebagai orang hebat (*great person*). Teori ini menegaskan gagasan bahwa beberapa pribadi dilahirkan memiliki sifat-sifat tertentu yang secara alamiah menjadikan mereka seorang pemimpin. Teori ini mencoba untuk membandingkan sifat-sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin dengan pribadi yang bukan seorang pemimpin. Kemudian penelitian kepemimpinan memusatkan perhatian pada ciri pribadi pemimpin, yang dikenal dengan *trait theory*. *Trait* pada dasarnya menjadi motivasi bagi pemimpin. *Trait* atau sifat yang penting antara lain; mendorong atau ambisi, kejujuran dan integritas, motivasi kepemimpinan, percaya diri, kemampuan kognitif, pengetahuan bisnis, kreativitas dan fleksibilitas. Teori ini juga disebut *the great man* artinya jika seorang dilahirkan sebagai pemimpin maka ia akan menjadi pemimpin. Wahab (2008) menjelaskan bahwa teori *great man* (orang besar) yang berasumsi pemimpin dilahirkan bukan diciptakan, teori kepemimpinan berdasarkan bakat ini ditolak dan lahirlah teori *Big Bang*. Artinya teori ini menyatakan bahwa suatu peristiwa besar menciptakan atau dapat membuat seseorang menjadi pemimpin. Sejalan dengan perkembangan yang semakin pesat, maka ada pemikiran baru bahwa kepemimpinan tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi dapat juga dicapai melalui pendidikan dan pengalaman.

Beberapa sifat kepemimpinan (*Trait Approach*) yang dimiliki oleh seorang pemimpin sebagaimana diuraikan oleh beberapa para ahli, seperti Robbins (2007) bahwa ada enam karakter yang cenderung membedakan pemimpin dari bukan pemimpin adalah: (1) ambisi dan semangat, (2) hasrat untuk memimpin, (3) kejujuran, (4) integritas, (5) kepercayaan diri, (6) kecerdasan, (7) pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan. Sementara itu, Sutrisno (2009) menambahkan bahwa sifat-sifat kepemimpinan terdiri atas: (1) takwa, (2) sehat, (3) jujur, (4) tegas, (5) setia,

(6) cerdas, (7) berani, (8) disiplin, (9) manusiawi, (10) berkemauan keras, (11) berinovasi, (12) berwawasan luas, (13) komunikatif, (14) daya nalar tajam, daya tanggap peka, (15) kreatif, (16) tanggung jawab, sifat positif lainnya.

Dengan asumsi pemikiran di atas menegaskan bahwa salah satu penunjang keberhasilan seseorang sebagai pemimpin ditentukan oleh kualitas sifat atau karakteristik tertentu yang dimilikinya, baik secara fisik, mental, psikologis, personalitas, dan segi intelektualnya.

2. Pendekatan Keprilakuan (*Behavior Approach*)

Pendekatan keprilakuan memandang kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan sifat-sifatnya. Studi ini melihat dan mengidentifikasi perilaku yang khas dari pemimpin dalam kegiatannya untuk mempengaruhi anggota-anggota kelompok atau pengikutnya. Perilaku pemimpin ini dapat berorientasi pada tugas keorganisasian ataupun hubungan dengan anggota kelompok. Pendekatan ini menitik beratkan pandangannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan yaitu: fungsi-fungsi kepemimpinan dan gaya-gaya kepemimpinan. Di bawah ini akan dikemukakan beberapa teori kepemimpinan yang termasuk dalam pendekatan keprilakuan:

a. Studi Kepemimpinan *Ohio State*

Pada tahun 1945, Biro Penelitian Bisnis dari Universitas Negeri Ohio melakukan serangkaian penemuan dalam bidang kepemimpinan. Dasar pemikiran dalam situasi ini adalah bahwa keberhasilan kepemimpinan seseorang tergantung pada sejauh mana seorang pemimpin mewujudkan peranannya sebagai

pemrakarsa struktur tugas yang akan dilaksanakan oleh bawahannya serta sejauh mana seorang pemimpin memberikan perhatian kepada bawahannya. Para peneliti ini berusaha mengidentifikasi dimensi-dimensi *independent* dari perilaku pemimpin. Diawali dengan lebih dari seribu dimensi, akhirnya mereka menyempitkan daftar menjadi dua kategori yang secara hakiki menjelaskan sebagian besar perilaku kepemimpinan yang digambarkan oleh bawahan. Mereka menyebut kedua dimensi ini sebagai struktur prakarsa (*initiating structure*) dan pertimbangan (*considerations*). Menurut Robbins (2009) tentang kedua dimensi perilaku kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut: (1) struktur prakarsa merujuk sejauh mana pemimpin berkemungkinan menetapkan dan menyusun perannya dan peran bawahannya dalam mengupayakan pencapaian sasaran. Struktur ini mencakup perilaku yang berupaya mengorganisasi kerja, hubungan kerja dan sasaran. Pemimpin yang dicirikan tinggi dalam struktur prakarsa dapat digambarkan sebagai seseorang yang menugasi anggota-anggota kelompok dengan tugas-tugas tertentu”, “mengharapkan para pekerja mempertahankan standar kinerja yang pasti”, dan “menekankan dipenuhinya tepat waktu”; (2) pertimbangan digambarkan sejauh mana seseorang berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan dengan rasa saling percaya, menghargai gagasan bawahan, dan memperhatikan perasaan mereka. Ia menunjukkan kepedulian akan kenyamanan, kesejahteraan, status, kepuasan pengikut-pengikutnya. Pemimpin yang tinggi dalam pertimbangan dapat digambarkan sebagai seorang yang membantu bawahan dalam menyelesaikan masalah pribadi, ramah, dan dapat didekati dan memperlakukan semua bawahan dengan adil.

Berdasarkan teori Robbins di atas, dapat disimpulkan bahwa standar atau kriteria teori tersebut sebagai berikut: (1) struktur

prakarsa-orientasi tugas; perilaku kerja, standar kerja, dan target waktu, dan (2) pertimbangan-orientasi hubungan; saling percaya, kenyamanan, ramah, adil, dan bersedia menolong bawahan. Sehubungan dengan kedua orientasi ini, Usma telah mengkombinasikan atau menggambarannya seperti Gambar 1 berikut:

Perhatian ↑ Tinggi	Struktur Rendah Perhatian Tinggi Pemimpin mendorong hubungan kerjasama harmonis dan kepuasan dengan kebutuhan sosial anggota kelompok	Struktur Tinggi Perhatian Tinggi Pemimpin mendorong mencapai keseimbangan pelaksanaan tugas dan pemeliharaan hubungan kelompok yang bersahabat
	Struktur Rendah Perhatian Rendah Pemimpin menaraik diri dan menempati peranan pasif. Pemimpin membiarkan keadaan seajatnya	Struktur Tinggi Perhatian Rendah Pemimpin memuaskan perhatian hanya kepada tugas. Perhatian pada pekerja tidak penting
Rendah	← Struktur Inisiatif →	Tinggi

Gambar 1: Gaya Kepemimpinan Ohio
(Sumber: Usman, 2009:280)

Dari hasil gambar penelitian Universitas Ohio di atas, dapat dilihat bahwa kepemimpinan yang tinggi dalam struktur inisiatif (*initiating structure*) dan perhatian (*considerations*) adalah perilaku kepemimpinan yang efektif di dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasinya.

b. Studi Kepemimpinan Michigan

Pada saat yang hampir bersamaan dengan Universitas Ohio,

kantor riset dari Angkatan Laut kontrak kerja sama dengan Pusat Riset Survey Universitas Michigan untuk melakukan suatu penelitian. Dengan tujuan untuk menentukan prinsip-prinsip produktivitas kelompok, dan kepuasan anggota kelompok yang diperoleh dari partisipasi mereka. Hasil penelitian yang dilakukan para ahli di Universitas Michigan menemukan ada dua dimensi perilaku kepemimpinan, yaitu: (1) pemimpin yang berorientasi pada karyawan, dan (2) pemimpin yang berorientasi pada produksi. Menurut Robbins (2009), bahwa pemimpin yang berorientasi pada karyawan..., menekankan pada hubungan antar pribadi, mereka secara pribadi berminat pada kebutuhan bawahan mereka dan menerima perbedaan individual di antara anggota-anggota. Sebaliknya pemimpin yang berorientasi produksi, cenderung menekankan pada aspek teknis atau tugas atas pekerjaan tertentu-perhatian utama mereka adalah pada penyelesaian tugas kelompok mereka, dan anggota-anggota kelompok merupakan alat untuk mencapai hasil akhir itu.

Kesimpulan yang didapat oleh para peneliti Michigan ini adalah sangat menitik beratkan kepada pemimpin dengan berorientasi-karyawan. Pemimpin ini selalu dikaitkan dengan peningkatan produktivitas kelompok dan kepuasan kerja. Pemimipin yang berorientasi-produksi cenderung dikaitkan dengan penurunan produktivitas kelompok dan kepuasan kerja. Berdasarkan temuan Michigan tersebut, Usman (2009) mengutarakan bahwa pemimpin yang berorientasi pada bawahan akan menekankan pentingnya hubungan dengan pekerja dan menganggap setiap pekerja penting, diperhatikan minatnya, diterima keberadaannya dan dipenuhi kebutuhannya. Pemimpin yang berorientasi pada produksi menekankan pentingnya produksi dan aspek teknik-teknik kerja. Hal yang sama dikatakan Wahab (2011) bahwa perilaku/gaya kepemimpinan memiliki dua orientasi yakni: orientasi pada

tugas, dan orientasi pada orang/bawahan. Sehubungan dengan itu, Wahjono (2010) mengutarakan bahwa agar kelompok berjalan efektif, seorang pemimpin harus memusatkan gaya kepemimpinannya terhadap bawahannya, yang meliputi: (1) gaya dengan orientasi dengan tugas (*task oriented*) pemimpin yang berorientasi tugas mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup tanpa ada partisipasi untuk menjamin bahwa tugas-tugas dilaksanakan dengan baik sesuai dengan yang direncanakan. Pemimpin dengan gaya seperti ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan ketimbang pengembangan dan pertumbuhan karyawan, (2) gaya dengan orientasi karyawan (*employee oriented*). Pemimpin dengan gaya seperti ini mencoba untuk lebih memotivasi bawahan ketimbang mengawasinya. Karyawan didorong untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati.

Berdasarkan konsep dan hasil penelitian perilaku pemimpin di atas, menemukan bahwa efektif tidaknya seorang pemimpin tergantung pada sejauh mana ia menerapkan orientasi kepemimpinannya.

3. Pendekatan Situasional

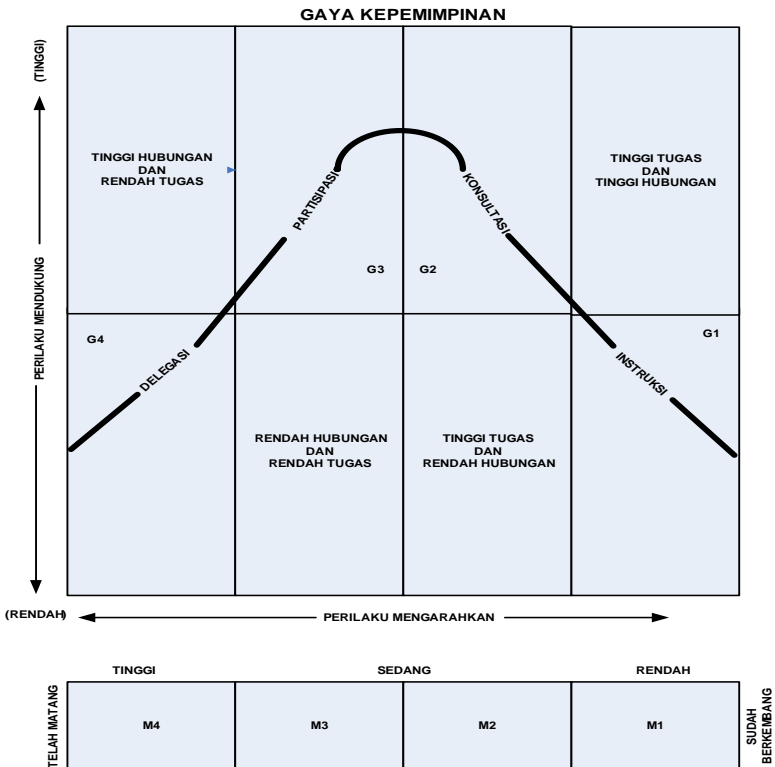
Pendekatan situasional disebut juga dengan pendekatan *contingency* yang didasarkan pada pendapat bahwa kepemimpinan yang efektif tergantung sejumlah faktor. Tidak ada kepemimpinan yang efektif untuk semua situasi atau keadaan. Menurut teori Fiedler terdapat 3 kriteria situasi yaitu hubungan antara pimpinan dan karyawan, tugas kelompok dan kekuasaan. Fiedler percaya bahwa kunci kesuksesan seorang pemimpin terletak pada gaya

kepemimpinannya. Para ahli mencoba membuat suatu model kepemimpinan berdasarkan situasi (kontingensi), seperti: model kontingensi temuan Fred Fiedler, dan Hersey Blanchard.

a. Model Kepemimpinan Situasional (Hersey Blanchard)

Teori ini memusatkan perhatian pada para pengikut. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan gaya kepemimpinan yang tepat, tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya. Dengan kata lain, pemimpin yang efektif tergantung pada taraf kematangan bawahan serta kemampuan memimpin dalam menyelesaikan orientasinya, artinya semakin tinggi tingkat kematangan pengikut, maka pemimpin semakin mengurangi struktur tugas dengan menambah orientasi hubungan. Pengikut dapat dikatakan mempunyai tingkat kematangan atau kedewasaan yang tinggi bila mana memilih kemauan dan kemampuan, memiliki rasa percaya pada diri sendiri. Tingkat kematangan para pengikut berbeda-beda satu sama lain, tergantung pada tugas, fungsi, dan tujuan yang ditugaskan masing-masing bawahan. Jadi teori situasional pada dasarnya berfokus untuk terwujudnya kesesuaian dan keefektifan perilaku kepemimpinan sejalan dengan tingkat kematangan dan perkembangan tugas dari pengikutnya. Hersey dan Blanchard dalam Thoha (2003) mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan, yaitu: (1) jika para pengikut **tidak mampu** dan **tidak ingin** melakukan tugas, pemimpin perlu memberikan arahan yang khusus dan jelas; (2) jika para pengikut **tidak mampu** dan **ingin**, pemimpin perlu memaparkan orientasi yang tinggi untuk mengkompensasi kurang mampuan para pengikut dan orientasi hubungan yang tinggi untuk membuat para pengikut menyesuaikan diri dengan keinginan pemimpin; (3) jika pengikut **mampu**

dan **tidak ingin**, maka pemimpin perlu menggunakan gaya yang mendukung dan partisipatif; dan (4) jika karyawan **mampu** dan **ingin**, para pemimpin tidak perlu berbuat banyak”. Untuk menyikapi keempat perilaku kepemimpinan tersebut, Toha telah melukiskan kepemimpinan situasional yang berfokus pada keefektifan kepemimpinan sejalan dengan tingkat kematangan atau perkembangan yang relevan dari pengikut, seperti pada Gambar 2 di bawah ini:



Gambar 2 : Model Kepemimpinan Situasional
(Sumber: Toha, 2003:70)

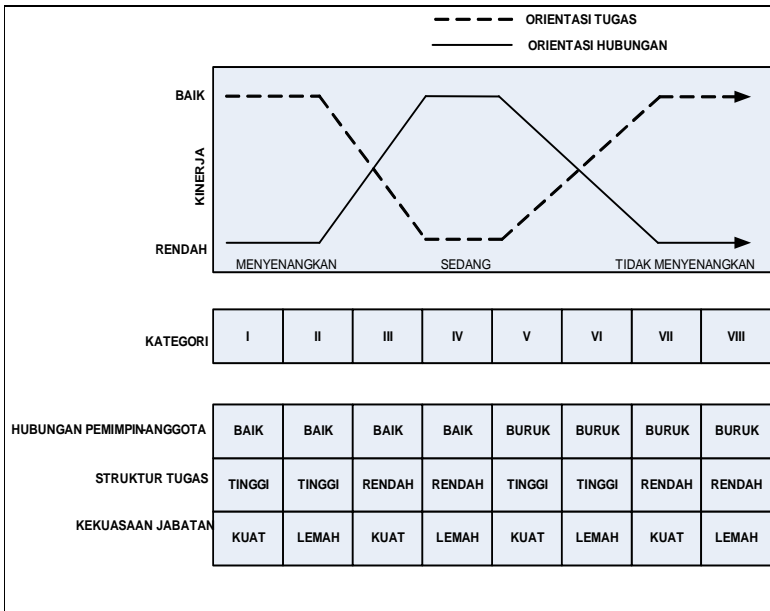
Berdasarkan model kepemimpinan situasional pada gambar di atas, dapat dijelaskan bahwa: (1) Apabila pengikut berada pada tingkat kedewasaan yang rendah (M1), yaitu tidak berkompeten dan tidak memiliki keyakinan untuk dapat melaksanakan sesuatu atau menerima tanggung jawab, maka perilaku kepemimpinan yang efektif adalah gaya instruksi/pengarahan (G1) karena gaya instruksi ini memberikan pengarahan yang jelas dan spesifik, (2) Bila tingkat kematangan rendah ke sedang (M2), yaitu orang yang tidak mampu tetapi berkeinginan untuk memikul tanggung jawab serta memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. Maka gaya kepemimpinan yang cocok adalah gaya konsultasi (G2), karena gaya kepemimpinan hampir semua pengarahan diambil alih oleh pemimpin dalam mengarahkan yang kurang mampu, memberi perilaku mendukung untuk memperkuat kemampuan dan antusias, (3) Bila tingkat kematangan pengikut dari sedang ke tinggi (M3), yaitu orang-orang yang memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Dalam kasus-kasus seperti ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengar dan mendukung usaha-usaha para pengikut untuk menggunakan kemampuan yang telah mereka memiliki. Dengan demikian gaya kepemimpinan yang tepat adalah gaya partisipasi (G3), karena dalam gaya ini pemimpin atau pengikut saling bertukar menukar ide dalam pembuatan keputusan, dengan peranan pemimpin yang utama memberikan fasilitas dan berkomunikasi, dan (4) Bila tingkat kematangan pengikut tinggi (M4), yaitu orang-orang yang mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab. Untuk itu, gaya kepemimpinan yang tepat untuk kondisi ini adalah gaya kepemimpinan delegasi (G4), karena gaya ini memberikan sedikit pengarahan atau dukungan memiliki tingkat kemungkinan

efektif yang paling tinggi dengan individu-individu dalam tingkat kematangan seperti ini.

b. Model Kepemimpinan Situasional

Model kepemimpinan kontingensi ini sering disebut dengan LPC (*Least Preferred Cowoker*) yang dikembangkan oleh Fred Fiedler sekitar tahun 1967. Fiedler dalam Robbins (2001) mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada penyesuaian yang tepat antara gaya kepemimpinan dalam berinteraksi dengan bawahan dan tingkat mana situasi tertentu memberikan kendali dan pengaruh ke pemimpin itu. Dalam artian, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh kemampuannya menerapkan gaya kepemimpinan ke semua situasi yang ada. Ada tiga dimensi kontingensi atau situasi utama yang menentukan efektivitas kepemimpinan yaitu: (1) Hubungan pemimpin-anggota: tingkat keyakinan, kepercayaan, dan penghormatan bawahan terhadap pimpinan mereka, (2) Struktur tugas: tingkat pemroseduran penugasan pekerjaan (terstruktur atau tidak terstruktur), dan (3) Kekuasaan jabatan: tingkat pengaruh yang dimiliki pemimpin terhadap variabel kekuasaan seperti memperkerjakan, memecat, mendisplinkan, mempromosikan, dan menaikkan gaji.

Dari pendapat tersebut, maka langkah selanjutnya adalah mengevaluasi situasi dalam ketiga variabel kontingensi itu. Apakah ada hubungan pemimpin-anggota baik atau buruk, apakah struktur tugas tinggi atau rendah, dan apakah kekuasaan jabatan kuat atau lemah. Kondisi ketiga dimensi dapat dilihat Gambar 3 temuan Fred Fiedler di bawah ini:



Gambar 3: Kepemimpinan Model Fred Fiedler
 (Sumber: Robbins, 2001)

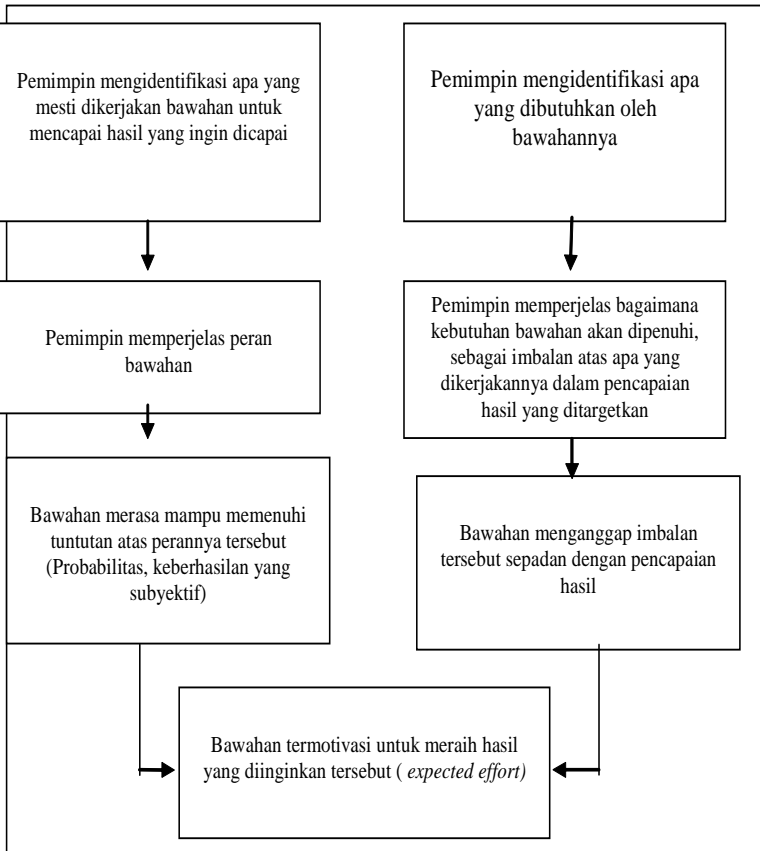
Berdasarkan model di atas, maka Fred Fiedler menyimpulkan bahwa para pemimpin yang berorientasi tugas cenderung berkinerja lebih baik dalam situasi yang sangat mendukung bagi mereka dan dalam situasi-situasi yang tidak mendukung. Kategori I, II, III, VII atau VIII, pemimpin yang berorientasi tugas berkinerja lebih baik. Tetapi pemimpin yang berorientasi hubungan, berkinerja lebih baik dalam situasi yang lebih baik berdukungan sedang kategori IV sampai dengan VI. Selanjutnya ia memadatkan kedelapan situasi tersebut menjadi tiga, yaitu pemimpin yang berorientasi tugas berkinerja paling baik dalam situasi pengendalian tinggi dan rendah, sementara pemimpin yang berorientasi hubungan berkinerja paling baik dalam situasi pengendalian sedang. Kemudian

Thoha (2003) menambahkan bahwa suatu situasi akan dapat menyenangkan pemimpin, jika ketiga dimensi tersebut mempunyai derajat yang tinggi. Dengan kata lain, suatu situasi akan menyenangkan jika: (1) pemimpin diterima oleh para pengikutnya (derajat pertama tinggi), (2) tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas (derajat kedua tinggi), dan (3) penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin (derajat dimensi ketiga juga tinggi).

4. Pendekatan Transaksional

Pada organisasi modern gaya kepemimpinan yang banyak diterapkan adalah pendekatan kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan ini didasarkan pada asumsi bahwa kepemimpinan merupakan kontrak sosial antara pemimpin dan pengikut. Kedua pihak saling bebas (*independent*) dan memiliki tujuan, kebutuhan serta kepentingan sendiri. Seringkali tujuan dan kebutuhan kedua pihak saling bertentangan sehingga mengarah ke situasi konflik antara pemimpin (manajemen perusahaan) dengan bawahan. Kepemimpinan transaksional tidak mengembangkan pola hubungan *laissez fair* atau membiarkan personel menentukan sendiri pekerjaannya karena dikhawatirkan dengan keadaan personel yang perlu pembinaan, pola ini dapat menyebabkan mereka menjadi pemalas dan tidak jelas apa yang dikerjakannya. Pola hubungan yang dikembangkan kepemimpinan transaksional adalah berdasarkan suatu sistem timbal balik (transaksi) yang sangat menguntungkan (*mutual system of reinforcement*), yaitu pemimpin memahami kebutuhan dasar para pengikutnya dan pemimpin menemukan penyelesaian atas cara kerja dari para pengikutnya. Pemimpin transaksional merancang pekerjaan sedemikian rupa yang disesuaikan dengan jenis dan jenjang

jabatannya dan melakukan interaksi yang disesuaikan dengan jenis dan jenjang jabatannya dan melakukan interaksi atau hubungan mutualistik. Hoover dan Leitwood (1992) menjelaskan secara skematis model kepemimpinan transaksional sebagaimana ditunjukkan melalui Gambar 4 berikut:



Gambar 4: Gaya Kepemimpinan Transaksional
(Sumber: Hoover & Leitwood, 1992)

Gambar tersebut menunjukkan bahwa bawahan dipersepsi sebagai manusia X dalam teori X-Y McGregor, yaitu manusia berupaya menghindari pekerjaan apabila ada kesempatan sehingga apabila dibiarkan mereka akan merasa senang dengan tanpa pekerjaan/ tanggung jawab. Pemimpin dalam praktik operasionalnya harus senantiasa mengontrol, mengarahkan, dan jika perlu memberikan ancaman dalam upaya untuk memaksa individu menjadi produktif. Dalam melaksanakan peran kepemimpinannya, para pemimpin transaksional percaya bahwa orang cenderung lebih senang diarahkan, menjadi pekerja yang ditentukan prosedurnya dan pemecahan masalahnya daripada harus memikul sendiri tanggung jawab atas segala tindakan dan keputusan yang diambil. Oleh karena itu, para bawahan pada iklim transaksi tidak cocok disertai tanggung jawab merancang pekerjaan secara inisiatif atau pekerjaan yang menuntut prakarsa. Pimpinan bercirikan transaksi, enggan membagi pengetahuannya kepada bawahan karena menganggap pengetahuan tersebut dapat dijadikan alat koreksi atau menjadi pengkritik moral yang kuat bagi perbaikan iklim kerja yang terlalu berorientasi tugas dan sedikit mengabaikan aspek-aspek kepribadian manusia.

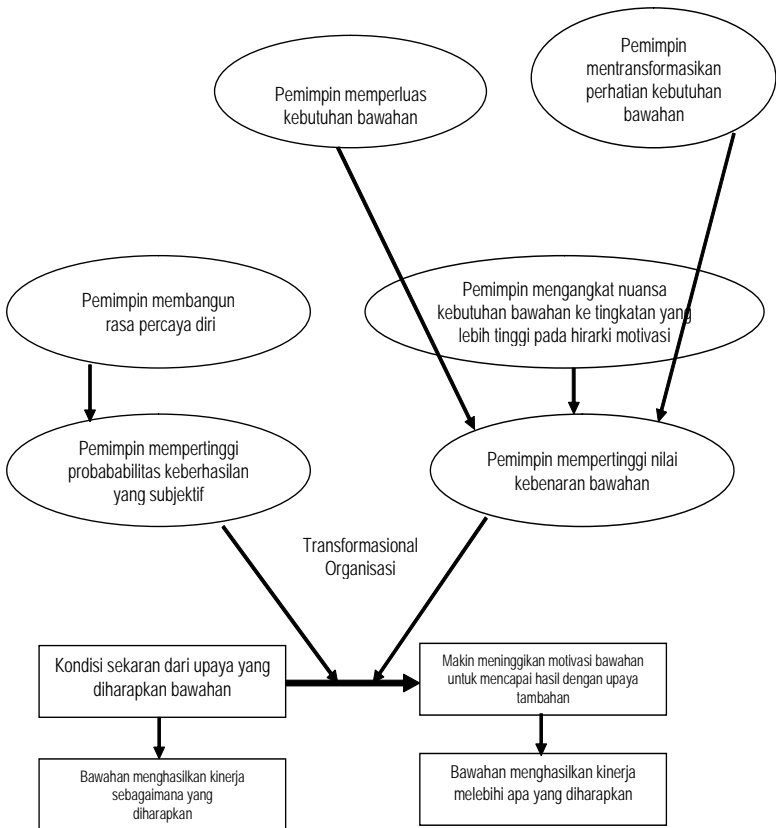
5. Pendekatan Transformasional

Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi; mempelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, serta membangun kinerja manajemen; berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi. Pemimpin transformasional dapat

menggunakan kekuasaan dan wewenangnya untuk mengganti suasana lingkungan sosial dan psikologis secara radikal, melakukan perubahan, membuang yang lama dan menggantikannya dengan yang baru. Pemimpin transformasional sesungguhnya merupakan agen perubahan, karena memang erat kaitannya dengan transformasi yang terjadi dalam suatu organisasi. Fungsi utamanya adalah berperan sebagai katalis perubahan, bukannya sebagai pengontrol perubahan. Seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran *holistik* tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasarannya telah tercapai. House dalam Suyanto (2003) menyatakan bahwa pemimpin yang transformasional memotivasi bawahan mereka untuk berkinerja di atas dan melebihi panggilan tugasnya. Esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharring of power* dengan melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan.

Dalam merumuskan perubahan biasanya digunakan pendekatan transformasional yang manusiawi, dimana lingkungan kerja yang partisipatif dengan model manajemen yang kolegial yang penuh keterbukaan dan keputusan diambil bersama. Dengan demikian kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menciptakan perubahan yang mendasar dan dilandasi oleh nilai-nilai agama, sistem dan budaya untuk menciptakan inovasi dan kreativitas pengikutnya dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan. Sergiovani (1987) berargumentasi bahwa makna simbolis dari tindakan seorang pemimpin transformasional adalah lebih penting dari tindakan aktual. Nilai-nilai yang dijunjung oleh pimpinan yang terpenting adalah segalanya. Artinya ia menjadi model dari nilai-nilai tersebut, menstransformasikan nilai organisasi jika perlu untuk membantu mewujudkan visi organisasi. Elemen yang paling utama dari

karakteristik seorang pemimpin transformasional adalah dia harus memiliki hasrat yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin transformasional adalah seorang pemimpin yang mempunyai keahlian diagnosis, dan selalu meluangkan waktu untuk memecahkan masalah dari berbagai aspek. Bass dan Avolio (1994) memberikan model transformasional seperti ditunjukkan pada Gambar 5 berikut:



Gambar 5 : Kepemimpinan Model Transformasional
(Sumber: Bass dan Avolio, 1994:21)

Pola kepemimpinan transformasional yang diterapkan di berbagai organisasi maupun perusahaan, telah terbukti berhasil memunculkan kinerja yang nilainya jauh lebih ekspektasi. Pada saat yang sama, anggota organisasi atau perusahaan tidak merasa terbebani oleh pekerjaan. Kepemimpinan transformasional sebagai suatu cara untuk mempengaruhi orang lain sedemikian sehingga mereka mau dan rela memunculkan kebajikan dan kapabilitas terbaiknya di dalam proses penciptaan nilai. Sebagai konsekuensinya, para anggota dapat diharapkan bekerja dengan gairah dan semangat kerja tinggi secara berkesinambungan; mereka juga berkembang menjadi pemimpin di lingkungan masing-masing. Tidak mengherankan apabila seorang pemimpin transformasional sering dianggap sebagai pemimpin yang menumbuhkan pemimpin yang lain.

Kepemimpinan transformasional dikembangkan dengan mengacu pada asumsi dasar bahwa pekerja adalah manusia yang bersumber daya yang mampu belajar dan mengerahkan kebajikan dan kapabilitas terbaiknya bagi organisasi atau perusahaan dan semua petaruhnya. Pekerja juga merupakan anggota organisasi atau perusahaan yang terhormat yang mampu memikul tanggung jawabnya dengan baik. Anggota juga memiliki kemampuan untuk belajar dan melakukan perubahan apabila dia yakin bahwa hal itu akan ditunjukkan untuk maju dan bertumbuh kembang bersama. Anggota organisasi juga memiliki kekuatan karakter yang diperlukan untuk secara konsisten bekerja secara etikal. Anggota memiliki aspirasi yang ingin diwujudkannya, tetapi pada saat yang sama dia juga memiliki tekad untuk menjaga agar aspiransinya sejalan dengan kepentingan bersama.

Pemimpin transformasional biasanya bersikap proaktif dalam berbagai hal. Mereka bukan hanya ingin memaksimalkan kinerja,

melainkan juga mengembangkan anggota. Pemimpin transformasional memerhatikan kebutuhan individual seperti juga pemimpin mempengaruhi pengikutnya dengan otoritasnya untuk memberi imbalan secara konsisten. Bedanya, pemimpin transformasional tidak sekedar puas memenuhi kebutuhan itu, mereka juga membantu anggota berkembang menjadi dewasa dengan menyadarkan mereka akan adanya kebutuhan dari orde yang lebih tinggi yang juga perlu dipenuhi, seperti harga diri, aktualisasi diri, akseptabilitas sosialnya. Pemimpin juga perlu berupaya menyadarkan dan mencerahkan anggota bahwa pemenuhan kebutuhan dari orde yang lebih tinggi hanya dapat terwujud dengan sebaik-baiknya jika mereka mau mengerahkan potensi dan kapabilitas terbaiknya serta kebajikannya demi kepentingan orang lain. Dengan demikian, pemimpin yang transformasional akan membantu anggota organisasi untuk berkembang dan menjadi dewasa dengan menunjukkan makna dari pelayanan. Melalui pelayanan yang tulus, pemimpin transformasional bukan hanya membantu anggota lain berkembang menjadi pemimpin di lingkungan kerjanya, melainkan juga sekaligus mengembangkan organisasi.

Seseorang hanya dapat diakui sebagai pemimpin transformasional apabila dia juga menjadi pemimpin yang *temungkul*, yaitu pemimpin yang tidak menonjolkan diri. Pelayanan yang diberikan oleh orang yang merasa dirinya lebih kompeten atau memiliki posisi lebih tinggi dari orang-orang yang dilayani, biasanya tidak efektif karena pelayanan itu akan diragukan ketulusannya. Para pemimpin perlu diingatkan bahwa untuk menjadi transformasional diperlukan juga ketulusan sejati. Pertimbangan transaksional, seperti pemberian imbalan secara kontingen, memberikan kepuasan materiil kepada anggota. Akan tetapi, untuk benar-benar menjadi transformasional, pemimpin perlu juga

membantu dengan tulus memenuhi kebutuhan anggota yang memiliki orde lebih tinggi, berupa kebutuhan psikososial yang tidak memiliki wujud materiil.

Praktik kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari empat perilakunya yaitu konsederasi individual (*individualized consideration*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), dan idealisasi pengaruh (*idealized influence*). Avilio dan Bass (1994) menyebut ini sebagai perilaku **4-1** yang perlu dikembangkan pemimpin transformasional dimana dimensinya meliputi : 1) “I” pertama adalah *idealized influence*, yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang-orang yang dipimpinnya. *Idealized influence* mengandung makna saling berbagi resiko, melalui pertimbangan atas kebutuhan yang dipimpin di atas kebutuhan pribadi, dan perilaku moral serta etis; 2) “I” kedua adalah *inspirational motivation*, yang tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan dan makna atas pekerjaan orang-orang yang dipimpin, termasuk di dalamnya adalah perilaku yang mampu mengaktualisasikan ekspektasi yang jelas dan perilaku yang mampu mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi. Semangat ini dibangkitkan melalui antusiasme dan optimisme; 3) “I” ketiga adalah *intellectual simulation*. Pemimpin yang mendemonstrasikan tipe kepemimpinan yang senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari orang-orang yang dipimpinnya. Ia juga selalu mendorong pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan; dan 4) “I” keempat adalah *individualized consideration*, yang direfleksikan oleh pemimpin yang selalu mendengarkan dengan penuh perhatian, dan memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan dari orang-orang yang dipimpinnya.

6. Pendekatan Kepemimpinan Karismatik

Max Weber dalam Jaffe (2001) memberi perhatian pada pendekatan kepemimpinan karismatik, yang menurutnya kepemimpinan karismatik memiliki kapasitas untuk mengubah sistem sosial yang ada, berdasarkan persepsi pengikut yang percaya bahwa pemimpin ditakdirkan memiliki kemampuan istimewa. Pemimpin karismatik akan muncul jika terjadi krisis sosial dengan visi yang radikal dan menjanjikan solusi terhadap krisis.

Teori Robert House dalam Newstrom (1997) pada *The Path-Goal Theory*, yang dikembangkan berdasarkan teori pengharapan pada motivasi. Teori ini menyatakan bahwa orang akan termotivasi oleh dua harapan berupa kemampuannya mengerjakan suatu tugas dan memiliki keyakinan jika pegawai tersebut dapat mengerjakan pekerjaannya dengan baik, maka akan memperoleh hadiah yang berharga. Selanjutnya, Daft (1988) membedakan ciri kepribadian dari perilaku pemimpin karismatik dan tidak karismatik.

Gaya kepemimpinan kharismatik memiliki daya tarik dan pembawaan yang luar biasa, sehingga ia mempunyai pengikut dan jumlahnya yang sangat luar biasa. Sampai sekarang pun orang tidak mengetahui sebab-sebab secara pasti mengapa seseorang itu memiliki kharismatik yang begitu besar. Para peneliti studi leadership menemukan bahwa seorang pemimpin kharismatik memiliki keterkaitan dengan kekuatan ghaib (supernatural), di mana kekuatan kekuatannya diperoleh dari Yang Maha Kuasa. Tokoh besar yang barang kali dapat dikategorikan memiliki gaya kharismatik antara lain Jengis Khan, Gandhi, Jhon F Kennedy, Soekarno dan lain-lain.

7. Pendekatan Teori Kepemimpinan X dan Y

Teori X dan Teori Y dikembangkan oleh Douglas McGregor, pada teori X diasumsikan bahwa: (1) Manusia pada dasarnya tidak suka bekerja, dan bila mungkin akan menghindari pekerjaan; (2) Karena sifat manusia tidak suka bekerja, maka kebanyakan manusia harus dipaksa, dikontrol, diancam dengan hukuman agar mereka mau berusaha mencapai sasaran organisasi; (3) Pada umumnya manusia lebih suka diarahkan, ingin menghindari tanggung jawab, memiliki sedikit ambisi, dan menginginkan keamanan lebih dari segalanya. Sedangkan Teori Y menjelaskan bahwa manajemen perusahaan mulai mengadopsi nilai-nilai yang lebih manusiawi dengan perlakuan lebih sederajat dan lebih murah hati terhadap karyawannya. Perubahan ini menimbulkan asumsi yang lain mengenai manusia. Jadi dimensi teori Y adalah: (1) Keluarnya tenaga fisik dan mental dalam bekerja adalah sama seperti bermain atau beristirahat, (2) Kontrol eksternal dan ancaman hukuman bukan merupakan satu-satunya cara untuk membangkitkan usaha karyawan (kinerja) bagi pencapaian sasaran organisasi, (3) Komitmen pada sasaran merupakan fungsi penghargaan yang dikaitkan dengan kinerja, (4) Pada umumnya orang suka belajar, dan pada kondisi yang tepat akan mencari tanggung jawab, (5) Kapasitas untuk melakukan khayalan tingkat tinggi, kepintaran dan kreativitas dalam rangka solusi masalah organisasi secara umum, dan (6) Dalam kondisi kehidupan industrial modern, potensi kecerdasan manusia hanya sedikit yang digunakan.

8. Pendekatan Teori Kepemimpinan Z

Model integratif atau gabungan perilaku organisasi yang diajukan oleh William Ouchi dalam Newstrom (1997), menyajikan

contoh yang berguna untuk menunjukkan bahwa resep perilaku untuk para manajer harus sejalan dengan lingkungan organisasi. Ciri-ciri teori Z yang menonjol yaitu: (1) Kepegawaian seumur hidup, (2) Karier yang tidak dispesialisasikan, (3) Tanggungjawab pribadi, (4) Perhatian terhadap orang seutuhnya, (5) Sistem pengendalian kurang formal, (6) Pengambilan keputusan berdasarkan konsensus, dan (7) Laju promosi lebih lamban.

Luthans (1985) mengutip pendapat yang dikemukakan oleh House bahwa terdapat empat gaya kepemimpinan yang dikemukakan dan menjadi perilaku seorang pemimpin, yakni: (1) Kepemimpinan Direktif (*Directive Leadership*), pemimpin memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengetahui apa yang menjadi harapan pemimpinnya dan pemimpin tersebut menyatakan kepada bawahannya tentang bagaimana untuk dapat melaksanakan suatu tugas; (2) Kepemimpinan Supportif (*Supportive Leadership*), usaha pemimpin untuk mendekatkan diri dan bersikap ramah serta menyenangkan perasaan bawahannya; (3) Kepemimpinan Partisipatif (*Participative Leadership*), pemimpin berkonsultasi dengan bawahannya dan bertanya untuk mendapatkan masukan-masukan serta saran-saran dalam rangka pengambilan keputusan; dan (4) Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi (*Achievement-Oriented Leadership*), pemimpin menetapkan tujuan-tujuan yang bersifat menantang, dan pimpinan tersebut mengharapakan agar bawahan berusaha mencapai tujuan tersebut seoptimal mungkin.

Menurut pendapat Vroom-Yetton yang dikutip dari Newstrom (1997) bahwa keputusan manajerial dipengaruhi oleh sifat masalah-masalah yang ada, informasi yang tersedia, dan tingkat partisipasi bawahan. Vroom-Yetton menyebutkan lima gaya kepemimpinan: (1) *Autocratic I*, yaitu pemimpin memecahkan

masalah sendirian dengan menggunakan informasi yang tersedia padanya pada saat masalah itu muncul, (2) *Autocratic II*, yaitu pemimpin mendapat informasi yang diperlukan dari bawahannya, kemudian memutuskan masalah tersebut secara sendirian, (3) *Consultive I*, yaitu pemimpin menjelaskan masalahnya kepada seorang bawahannya yang berkaitan dengan masalah tersebut, untuk mendapatkan gagasan, (4) *Consultive II*, yaitu pemimpin memberitahu masalahnya kepada bawahan pada suatu kelompok, kemudian secara bersama-sama mencari gagasan atau saran pemecahan (5) *Group II*, yaitu pemimpin memberitahukan masalah kepada bawahannya pada suatu kelompok. Model Vroom ini menekankan fleksibilitas seorang pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi yang ada.

Lebih lanjut Newstrom (1997) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan ditinjau dari segi penggunaan wewenang, dapat dibagi atas tiga macam yaitu: (1) Gaya Kepemimpinan otokratis ialah gaya kepemimpinan yang dipandang sebagai pemimpin yang memberi komando, mengharapkan ketaatan penuh anggota, menegakkan disiplin, memimpin dengan pendekatan, memberikan ganjaran atau hukuman bila terjadi penyimpangan oleh bawahan, dan kaku. Penggunaan gaya kepemimpinan otokratis cocok bila para bawahan tidak mengetahui tujuan dan sasaran perusahaan dan perusahaan menggunakan rasa takut, hukuman sebagai cara pendisiplinan, dan para karyawan umumnya tidak terlatih. Para pimpinan ingin lebih dominan di dalam pengambilan keputusan, dan hanya ada sedikit ruang untuk melakukan kesalahan, (2) Gaya Kepemimpinan Demokratis atau Partisipatif ialah gaya kepemimpinan yang mempunyai ciri berkonsultasi dengan bawahan tentang tindakan dan keputusan yang diusulkan serta mendorong adanya keikutsertaan bawahan. Gaya kepemimpinan partisipatif

ini cocok bila pimpinan benar-benar ingin mendengarkan pendapat, gagasan dari bawahan sebelum mengambil keputusan dan pimpinan ingin mengembangkan kemampuan analitis para bawahannya dan tujuan perusahaan juga telah dikomunikasikan pada bawahannya, serta (3) Gaya Kepemimpinan bebas kendali atau *Free-rein* ialah gaya kepemimpinan yang lebih memberikan kesempatan sebanyak-banyaknya pada bawahan untuk mandiri.

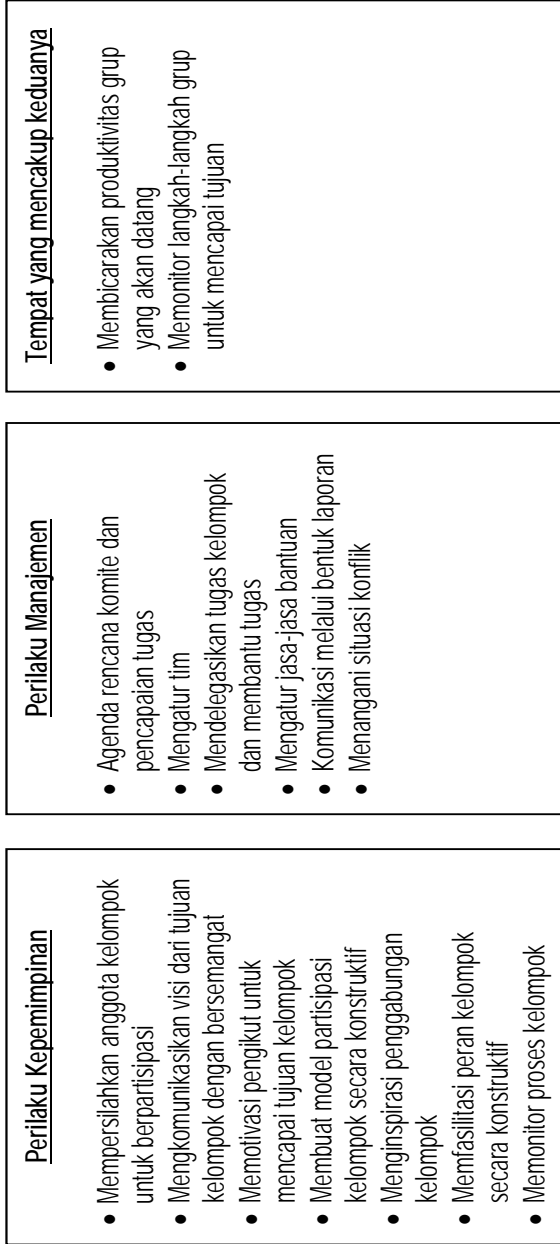
Kepemimpinan ini menghindari kekuasaan dan rasa tanggung jawab pribadi, lebih bergantung pada kelompok. Pada gaya *free-rein*, tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dan diterima dengan baik oleh bawahan. Jadi antara tujuan perusahaan dan tujuan karyawan paralel. Pimpinan percaya atas pengalaman dan kemampuan bawahan, sehingga pimpinan berani mendelegasikan pengambilan keputusan pada bawahan. Bawahan ingin mendapatkan kebebasan, memperoleh kepuasan dari pelaksanaan pekerjaannya. Jelas bahwa seseorang perlu mengubah gaya kepemimpinan bila situasinya memang berubah, dan menangkap situasi ini penting bagi seorang pemimpin. Tannebaum dan Schmidt dalam Daft (1988) mengemukakan tentang gaya kepemimpinan dalam suatu gambar kontinum tentang perilaku kepemimpinan. Pada dasarnya ada tiga gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh Lippitt and White seperti yang dikutip oleh Luthans (1993), yaitu: (1) Otokratik menggambarkan seorang pemimpin yang cenderung memusatkan otoritas, senang mendikte pekerjaan, membuat keputusan sepihak dan membatasi keikutsertaan bawahan, (2) Demokratik melukiskan seorang pemimpin yang cenderung melibatkan staf di dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kewenangan, mendorong keikutsertaan untuk menentukan sasaran dan metode kerja, menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih staf, dan (3) *Laissez Faire* gaya ini cenderung memberi kebebasan

penuh pada kelompok untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang mereka anggap sesuai. Teori-teori kontemporer kepemimpinan tersebut terfokus pada gaya manajerial dan Hurber (1996) menyatakan pola perilaku seorang pemimpin dapat melakukan suatu kerjasama dengan bawahannya, yaitu: (1) Pemimpin yang mengadopsi gaya otokratif mengharapkan karyawannya dapat mengikuti gaya pemimpin tersebut. Gaya ini dipergunakan untuk membuat keputusan dengan cepat; (2) Pemimpin yang mengadopsi gaya demokratis yang akan meminta bawahannya untuk memberi masukan sebelum membuat keputusan, tetapi mereka tetap menjadi pemegang keputusan terakhir; dan (3) Pemimpin yang mengadopsi gaya bebas kendali (*free-rein*) yang memberi masukan atau nasihat kepada bawahannya di mana mereka diperbolehkan untuk mengambil keputusan. Pengambilan keputusan adalah suatu komponen sentral pada kepemimpinan dan aktivitas manajemen. Pengambilan keputusan dalam kepemimpinan berfokus pada pemilihan yang dibuat untuk mendukung tujuan suatu kelompok. Implikasi kepemimpinan dan manajemen pada pengambilan keputusan dapat terlihat pada Gambar 6 berikut ini :

<u>Perilaku Kepemimpinan</u>	<u>Perilaku Manajemen</u>	<u>Tempat yang mencakup keduanya</u>
<ul style="list-style-type: none">• Memberikan inspirasi para pengikut untuk mengambil keputusan• Menginginkan komunikasi nilai-nilai untuk keputusan• Memotivasi para pengikut untuk kreatif dan inovatif• Bentuk-bentuk tindakan yang menentukan• Mengembangkan rencana strategik• Mempengaruhi pengikut untuk membuat keputusan sendiri	<ul style="list-style-type: none">• Membuat keputusan tentang alokasi sumber daya• Memotivasi bawahan untuk sampai pada kesepakatan• Perencanaan operasional harian• Menyelesaikan masalah-masalah khusus• Mengatur pekerjaan• Menilai produktivitas• Menjalankan tindakan perbaikan	<ul style="list-style-type: none">• Menggunakan pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan• Membantu perorangan dan kelompok untuk membuat keputusan• Membuat keputusan

Gambar 6 : Pengambilan Keputusan
(Sumber: Diane Hurber, 1996: 136)

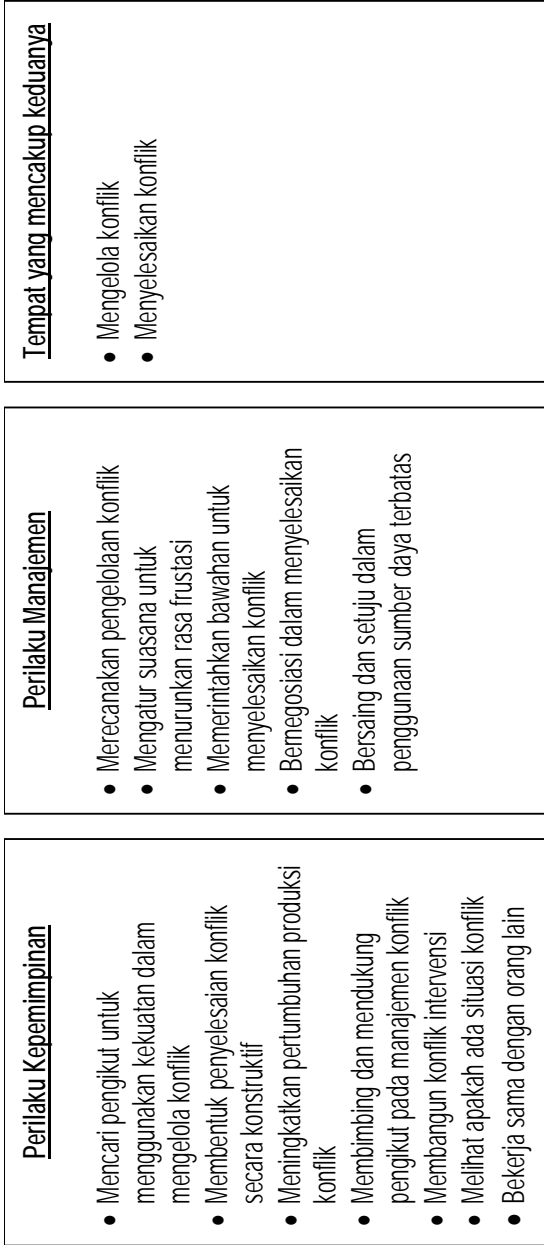
Sedangkan fungsi dari para pemimpin dapat terlihat pada Gambar 7, 8 dan 9 berikut ini:



Gambar 7: Kegunaan Kelompok, Komite dan Regu
(Sumber: Diane Hurber, 1996: 157)

<u>Perilaku Kepemimpinan</u>	<u>Perilaku Manajemen</u>	<u>Tempat yang mencakup keduanya</u>
<ul style="list-style-type: none">• Mengupayakan pekerjaan secara terintegrasi• Memfasilitasi komunikasi• Mengkordinasi rencana dan tindakan• Membuat suasana pengambilan keputusan secara sungguh sungguh sesuai visi• Dapat berpartisipasi• Menjadi perantara di dalam dan di luar anggota kelompok	<ul style="list-style-type: none">• Melatih bawahan secara sendiri-sendiri• Mengajarkan orang lain bagaimana menghadapi konflik• Bekerja dengan staf• Konsultasi dengan unit lain• Membuat suasana dan partisipasi dalam tata pamong• Berkomunikasi secara luas• Berkordinasi pada setiap pekerjaan	<ul style="list-style-type: none">• Komunikasi• Kordinasi aktivitas• Membuat partisipasi dalam pengambilan keputusan

Gambar 8: Desentralisasi dan Berbagi Tata Pamong
(Sumber: Diane Hurber, 1996: 272).



Gambar 9: Konflik

(Sumber: Diane Hurber, 1996: 418)

Ketiga gaya diatas kemudian dilengkapi dengan satu gaya lagi sehingga menjadi empat Gaya, yakni direktif, konsultatif, partisipatif, dan delegasi. Gaya direktif: semua kegiatan terpusat pada

pimpinan dan sedikit saja kebebasan orang lain untuk beraksi dan bertindak. Pada dasarnya gaya ini adalah gaya otoriter. Gaya konsultatif: gaya ini dibangun di atas gaya direktif, kurang otoriter, dan lebih banyak melakukan interaksi dengan para staf dan anggota organisasi. Fungsi pimpinan lebih banyak berkonsultasi untuk memberikan bimbingan, memotivasi, dan memberikan nasihat untuk mencapai tujuan. Gaya partisipatif: bertolak dari gaya konsultatif yang berkembang ke arah saling percaya di antara pimpinan dan bawahan. Pemimpin cenderung memberi kepercayaan kepada kemampuan staf untuk menyelesaikan pekerjaan sebagai tanggung jawab mereka. Sementara itu kontak konsultatif tetap berjalan terus. Dalam gaya ini pemimpin lebih banyak mendengar, menerima, bekerjasama, dan memberi dorongan pada proses pengambilan keputusan. Perhatian diberikan pada kelompok. Gaya *free-rein* atau disebut juga gaya delegasi; yaitu gaya yang mendorong kemampuan staf untuk mengambil inisiatif. Kurangnya interaksi dan kontrol oleh pemimpin sehingga gaya ini hanya bisa berjalan bila staf memperlihatkan tingkat kompetensi dan keyakinan untuk mengejar tujuan dan sasaran organisasi.

C. ATRIBUT KEPEMIMPINAN

Dimensi-dimensi kepemimpinan memang begitu banyak. Orang bisa mempelajari masalah kepemimpinan dari berbagai penjuru. Sungguhpun begitu, aspek-aspek yang dipelajari tidak menutup kemungkinan untuk saling tumpang tindih, saling bersinggungan. Misalnya, orang berbicara tentang aturan permainan kepemimpinan, pasti akan menyinggung syarat-syarat kepemimpinan, atau atribut kepemimpinan, atau hukum kepemimpinan, dan sebagainya. Hal ini tidak perlu dipersalahkan

karena yang penting adalah penekanan ulasanya, titik perhatiannya. Demikianlah mengenai atribut kepemimpinan yang ditawarkan oleh Gardner tahun 1987, sebagai hasil telaahnya pada berbagai bahan pustaka kepemimpinan. Dalam hal ini atribut ialah karakteristik umum yang dimiliki oleh pemimpin.

Adapun karakteristik yang diuraikan pada bagian akhir dari bab ini adalah untuk jenis kepemimpinan tertentu. Beberapa atribut yang dirangkung oleh Gardner adalah :

- 1) *Vitalitas fisik dan stamina*. Atribut ini sangat penting walaupun kebanyakan tidak dituntut dalam merekrut seorang pemimpin. Dikatakan penting karena ia misalnya, masih harus mampu mengumpulkan orang untuk suatu rapat di malam hari setelah bekerja keras seharian, memimpin perdebatan yang berlangsung berjam-jam, kadang-kadang sampai subuh, atau mewakili organisasi dimana-mana.
- 2) *Intelegensi*. Kepandaian seseorang harus mencakup kemampuannya untuk menggabungkan data yang sulit, kompleks, dan data yang dipertanyakan dengan prakiraan-prakiraan intuitif untuk tiba pada pembuktian bahwa data itu benar. Ia juga harus memiliki kemampuan untuk menghargai teman sekerjanya, bahkan juga mereka yang menentang kebijaksananya.
- 3) *Kemauan menerima tanggung jawab*. Ada orang yang mau menerima jabatan pemimpin, tetapi tidak rela bertanggung jawab atas apa yang diperbuat organisasinya. Untuk mengelak, ia mempersalahkan semua bawahannya, memecat atau mengalih tugaskan mereka, sungguhpun ada di antara tindakan mereka yang didasarkan atas perintah atau kebijaksanaan pemimpin.

- 4) *Kompetensi penugasan.* Seorang pemimpin harus mampu melaksanakan apa yang ditugaskan kepadanya. Semua jenis pekerjaan, walaupun bukan ia yang mengerjakan, perlu diketahui seluk beluknya, situasinya, dan lingkungan tempat pekerjaan itu dilaksanakan. Pendeknya, ia perlu mengetahui seluruh sistem dalam organisasinya, untuk mencegah kemungkinan putusnya komunikasi dan mata rantai perintah. Juga, dimaksudkan untuk mencegah adanya pihak yang ingin mengelabui pemimpin dengan memberikan informasi yang keliru.
- 5) *Memahami kebutuhan orang lain.* Pemimpin perlu mengetahui, memahami, dan memberi perhatian pada kebutuhan bawahan dan orang-orang yang bekerja di sekitarnya, serta pihak-pihak luar yang berkepentingan dengan organisasinya.
- 6) *Terampil berurusan dengan orang.* Pokok ini berkaitan dengan inteligensia dan kemampuan memahami kebutuhan orang lain.
- 7) *Ingin berhasil.* Pemimpin harus mau memperoleh hasil yang baik. Ia harus tahu apa yang hendak dicapai dan berkeinginan untuk mengejar sasaran itu. Kalau ia hanya mau memimpin tetapi tidak tertarik akan hasil usaha yang dikejar, maka ia tidak tepat disebut sebagai pemimpin.
- 8) *Kemampuan memotivasi.* Memberikan motivasi terhadap bawahan dan orang sekitar merupakan syarat bagi seorang pemimpin. Akan tetapi yang perlu ditekankan disini adalah bahwa ia harus memiliki kemampuan untuk itu. Ia mengetahui syarat itu, tetapi tidak mampu melakukannya, maka kepemimpinannya menjadi kurang bermakna. Jadi, ia perlu mengetahui bagaimana menggerakkan orang, memperkuat

keyakinan dari bawahan atau pengikutnya, dan berbagai hal lain.

- 9) *Keberanian, keteguhan, dan ketahanan pribadi.* Seorang pemimpin tidak akan berhenti menghadapi berbagai tantangan. Ia tidak boleh berani hanya satu kali, tetapi berkali-kali, sekarang dan seterusnya. Ia harus tabah menerima resiko yang berulang-ulang. Kalah-menang, jalan terus.
- 10) *Kemampuan memenangkan kepercayaan.* Tidak begitu mudah membuat orang lain percaya pada seorang pemimpin, apalagi pemimpin yang baru. Di Amerika Serikat, seorang calon presiden harus berkampanye berkali-kali, beratus kali menampilkan pribadinya di depan orang banyak, menyampaikan programnya sedemikian rupa untuk mencoba memenangkan kepercayaan dari rakyat Amerika. Akan tampak di situ sejauh mana ia mampu membangun kredibilitasnya sehingga ia dapat memenangkan pemilihan umum. Pemimpin organisasi nonprofit tidak luput dari persyaratan kemampuan untuk memenangkan kepercayaan stafnya, anggota-anggotanya, dan dari masyarakat yang mereka layani.
- 11) *Kemampuan untuk memenejemeni, memutuskan, dan menetapkan prioritas.* Seseorang pemimpin mungkin sudah menghafal tugas-tugas itu, bahkan selalu mengucapkannya dalam pidato pada berbagai kesempatan. Ia berbicara berapi-api mengenai prioritas, pentingnya keputusan, dan manajemen, tetapi ia sendiri belum mampu melaksanakannya. Apabila ia menyadari bahwa ia mempunyai kelemahan dalam bidang itu, ia harus belajar, mengikuti berbagai kursus atau pendidikan tambahan.

- 12) *Adaptasi dan Fleksibilitas*. Seorang pemimpin tidak boleh kaku. Jika ia gagal dalam satu usaha ia harus beralih ke pendekatan lain. Kalau masih gagal, mencoba lagi yang lain. Ia harus memperlihatkan bahwa ia mampu berbuat begitu, karena hanya dengan demikian ia dapat tampil sebagai pemimpin yang tangguh.

D. HUKUM KEPEMIMPINAN

Pada sisi lain, Gatto (1992) menawarkan beberapa hukum kepemimpinan (*Laws of leadership*) yang dapat menuntun seorang pemimpin ke arah sukses. Sukses dan gagalnya suatu organisasi melaksanakan misinya hanya dapat diketahui jika pemimpin menjalankan tugasnya dengan baik. Beberapa dari hukum itu telah disinggung pada uraian sebelumnya.

Berkomunikasi adalah hukum yang pertama. Seorang pemimpin perlu menciptakan lingkungan yang menyenangkan untuk memungkinkan komunikasi berjalan dengan mulus. Ciptakanlah juga iklim yang menantang, kreatif, dan yang memperkokoh perasaan kebersamaan. Lebih dari itu, juga perlu diciptakan situasi agar setiap orang dapat memecahkan masalah dari yang sederhana, perlahan-lahan sampai pada yang sulit. Salam komunikasi itu, ide dan gagasan saling bertemu antara pemimpin dan para manajemen menengah dan bawah.

Memang sebenarnya kepemimpinan itu diwarnai dengan komunikasi, yaitu komunikasi antara pemimpin dan yang dipimpin, di mana sang pemimpin berusaha memampukan yang dipimpin, dan sebaliknya orang yang dipimpin kembali memampukan sang pemimpin. Spice dan Gilburg (1992) mengamati bahwa memampukan (*empowerment*) itu adalah satu cara melaksanakan

suatu pekerjaan di mana pemimpin mendorong bawahan untuk mengkontribusikan energi yang optimal, meningkatkan kreatifitas, tetapi dengan memberikan arahan-arahan yang kuat serta aturan baku yang jelas. Semuanya itu berlangsung dalam suasana kerja yang berperikemanusiaan sehingga bawahan akan terangsang untuk terus berperan dalam penyempurnaan kerja, guna memenuhi keinginan konsumen.

Berikutnya adalah *mengkoordinasikan*, dalam arti tahu persis fungsi dan aktivitas apa yang harus dikoordinasikan, dan apakah orang-orang yang tepat dimanfaatkan sebaik-baiknya. Hukum ketiga adalah *mengorganisasikan*, yaitu menggunakan orang-orang yang tepat pada saat yang tepat untuk menyelesaikan pekerjaan yang telah direncanakan. Jangan tunda pekerjaan. Selesaikan hari ini juga pekerjaan itu kalau memang memungkinkan.

Hukum berikutnya adalah *memotivasi*, yaitu menciptakan kriteria yang mendorong mereka bekerja sama, lalu membantu mereka untuk memahami keuntungan-keuntungan yang akan mereka nikmati dari pekerjaan mereka. Hukum kelima adalah *memanfaatkan sumber daya*, yaitu menggunakan karyawan dan peralatan secara tepat dan semaksimal mungkin, tetapi juga menyediakan dana yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan. Jangan lupa, perlu memberi penghargaan kepada mereka yang sukses. Tidaklah mungkin seorang pemimpin memaksakan suatu pekerjaan diselesaikan tanpa menyediakan sarana yang layak. Tingkatkan keterampilan bawahan anda dan jamin setiap orang mem[eroleh informasi yang jelas dan benar.

Salah satu hukum yang berpengaruh terhadap disiplin organisasi ialah bahwa pemimpin harus *menetapkan pedoman kerja*. Kebijakan dan prosedur kerja, batasan-batasan, jadwal,

disiplin, terutama yang berkaitan dengan masalah keuangan dan perbekalan harus disiapkan dengan matang. Manusia pada dasarnya ingin menyimpang dari aturan sehingga kalau tidak ada pedoman tentang mekanisme kerja, maka disiplin akan sulit ditegakkan.

Hukum yang terakhir adalah pemimpin perlu *mengklarifikasi harapan-harapan* dari organisasi dan menjelaskan metode apa yang akan digunakan untuk mencapai harapan-harapan itu. mengklarifikasi harapan sesungguhnya mengandung makna menggambarkan visi masa depan organisasi di mana para anggota dapat menangkap harapan yang akan dinikmati di kemudian hari. Dalam hal ini Srivastva (1983) cenderung mengatakan bahwa pemimpin hendaknya dapat *memvisualisasikan masa depan*. Dalam istilah populernya, pemimpin harus memegang peranan *envisioning*, yaitu menciptakan gambaran yang dikehendaki di masa depan dalam pikiran seseorang.

E. KEPEMIMPINAN EFEKTIF DAN *ENTREPRENEUR*

Kepemimpinan fektif sering disamakan dengan *entrepreneur*; tetapi kadang-kadang juga tidak. Yang jelas, keduanya mempunyai persamaan, tetapi ada karakteristik yang membedakan. Persamaan yang utama adalah keduanya mengandung keberanian mengambil risiko.

Menurut Kotter (1988), karakteristik yang membedakan yaitu seorang *entrepreneur* yang sukses hampir selalu independen, parokial, dan sangak kompetitif. Memang, barangkali penilaian ini tepat jika ia memimpin satu organisasi milik sekelompok masyarakat atau milik publik, akan tampak bahwa ia kurang memperhitungkan keterlibatan manajemen bawahannya di

dalam proses pengambilan keputusan. Ia akan terus memimpin organisasi itu seperti organisasi miliknya, yang akhirnya akan megantar ia kepada konflik yang serius dengan para eksekutif lainnya. Ada kesan bahwa kedua macam kepemimpinan itu memberi perhatian pada visi dan strategi untuk mencapai visi itu, tetapi visi seorang entrepreneur lebih individualis daripada kepemimpinan yang efektif. Selain itu, jaringan kerja sama yang dibangun pada kepemimpinan efektif sangat integratif, sedangkan pada tipe entrepreneur sering melangkahi pejabat-pejabat kunci dan langsung ke manajemen bawah.

F. KEPEMIMPINAN, KUASA, DAN WEWENANG

Dalam *Modern Dictionary of Sociology*, kekuasaan (*power*) didefinisikan sebagai, “kemampuan seseorang atau kelompok untuk melaksanakan keinginan atau kebijaksanaannya, dan mengendalikan, memanipulasi atau mempengaruhi perilaku orang lain, apakah mereka ingin bekerja sama atau tidak;” dan wewenang (*authority*) diartikan sebagai “kuasa yang disahkan atau dilembagakan di dalam suatu masyarakat atau sistem sosial yang lain. Bentuk kuasa ini dikaitkan dengan status sosial dan diterima oleh anggota-anggota dari sistem sosial itu sebagai yang benar dan sah”.

Dalam kedua defenisi di atas, Theodorson mencoba melihat bagaimana kuasa dan wewenang saling bertautan. Seorang mempunyai wewenang dengan sendirinya memiliki kekuasaan, tetapi tidak berlaku sebaliknya, sebab setiap orang dapat memiliki kekuasaan, sepanjang ia mampu mempengaruhi perilaku dan tindakan orang lain sehingga orang lain berperilaku dan bertindak seperti yang diinginkannya.

Apalagi seseorang tidak dapat mempengaruhi pikiran

atau perilaku orang lain, berarti ia kurang memiliki kekuasaan atau ia tidak cinta pada kekuasaan. Seperti kata Bertrand Russell, mereka yang cintanya kepada kekuasaan tidak kuat, tidak mungkin mempunyai pengaruh terhadap suatu peristiwa. Orang yang menyebabkan terjadinya perubahan sosial, sebagai suatu aturan, adalah orang yang berkeinginan keras untuk berbuat seperti itu. cinta kepada kekuasaan, oleh karenanya merupakan suatu karakteristik dari orang-orang penting (Dye, 1975). Menurut Bertrand Russell, jikalau dalam fisika, yang menjadi konsep fundamental adalah energi, di dalam ilmu sosial, kekuasaan (*power*) merupakan konsep fundamental.

Seorang pemimpin yang diangkat oleh suatu organisasi mendapat kekuasaan untuk bertindak, kekuasaan yang disebut oleh French dan Raven sebagai *kekuasaan yang sah (legitimate power)* (Fiedler dan Chemers, 1974), atau oleh Bierstedt, sebagai *kekuasaan yang dilembagakan (institutionalized power)* (Budiardjo, 1983). Pada saat yang bersamaan, pemimpin tadi memiliki *wewenang (authority)*. Jadi, pada wewenang itu telah melekat kekuasaan sehingga tepatlah apa yang dikatakan oleh Fayol (1994) bahwa wewenang adalah hak untuk memberi perintah dan kekuasaan untuk menuntut ketaatan.

Pengertian tersebut didukung oleh Poerwawarminta dalam *Kamus Umum Bahasa Indonesia* (1976), yaitu *wibawa* adalah “kekuasaan dan hak memberi perintah (yang harus ditaati).” Memang, pada wewenang melekat wibawa. Wewenang yang dimiliki seseorang adalah konstan, sedangkan wibawa merupakan *a matter of degree*. Seorang yang mempunyai wewenang, belum tentu berwibawa dalam menuntut ketaatan dari orang lain. Jadi, kewibawaan adalah kewenangan yang diterima. Pemimpin yang dibutuhkan organisasi tentu yang memiliki kekuasaan, wewenang, dan wibawa.

Ditinjau dari sudut kepemimpinan yang berkualitas, Spice dan Gillburg (1992) menegaskan bahwa kuasa itu dipakai tidak untuk berbuat dan bertindak, tetapi untuk mendorong dan merangsang kinerja orang lain; untuk itu mereka perlu dibenahi dengan suatu visi organisasi dan tempat kerja yang didesain sebagai tempat usaha bersama dalam menikmati hasil-hasil yang inovatif. Dipihak lain, kewenangan digunakan tidak untuk memaksakan kebijakan, tetapi untuk membantu orang lain belajar dan mengembangkan diri sebagai partisipan-partisipan yang bertanggung jawab.

G. KARAKTERISTIK PEMIMPIN YANG EFEKTIF

Mencoba memahami karakteristik dari pemimpin yang efektif tidaklah mudah. Berbagai pandangan banyak dikemukakan dalam literatur kepemimpinan, termasuk yang dihimpun dalam karya besar Stogdill dalam Bass (1994). Berbagai macam pula istilah yang dipakai untuk menyebut pemimpin itu. Berikut ini disajikan pengamatan Cribbin (1985) tentang istilah yang dapat disepadankan dengan seorang pemimpin yang efektif, berikut karakteristik dan perilakunya yang khas. Pemimpin yang efektif tidak secara otomatis digolongkan ke dalam pemimpin yang strategik karena ia bisa efektif secara lokal, tetapi tidak pernah memiliki visi. Tentu, ada yang dapat digolongkan ke dalam pemimpin yang strategik.

1. Entrepreneur

Karakteristik: Sangat kompeten, individualistis, egosentris, dominan, percaya pada diri sendiri, inovatif, punya kemauan keras, memiliki dorongan untuk mencapai sesuatu yang luar

biasa. Ia juga seorang yang sering suka menyendiri, tidak hanya mendengarkan pada tamburnya sendiri, tetapi juga mengarang musiknya sendiri. Namun, ia seorang yang tidak mementingkan kepentingan diri sendiri.

Perilaku Khas: Seorang entrepreneur kurang mampu bekerja sebagai bawahan untuk jangka lama. Ia lebih suka sebagai orang pertama, dan selalu bertindak sebagai penggerak utama, menawarkan berbagai tantangan, peluang untuk sukses, dan sering memperoleh hasil yang besar atas risiko yang sudah diperhitungkan. Sebaliknya, ia kurang bisa mengembangkan bawahan, kurang dapat menerima ide yang berbeda dengan idenya, sangat ketat mengontrol, mau terlibat dalam semua aspek organisasi. Namun, mampu membangkitkan motivasi melalui contoh, imbalan atau tindakan lain.

2. Corporateur

Karakteristik : Tindakannya selalu dianggap sebagai tindakan tim. Ia sangat dominan, tetapi tidak suka mendominasi. Sangat direktif, namun masih memberikan kebebasan pada karyawannya. Konsultatif, tetapi kurang partisipatif.

Perilaku Khas : Selalu prihatin akan hal-hal yang membawa kebaikan bagi organisasi. Oleh sebab itu, ia selalu berorientasi pada pelaksanaan tugas setiap orang. Ia sungguh seorang manajer profesional dan mampu membuat orang merasa dibutuhkan. Akibatnya, ia tidak ingin jauh dari karyawannya. Ia banyak mendelegasikan pengambilan keputusan, ingin berkonsultasi, tetapi tetap melakukan kontrol yang efektif. Banyak mendukung karyawan, namun tidak begitu terlibat secara emosional.

3. Developer

Karakteristik : Seorang pembangun, yaitu orang yang menganggap orang lain sebagai sumber kekuatan utama. Itu sebabnya, ia sangat peraya pada bawahan. Selalu berusaha membantu mengaktualisasikan potensi yang dimiliki bawahan. Memiliki keterampilan dalam membina hubungan kemanusiaan yang hebat. Dengan itu, ia mampu memenangkan loyalitas dari karyawan dan menciptakan iklim yang memberi dukungan penuh atas kepemimpinannya.

Perilaku Khas : Orientasi pada orang dan bawahan sangat tinggi. bawahan merasa sangat diperlukan. Suka mendelegasikan pengambilan keputusan serta berkonsultasi, tetapi tetap melakukan kontrol yang ketat. Selalu membantu bawahan dan biasa terlibat secara emosional.

4. Craftsman

Karakteristik : Seorang tukang yang terampil menginginkan suatu pekerjaan diselesaikan dengan sempurna. Sangat bersahabat, konservatif, dan sangat hati-hati. Ia memegang teguh prinsip, banyak mengetahui dan memiliki keterampilan yang prima. Percaya pada diri sendiri, lebih berorientasi pada penugasan, bijaksana, langsung pada sasaran, perfeksionis, independen, selalu berpikir dan bertindak analitis.

Perilaku Khas : Suka berinovasi dan ingin menghasilkan produk yang berkualitas. Tidak terlalu peka terhadap status dan politik. Ia selalu didorong oleh keinginan untuk mencapai keuntungan. Ia merasakan bahwa orang menuntut banyak dari kepemimpinannya, tetapi membutuhkan dukungan bawahan. Berkompetensi dengan proyek, bukan dengan orang. Selalu

berkeinginan menyelesaikan sendiri masalah organisasi atau bersama-sama dengan kelompok kecil.

5. Integrator

Karakteristik : Seorang *integrator* ialah seorang yang selalu ingin membangun konsensus dan komitmen. Memiliki keterampilan dalam melakukan hubungan antarpribadi. Seorang *egalitarian*, suka memberi dukungan dan bantuan, serta sangat partisipatif. Ia juga seorang pelopor pembentukan tim yang kokoh, seorang yang penuh motivasi, terampil dalam menyatukan masukan yang bervariasi. Pendeknya, ia adalah pemimpin yang brilliant dan lebih menyukai pengambilan keputusan kelompok.

Perilaku Khas : Seorang *integrator* tidak ingin memonopoli kepemimpinan. Ia ingin membagi kepemimpinan itu dengan bawahannya. Namun, ia selalu berpikir menganggap orang lain sebagai rekan ketimbang sebagai bawahan. Ia memberikan banyak kebebasan dan kewenangan. Senang menampung ide-ide orang lain. Pendeknya, seorang integrator ialah seorang pemimpin yang *sinergistik*.

6. Gamesman

Karakteristik : Seorang pemain yang ulung selalu berprinsip, kita bermain bersama-sama, tetapi saya harus memenangkan lebih banyak daripada anda. Ia suka bergerak cepat, luwes, sangat mobil, terampil, dan banyak mengetahui. Seorang yang dapat bekerja otonom, berani mengambil risiko, selalu ingin memenangkan sesuatu, tetapi tidak mempunyai rasa kebencian. Tidak merasa gembira dengan kekalahan, tetapi tidak mempunyai rasa kebencian.

Tidak merasa gembira dengan kekalahan pihak lain. Inovatif, oportunistik, tetapi sangat etis.

Perilaku Khas : Seorang pemain unggul ingin selalu dihargai sebagai ahli strategi yang mampu membangun tim yang memenangkan pertandingan. Ia akan gembira dengan suatu kemenangan apabila pertandingan itu mengikuti aturan organisasi. Senang dengan kompetensi dan manuver. Penglihatannya tajam, terampil, tidak bias, dan berusaha mengurangi kelemahan-kelemahan dan kegagalan.

H. AKTUALISASI DIRI PIMPINAN

Setiap orang memiliki dorongan dari dalam untuk seorang pribadi, yang memiliki kecenderungan ke arah pengembangan keunikan dan ketunggalan, penemuan identitas pribadi, dan perjuangan demi mengaktualkan potensi-potensinya sebagai pribadi, maka dia akan mengalami kepuasan paling dalam yang dapat dicapai oleh manusia. Oleh karena itu Gerald Corey (1988) menjelaskan bahwa menjadi pribadi bukanlah suatu proses yang otomatis, namun setiap orang mempunyai hasrat untuk menjadi sesuatu yang sesuai dengan kemampuan dirinya.

Seseorang menentukan pribadi atas pilihannya sendiri, sehingga alam seolah-olah berkata kepada kita. “kamu harus menjadi apa saja yang kamu bisa.” Menjadi sesuatu memerlukan keberanian. Apakah seseorang ingin menjadi sesuatu atau tidak menjadi sesuatu adalah pilihannya sendiri. Meskipun seseorang ingin tumbuh ke arah kematangan, kemandirian, dan aktualisasi, ia menyadari bahwa perluasan diri adalah suatu proses yang panjang dan berat (Gerald Corey,1988).

Istilah “Aktualisasi Diri” yang diterjemahkan dari kata “*Self Actualization*” bersumber dari teori kepribadian dalam psikologi, khususnya dari aliran psikologi eksistensial-humanistik, yang berfokus pada kondisi manusia. Konsep-konsep utama dari aliran eksistensial-humanistik yang diungkapkan Corey (1988) meliputi : (1) *kesadaran diri*, (2) *kebebasan dan tanggung jawab*, (3) *Penciptaan makna*.

Kesadaran diri manusia memiliki kesanggupan untuk menyadari dirinya sendiri, suatu kesanggupan yang unik dan nyata sehingga memungkinkan manusia mampu berpikir dan memutuskan. Semakin kuat kesadaran diri itu pada seseorang, maka akan semakin besar pula kebebasan yang ada pada orang itu. kesanggupan untuk memilih alternatif-alternatif yakni memutuskan secara bebas di dalam kerangka pembatasnya adalah suatu aspek yang esensial pada manusia.

Menurut May dalam Engkoswara (1987), Kesadaran diri sebagai kapasitas yang memungkinkan manusia untuk: (1) mampu membedakan “diri” dan “dunia”, mampu mengamati dirinya sendiri, mampu menempatkan diri dalam waktu maupun melampauinya, mampu menciptakan dan memahami simbol, khususnya bahasa, dan mampu menempatkan diri dalam dunia orang lain atau mencoba memahami orang lain. Dengan kata kesadaran diri adalah kapasitas yang memungkinkan manusia hidup sebagai pribadi dalam arti yang sesungguhnya, yakni pribadi yang utuh dan penuh. Semakin tinggi kesadaran diri seseorang, maka akan semakin utuh pula pribadi orang itu. Pimpinan merupakan orang yang harus mempunyai kesadaran diri yang tinggi agar memungkinkannya menerapkan kemampuan yang dimilikinya sehingga dapat mencapai apa yang diharapkan oleh cita-citanya. Dengan kesadaran diri dalam menjalankan

roda kepemimpinannya, ia tidak mudah dipengaruhi oleh orang lain, lingkungan atau bahkan orang terdekat seperti keluarganya;

(2) kebebasan dan tanggung jawab merupakan sifat dasar yang melekat pada manusia. Kecenderungan eksistensial juga dapat diakibatkan oleh kesadaran akan keterbatasannya yang memiliki arti penting bagi kehidupan individu sekarang, sebab kesadaran tersebut menghadapkan individu pada kenyataan bahwa dia memiliki kesempatan yang terbatas untuk mengaktualkan potensi-potensinya. Kebebasan juga sebagai ciri yang esensial dari manusia dan dipandang selalu di dalam kaitan dengan tanggung jawab membuat keputusan-keputusan. Manusia adalah bebas dan sekaligus bertanggung jawab untuk membuat putusan-putusan atau memilih tindakan-tindakan dalam rangka membentuk kehidupan atau keberadaan dirinya. Karena itulah kebebasan disebut sebagai kapasitas manusia untuk menentukan siapa dan bagaimana dia jadinya dan untuk menentukan sikap terhadap diri dan dunianya, kapasitas untuk menentukan tindakan-tindakan dan bahkan arah kehidupannya. Bersama dengan kesadaran diri, kebebasan memungkinkan manusia mampu melampaui rantai kekuatan-kekuatan deterministik yang ada di dalam maupun yang ada di luar dirinya. Pimpinan harus mempunyai sikap terhadap sesuatu yang dihadapinya dalam memimpin sebuah sekolah. Sikap itu yang menjadi simbol kebebasan dan tanggung jawab. Simbol kebebasan berarti ia tidak tertekan oleh apapun baik yang ada dalam dirinya seperti perasaan atau yang ada di luar dirinya seperti ia mengambil sikap atas dasar kesadaran diri yang penuh disertai dengan pertimbangan-pertimbangan yang matang yang siap dengan kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi atas sikap yang diambilnya;

(3) penciptaan makna. Manusia itu unik, dalam arti bahwa dia berusaha untuk menemukan tujuan hidup dan menciptakan

nilai-nilai yang akan memberikan makna bagi kehidupan. Sungguhpun pada hakikatnya sendirian, manusia memiliki kebutuhan untuk berhubungan dengan sesamanya dalam suatu cara yang bermakna, sebab manusia adalah makhluk yang rasional. Kegagalan dalam menciptakan hubungan yang bermakna bisa menimbulkan kondisi-kondisi isolasi, depersonalisasi, alienasi, keterasingan, dan kesepian. Manusia juga berusaha mengaktualkan diri yakni mengungkap potensi-potensi manusiawinya.

Lebih lanjut Frankl dalam Engkoswara (1987) menegaskan bahwa manusia bertingkah laku tidak semata-mata didorong atau terdorong, melainkan mengarahkan dirinya sendiri ke apa yang ingin dicapainya, yakni makna. Orientasi atau keinginan kepada makna merupakan keinginan yang utama yang tidak pernah padam pada manusia. Melalui penciptaan makna bagi hidup atau keberadaannya, berarti manusia memperkembangkan keberadaannya itu, merupakan sesuatu di luar atau di depan *ada*, dan bukan sesuatu yang semata-mata merupakan merupakan pengekspresian diri dari *ada* itu sendiri (*meaning must not coincide with being; meaning must be ahead of being*). Ini berarti bahwa manusia, untuk bisa mencapai atau menciptakan makna, harus menjangkau ke luar dan tidak semata-mata masuk ke dalam dirinya. Pimpinan tidak hanya dituntut sebatas menggugurkan kewajiban atau memberikan makna hanya untuk dirinya tetapi harus lebih dari itu mampu memberikan sesuatu yang terbaik yang dapat dirasakan bagi dirinya dan orang lain dan tidak hanya ketika ia masih menjabat namun juga setelahnya.

Aktualisasi diri timbul pada diri seseorang melalui komponen-komponen pertumbuhan fisiologis dan psikologis. Pada tahun-tahun awal kehidupan seseorang, kecenderungan tersebut lebih terarah kepada segi-segi fisiologis. Tidak ada segi pertumbuhan

dan perkembangan manusia beroperasi secara terlepas dari kecenderungan aktualisasi ini. Pada tingkat-tingkat yang lebih rendah, kecenderungan aktualisasi berkenaan dengan kebutuhan fisiologis dasar akan makanan, air, dan udara. Karena itu kecenderungan aktualisasi itu menurut Schultz (1991) memungkinkan organisme hidup terus dengan membantu dan mempertahankan kebutuhan-kebutuhan jasmaniah dasar. Kecenderungan aktualisasi pada tingkat fisiologis benar-benar tidak dapat dikekang; kecenderungan itu mendorong individu ke depan dari tingkat salah satu pematangan ke tingkat pematangan berikutnya yang memaksanya untuk menyesuaikan diri dan tumbuh.

Ketika seseorang bertambah besar, maka “diri” mulai berkembang. Pada saat itu juga, tekanan dalam aktualisasi beralih dari fisiologis kepada yang psikologis. Tubuh, dan bentuk-bentuk serta fungsi-fungsinya yang khusus telah mencapai tingkat perkembangan yang dewasa, dan pertumbuhan lalu berpusat pada kepribadian. Perubahan ini mulai pada masa kanak-kanak dan selesai pada akhir masa adolesensi. Segera setelah diri mulai timbul, maka kecenderungan kepada aktualisasi diri kelihatan. Proses yang tetap dan bersinambungan ini merupakan tujuan yang sangat penting dalam kehidupan seseorang. Aktualisasi-diri menurut Schultz (1991) adalah proses menjadi diri sendiri dan mengembangkan sifat-sifat serta potensi-potensi psikologisnya yang unik. Menurut Herre dan Lamb (1996) aktualisasi diri sebagai kecenderungan bawaan terhadap pemenuhan diri dan pencapaian otonomi dari kekuatan luar. Sementara itu Maslow dalam Hassett (1984) menyebutkan bahwa orang yang pertama kali melakukan studi yang mendalam terhadap orang-orang yang mengaktualkan diri, menyimpulkan karakteristik-karakteristik yang dimiliki mereka pada umumnya, sebagaimana yang dikutip oleh Hassett meliputi : penerimaan (diri sendiri, orang lain dan

alam), spontanitas, pemusatan persoalan, kebutuhan akan penyendirian, rasa bermasyarakat, hubungan interpersonal, struktur watak yang demokratis, daya tahan terhadap pengaruh kebudayaan, perbedaan antara baik dan buruk.

Mengenai karakteristik-karakteristik tersebut lebih lanjut Maslow (1994) mengatakan sebagai berikut : (1) *Penerimaan* (diri sendiri, orang lain, alam), seseorang yang mewujudkan diri dapat menerima diri dan sifatnya sebagaimana adanya, tanpa sesal atau keluhan, atau bahkan tanpa terlalu banyak memikirkannya. Seseorang juga dapat menerima sifat manusiawi dengan segala kekurangannya dan dengan segala yang tak sesuai dengan citra idealnya, tanpa memperdulikannya. Demikian juga seseorang dapat menerima sifat-sifat alam. Orang tersebut tidak akan mengeluh tentang air karena air itu basah, atau tentang batu karena keras. Sebagaimana anak memandang dunia dengan mata yang terbuka lebar, tanpa kritik, tanpa tuntutan apa-apa, tanpa dosa, hanya melihat serta mengamati keadaan yang sebenarnya, tanpa mempersoalkan masalahnya atau menuntuk kebalikannya; demikian pula kecenderungan orang yang mewujudkan diri dalam melihat sifat manusiawi pada dirinya dan orang lain, (2) *Spontanitas*, seseorang yang mewujudkan diri semuanya dapat digambarkan sebagai relatif spontan dalam perilakunya dan jauh lebih spontan dalam hidup kejiwaannya, pikirannya, implulsnya dan sebagainya. Perilakunya ditandai oleh kesederhanaan dan kewajaran, serta oleh kurangnya sikap yang dibuat-buat atau memaksakan suatu efek, (3) *Pemusatan persoalan*, seseorang yang mewujudkan diri sangat dipusatkan pada persoalan-persoalan di luar dirinya. Seseorang terpusat pada persoalan dan bukan pada ego. Umumnya persoalan itu bukan persoalan bagi dirinya sendiri dan pada umumnya tidak banyak mengenai dirinya, melainkan hal-hal

yang baik pada umat manusia pada umumnya, (4) *Kebutuhan akan penyendirian*, seseorang yang mewujudkan diri membuka kesempatan untuk memutuskan hubungan tanpa akibat buruk bagi dirinya sendiri dan tanpa perasaan tidak enak hati. Seseorang lebih memusatkan diri pada persoalan daripada ego. Persoalan itu barangkali menyangkut diri, keinginan, motif, harapan atau aspirasinya sendiri, (5) *Rasa bermasyarakat*, seseorang yang mewujudkan diri memiliki rasa identifikasi, simpati, dan kasih sayang yang mendalam. Karenanya seseorang mempunyai keikhlasan untuk membantu umat manusia. Seolah-olah semuanya adalah anggota dari satu keluarga, (6) *Hubungan interpersonal*, seseorang yang mewujudkan diri mempunyai hubungan yang lebih mendalam dan sangat bersifat interpersonal dari pada setiap orang dewasa lainnya. Seseorang mempunyai kesanggupan untuk lebih banyak meleburkan diri, mempunyai rasa kasih sayang yang mendalam, rasa identifikasi yang sempurna, lebih banyak menghapuskan batas-batas ego, (7) *Struktur watak yang demokratis*, seseorang yang mewujudkan diri dapat bersikap bersahabat dengan siapa saja yang mempunyai watak yang sesuai tanpa memandang kelas, pendidikan, keyakinan politik, bangsa atau warna. Orang tersebut bahkan sebenarnya tidak menyadari perbedaan ini, yang bagi rata-rata orang begitu nyata dan penting, (8) *Daya tahan terhadap pengaruh kebudayaan*, seseorang yang mewujudkan diri tidak begitu mampu menyesuaikan diri (dalam arti yang sederhana dari persetujuan terhadap identifikasi dan kebudayaan). Seseorang apat mengikuti kebudayaan dengan berbagai cara, tetapi bisa disebut melawan pengaruh kebudayaan dalam arti mendalam dan penuh untuk mempertahankan pendirian tertentu yang tidak terpengaruh oleh kebudayaan di seputarnya, (9) *Perbedaan antara baik dan buruk*, seseorang yang mewujudkan diri tidak memiliki perasaan ragu-ragu mengenai perbedaan

antara benar dan salah dalam kehidupannya. Terlepas dari apakah orang tersebut mengungkapkannya secara verbal atau tidak, dalam kehidupan sehari-hari tampak jarang memperlihatkan kekalutan, kebingungan, sikap tidak konsisten, atau konflik-konflik yang begitu umum dalam etika rata-rata orang.

Darley, Glucksberg, dan Kinchla (1986) menjelaskan bahwa orientasi dari pendekatan aktualisasi diri adalah untuk memfokuskan pada pemenuhan akan kebutuhan rasa ingin tahu, kompetensi dan prestasi. Manusia perlu dirangsang untuk berbuat secara efektif dan diberikan kesempatan-kesempatan untuk berkembang dan maju. Suasana tempat di mana seseorang bekerja harus dimodifikasi sedemikian rupa sehingga dapat memuaskan kebutuhan aktualisasi diri. Pada kenyataannya pendekatan ini menyatakan bahwa untuk memperkaya pekerjaan dapat dilakukan dengan membuat variasi tugas pekerjaan, membiarkan pekerja berpartisipasi dalam menentukan tujuan-tujuan dan memberikan kesempatan-kesempatan untuk maju. Demikian cara ini akan mendorong perkembangan kepribadian. Seorang Pimpinan hendaknya memikirkan dan melakukan improvisasi yang berkaitan dengan lingkungan kerja seperti ruang belajar, kantor guru, ruang administrasi, fasilitas dan sebagainya. Lingkungan yang kondusif akan mendorong dan merangsang semua yang bekerja di lingkungan tersebut lebih giat. Langkah ini juga merupakan cerminan dari orang yang mengaktualkan diri.

Aktualisasi timbul dari daya pendorong yang ada dalam diri seseorang. Sedangkan mengenai perkembangan kepribadian untuk mencapai kepada aktualisasi diri, Thoha (2003) yang mengutip pandangan Argyris mengamati beberapa organisasi industri di Yale untuk mendapatkan kesimpulan atas pengaruh

praktika manajemen terhadap perilaku individu dan perkembangan kepribadiannya dalam suatu lingkungan pekerjaan tertentu. Ada tujuh perubahan yang terjadi di dalam kepribadian seseorang jika ia berkembang ke arah kedewasaan pada sepanjang tahunnya yaitu: (1) seseorang itu akan bergerak dari suatu keadaan pasif sebagai kanak-kanak ke suatu keadaan yang bertambah aktivitasnya sebagai orang dewasa; (2) seseorang akan berkembang dari suatu keadaan yang tergantung kepada orang lain ke suatu keadaan relatif merdeka sebagai orang dewasa; (3) seseorang bertindak hanya dalam cara yang sedikit sebagai kanak-kanak, tetapi sebagai orang dewasa ia akan mampu bertindak dalam berbagai cara; (4) seseorang itu mempunyai minat yang tidak menentu, kebetulan dan tidak begitu mendalam sebagai kanak-kanak, tetapi berkembang lebih mendalam dan kaut minatnya sebagai orang dewasa; (5) perspektif waktu bagi anak-anak adalah singkat, hanya melibatkan waktu kini, tetapi sebagai orang yang sudah matang, perspektif waktunya bertambah menjangkau masa lalu dan masa yang akan datang; (6) seseorang sebagai kanak-kanak ia berada di bawah pengendalian setiap orang, tetapi ia akan menunjukkan kedudukan yang sama atau di atasnya orang lain, sebagai orang yang dewasa; (4) sebagai anak-anak, seseorang kurang kesadarannya akan dirinya tetapi sebagai orang yang sudah matang ia tidak hanya sadar akan dirinya, tetapi mampu untuk mengendalikan dirinya.

Pimpinan dituntut untuk meningkatkan tidak hanya aspek kemampuannya saja tetapi juga aspek psikologisnya. Kedua aspek tersebut mempengaruhi kinerjanya dalam menjalankan tugasnya. Sebagaimana yang dijelaskan di atas, kepala madrasah harus bersikap aktif atau tidak pasif, merdeka atau tidak tergantung, mempunyai otonomi penuh atas dirinya, berwawasan jauh ke depan dan mampu mengendalikan emosinya, bahkan kedewasaan

kepribadian dapat menjadi tolak ukur dan kunci keberhasilan dalam segala hal.

Scuhultz (1991) berbeda pendapat dengan apa yang dinyatakan oleh Argyris dalam pemakaian istilah namun sama dari segi jumlah tahapan. Adapun istilah yang digunakan olehnya yaitu *proprium*. Jadi *proprium* adalah susunan dari tujuh tingkat “diri”. Munculnya *proprium* merupakan suatu prasyarat untuk suatu kepribadian yang sehat. Tahapan-tahapan tersebut yaitu: (1) *Diri Jasmaniah* seseorang tidak dilahirkan dengan suatu perasaan tentang diri; perasaan tentang diri bukan merupakan bagian dari warisan keturunan; (2) *Identitas-diri* pada tingkat ini, muncul perasaan identitas diri. Anak mulai sadar akan identitasnya yang berlangsung terus sebagai seorang yang terpisah; (3) *Harga-diri* pada tingkat ini timbulnya harga diri. Hal ini menyangkut perasaan bangga dari anak sebagai suatu hasil dari belajar mengerjakan benda-benda atas usahanya sendiri; (4) *Perluasan diri* (*self extension*) pada perkembangan ini, anak sudah mulai menyadari orang-orang lain dan benda-benda dalam lingkungan dan fakta bahwa beberapa di antaranya adalah milik anak tersebut; (5) *gambaran diri* pada tahapan ini menunjukkan bagaimana anak melihat dirinya dan pendapatnya tentang dirinya; (6) *diri sebagai pelaku rasional* pada masa ini anak belajar bahwa dia dapat memecahkan masalah-masalah dengan menggunakan proses-proses yang logis dan rasional; (7) *perjuangan proprium* (*propriate striving*) ini tingkat terakhir dalam perkembangan diri (*selfhood*). Pencarian identitas adalah defenisi suatu tujuan hidup di mana orang memperhatikan masa depan, tujuan-tujuan dan impian-impian jangka panjang.

Ketujuh tingkat diri berkembang dari masa bayi sampai sama *adolesensi*. Suatu kegagalan atau kekecewaan yang hebat

pada setiap tingkat melumpuhkan penampilan tingkat-tingkat berikutnya serta menghambat integritas harmonis dari tingkat-tingkat itu dalam proprium. Dengan demikian pengalaman-pengalaman masa kanak-kanak sangat penting dalam perkembangan kepribadian yang sehat.

Sementara itu Darley mencoba mengaitkan aktualisasi diri dengan kompetensi dan prestasi yang mana juga diperkuat oleh Hodgetts (1975) yang menyatakan bahwa tujuan orang mengaktualkan diri dalam suatu organisasi adalah untuk mencapai kompetensi dan prestasi. Manusia menginginkan kompetensi agar ia dapat mengontrol lingkungannya. Seseorang yang sudah matang menyadari akan keterbatasan dan kapabilitasnya yang diperoleh dari pengalamannya sehingga berbuat dalam batas-batasnya. Pimpinan, dalam mengaktualkan potensi-potensinya harus memiliki dorongan yang kuat dalam dirinya untuk mencapai kompetensi dan prestasi. Dengan kompetensi, Pimpinan dapat mengukur tingkat prestasi yang dapat dicapai dan berbuat didasarkan pada keterbatasan dan kapabilitasnya. Oleh karena itu kebutuhan terhadap kompetensi terkait dengan kebutuhan aktualisasi diri.

Sedangkan Vernon (1980) mengungkapkan kebanyakan riset mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi dorongan berprestasi dalam diri seseorang di masa dewasa tidak terlepas dari pengaruh bimbingan orang tua ketika ia masih kecil. Tingkat perhatian dan penghargaan yang dipersembahkan orang tua secara khusus menjadi penting. Kondisi ini dapat diketahui melalui dua kelompok anak yang didorong. Kelompok pertama dianugerahkan pujian dan kasih sayang ketika mereka sukses dan menganggap bermacam-macam tugas dan rintangan sebagai tantangan sehingga membangkitkan semangat yang positif.

Kelompok kedua hanya menerima respon yang biasa saja dari orang tua terhadap keberhasilan mereka. Akan tetapi memberikan reaksi keras atas kegagalan mereka. Mereka tampaknya termotivasi untuk berprestasi, akan tetapi mereka takut gagal dan memandang tugas-tugas dan rintangan sebagai ancaman. Oleh karena itu untuk menjaga keinginan berprestasi tinggi, orang tua harus menciptakan lingkungan yang dinamis dan aspiratif yang mana anak bebas melakukan inisiatif dan penilaian. Tuntutan tinggi yang dibuat dengan kontrol orang tua yang ketat menghasilkan kebutuhan berprestasi yang rendah pada anak-anak.

Bennis mengemukakan dalam bukunya *its nature, origins and prospects* yang dikutip oleh Thoha (2003) mengatakan, “tanpa kompetensi interpersonal atau suatu lingkungan yang aman secara psikologis, organisasi merupakan suatu tanah persemian untuk rasa tidak percaya, yang pada gilirannya bisa menyebabkan menurunnya keberhasilan organisasi untuk mengatasi persoalan”. Jika nilai-nilai kemanusiaan atau demokrasi dilaksanakan secara tegas dalam suatu organisasi, maka perasaan-perasaan saling percaya, hubungan yang tidak dibuat-buat akan berkembang di antara orang-orang yang berkeja sama di dalamnya. Nilai-nilai tersebut akan menghasilkan naiknya kompetensi interpersonal, kerja sama antar kelompok atau fleksibilitas, yang ada pada gilirannya dapat menghasilkan bertambahnya efektifitas organisasi. Dalam situasi lingkungan yang seperti ini orang-orang diperlakukan seperti manusia. Anggota-anggota organisasi atau organisasinya sendiri diberikan suatu kesempatan untuk mengembangkan potensi secara penuh, dan berusaha untuk membuat pekerjaan senantiasa menarik dan menantang. Kehidupan nilai-nilai ini termasuk juga dalam memperlakukan setiap manusia sebagai person yang mempunyai serangkaian kebutuhan-kebutuhan yang kompleks, yang kesemuanya

amat penting dalam pekerjaan dan kehidupannya serta memberikan kesempatan bagi orang-orang di dalam organisasi untuk mempengaruhi suatu cara mereka dalam menjalankan hubungan kerjam, organisasi dan lingkungannya (Thoha,2008).

Kebutuhan lain yang berkaitan dengan orang yang mengaktualkan diri adalah prestasi. Beberapa individu akan melakukan lebih dari yang lain karena keinginannya untuk berprestasi lebih besar. Mc Clelland dan rekan-rekannya yang dikutip Hodgetts telah mengkajinya lebih dari 25 tahun. Mereka berkesimpulan bahwa orang yang berprestasi tinggi bukanlah mereka yang berani mengambil resiko besar atau kecil, melainkan yang mampu mencapai tujuan-tujuan yang sulit secara moderat dan dapat dicapai secara potensial. Mereka menyukai tantangan, pengaruh dari hasil tersebut, agresif dan realistis. Di samping itu mereka lebih terdorong untuk menyelesaikan tugas dengan baik dari pada mengharapkan pemberian-pemberian yang dikait-kaitkan seperti uang yang pada umumnya digunakan untuk mengukur dan menilai kemajuan serta juga mempunyai keinginan kuat mengetahui seberapa baik perbuatannya. Sedangkan Robbins (1992) mengemukakan ada orang yang mempunyai dorongan kuat untuk sukses, bukan karena semata-mata mengharapkan hadiah-hadiah, melainkan didasarkan keinginan untuk berbuat lebih baik dan lebih efisien daripada perbuatan yang sudah dilakukan sebelumnya. Dorongan ini adalah kebutuhan akan prestasi. Mereka mencari situasi-situasi untuk dapat melaksanakan tanggung jawab pribadi seperti penemuan solusi-solusi terhadap masalah-masalah, untuk dapat menerima gambaran terhadap performansi mereka cepat dan jelas, dan untuk dapat mengetahui dengan mudah apakah terdapat kemajuan atau tidak. Orang yang berprestasi tinggi bukan penjudi; mereka tidak mengharapkan

sukses karena kebetulan tetapi memang menyukai tantangan bekerja, menerima tanggung jawab pribadi atas kesuksesan atau kegagalan dan menghindari tugas-tugas yang dirasakan terlalu mudah atau terlalu sulit.

Pimpinan yang berprestasi tinggi melakukan sesuatu yang terbaik dan tidak suka berspekulasi dengan angan-angan yang terlalu tinggi karena tidak akan memperoleh kepuasan kesuksesan prestasi yang dicapai melalui kebetulan atau karena ada tantangan bagi keterampilannya.

I. KEMAMPUAN MANAJERIAL PIMPINAN

Kehidupan manusia sebagai makhluk sosial tidak terlepas dari usaha kerja sama dalam mencapai tujuan hidupnya kerja sama dilakukan oleh beberapa orang dalam berbagai kegiatan untuk memudahkan dalam pencapaian tujuan daripada bekerja sendiri. Proses kerja sama yang diselenggarakan secara berkelanjutan disebut organisasi.

Sebagian besar hidup manusia dijalankan dengan menjadi anggota satu atau beberapa organisasi seperti perguruan tinggi, tim olahraga, kelompok musik atau drama, perkumpulan agama, angkatan bersenjata, atau bisnis dan lain-lain. Beberapa organisasi, seperti angkatan bersenjata dan perusahaan besar, mempunyai struktur yang amat formal. Organisasi yang lain, seperti organisasi kepemudaan dan masyarakat, strukturnya lebih informal. Semua organisasi, formal maupun informal, disatukan dan dipertahankan kesatuannya oleh kelompok orang yang melihat bahwa ada manfaat untuk bekerja sama ke arah sasaran yang sama. Jadi elemen yang amat mendasar dalam organisasi apapun bentuknya adalah kerjasama (Stoner &Freeman,1996).

Dalam menjalankan fungsinya pimpinan organisasi memerlukan kemampuan atau keterampilan yang mendukung agar sukses dalam menjalankan tugasnya. Kemampuan adalah sifat yang dibawa sejak lahir atau dipelajari dan memungkinkan seseorang dapat menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan padanya (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1992). Pendapat lain mengatakan, “kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*)” (Mangkunegara, 2000). Di samping ada juga yang menyatakan bahwa kemampuan (*ability*) itu dikaitkan dengan kecakapan atau keterampilan seseorang dalam melakukan aktivitasnya dengan baik (Wright & Noe, 1996). Seorang pemimpin dikatakan memiliki kemampuan apabila pemimpin tersebut dapat melakukan tugas dan pekerjaan yang sedang dihadapinya dengan hasil yang baik. Kemampuan yang dimiliki seseorang tidak hanya diperoleh dengan pengalaman saja tetapi sangat ditunjang dengan bakat individu itu.

Pada dasarnya kemampuan menurut Wright & Noe (1996) terbagi menjadi 2 (dua) kategori, yaitu : (1) kemampuan fisik (*physical abilities*), meliputi kekuatan, fleksibel, koordinasi dan ketahanan dan (2) kemampuan kognitif (*cognitif abilities*), merupakan kemampuan berpikir secara logis dan menganalisis informasi. Dengan demikian seseorang dalam melaksanakan pekerjaan tertentu akan sempurna jika orang tersebut menguasai kedua kemampuan tersebut.

Sementara itu Robbins (1994) berpendapat bahwa kemampuan adalah kapasitas individu untuk melakukan berbagai pekerjaan dalam sebuah tugas. Terdapat dua faktor yang membentuk berbagai kemampuan seseorang, yaitu : kemampuan intelektual (*intellectual ability*) dan kemampuan fisik (*physical ability*). Seorang pemimpin memiliki kemampuan tertentu dalam men-

jalankan tugasnya. Pengetahuan dan keterampilan itu adalah tentang manajemen, harus dimiliki juga oleh Pimpinan, yang akan menjadi suatu kemampuan dalam manajerial organisasi yang dipimpinnya.

Seorang manajer harus mempunyai kemampuan-kemampuan tertentu yang meliputi : kemampuan konseptual, kemampuan manusiawi, kemampuan teknis, kemampuan emosional dan kemampuan analisis. Para manajer yang sukses sudah pasti mempunyai kemampuan yang lebih dari yang lain. Tidak semua manajer membutuhkan jumlah kemampuan yang sama, karena ada beberapa kemampuan dianggap lebih penting untuk jenis-jenis pekerjaan atau perusahaan daripada yang lain. Lebih lanjut Schoel, Dessler, & Reinecke (1989), menjelaskan kelima kemampuan tersebut yaitu : (1) kemampuan konseptual yaitu kemampuan untuk melihat organisasi secara menyeluruh yang terdiri dari bagian-bagian yang berinteraksi dan bergantung satu sama lain serta juga kaitannya dengan lingkungan serta untuk menghubungkan semua faktor dan mengantisipasi sejauhmana gerak salah satu bagian mempengaruhi dan dipengaruhi oleh bagian-bagian yang lain dalam satu sistem. Pimpinan harus mempunyai kemampuan konseptual berupa kemampuan melihat hubungan antara berbagai bagian-bagian di sekolah. Misalnya, bagian administrasi dengan bagian kurikulum serta hubungannya dengan masyarakat sekitar. Jika kemampuan ini tidak dimiliki oleh Pimpinan, maka dalam kepemimpinannya akan mendapatkan banyak kesulitan yang pada akhirnya mengarah kepada kegagalan, (2) kemampuan manusiawi yang mana para manajer dalam menjalankan tugasnya tidak dapat lepas dari interaksi dengan orang. Kemampuan ini diperlukan untuk mempengaruhi, mengawasi, memimpin, dan mengontrol bawahannya. Kemampuan ini meliputi juga komunikasi, motivasi dan kepemimpinan serta

dianggap sebagai kemampuan manajerial yang paling penting. Dalam banyak kasus yang mengindikasikan sering terjadinya hubungan yang tidak harmonis yang mengarah pada menurunnya kinerja guru, rendahnya kualitas hasil lulusan dan malasnya pegawai administrasi disebabkan kelamahan Pimpinan dalam kemampuan ini. Pimpinan merasa paling tahu dan paling benar sehingga tidak perlu melakukan komunikasi dengan bawahannya dalam mengambil segala keputusan; (3) kemampuan teknis yang harus dimiliki oleh manajer karena berkaitan dengan pemahaman dan penggunaan tehnik-tehnik, metode-metode, perlengkapan dan prosedur-prosedur dalam mengoperasikan tugas-tugasnya. Dalam menjalankan fungsinya, Pimpinan tidak dapat dengan semena-mena tanpa melalui aturan main yang sudah ditetapkan melakukan perubahan karena akan berdampak negatif terhadap sekolah secara keseluruhan; (4) kemampuan emosional yang berkaitan dengan tingkat kematangan kepribadian seorang manajer yang berpengaruh pada rasa tanggung jawab yang dimilikinya. Dengan kemampuan ini manajer selalu dapat mengatasi segala masalah dengan tenang tanpa diselimuti rasa kalut, tegang, marah dan sebagainya. Kematangan kepribadian ternyata menjadi faktor yang sangat dipertimbangkan, karena mempunyai pengaruh besar dalam suatu organisasi. Oleh karena itu tidak mengherankan kalau posisi penting sebagai manajer (Pimpinan) diisi oleh orang-orang yang sudah berpengalaman dan berumur; (5) analisis dalam pekerjaannya, seorang manejer sering terlibat dalam pengambilan keputusan-keputusan dan menganalisis situasi-situasi. Seorang manajer harus mempunyai kemampuan ini untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengatasi masalah-masalah dalam kondisi informasi yang tidak lengkap dan tidak menentu. Dalam perkembangannya, ada sekolah yang selalu jalan ditempat dari tahun ke tahun,

padahal berdirinya sudah lama. Namun ada juga sekolah yang belum lama berdiri tapi sudah sangat maju. Ternyata salah satu faktornya adalah karena Pimpinan tidak mempunyai kemampuan ini. Setiap masalah yang timbul diatasi tidak melalui analisa yang mendalam sehingga selesai satu masalah timbul masalah yang lain.

Sementara itu Stoner dan Freeman (1996) mengutip pendapatnya Katz yang menyebutkan ada tiga macam kemampuan yang harus dikuasai oleh seorang manajer yaitu teknis, manusiawi dan konseptual. Kemampuan teknis adalah kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, tehnik, dan pengetahuan mengenai bidang khusus. kemampuan manusiawi adalah kemampuan untuk bekerja sama, memahami, dan memotivasi orang lain sebagai individu atau dalam kelompok. Kemampuan konseptual adalah kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi.

Ketiga kemampuan ini penting bagi seorang manajer, yang secara relatif tergantung pada peringkat manajer tersebut dalam organisasi. Kemampuan teknis paling penting pada tingkat bawah. Kemampuan manusiawi, walaupun penting untuk manajer di setiap tingkat, merupakan kemampuan primer yang diperlukan manajer menengah. Akhirnya, kemampuan konseptual bertambah kalau seseorang bergerak melewati peringkat sistem manajemen.

Pendapat di atas senada dengan yang dikemukakan oleh Donnelly, Gibson dan Ivancevich (1996) yang mengungkapkan ada tiga kemampuan manajerial yang harus dimiliki oleh seorang manajer yaitu: kemampuan teknis; kemampuan untuk menggunakan alat-alat, prosedur, atau teknik-teknik bidang khusus. Para manajer harus mempunyai keterampilan teknis yang cukup

untuk menjalankan tugas-tugas yang dibebankan padanya. Kemampuan manusiawi; kemampuan untuk bekerja sama dan memahami orang. Untuk dapat mengatur orang secara efektif, seorang manajer harus berpartisipasi secara efektif dengan yang lain. Kemampuan konseptual; kemampuan untuk memahami atau mencakup semua aktivitas dan kepentingan organisasi. Kemampuan ini mencakup pemahaman tentang fungsi organisasi secara keseluruhan dan menghubungkan bagian-bagian yang terkait dengan yang lain.

Mondy dan Premeaux (1992) juga mengungkapkan, agar efektif seorang manajer harus memiliki dan meningkatkan teruspenerus kemampuannya. Seorang manajer yang efektif mengetahui pentingnya masing-masing kemampuan tersebut. Mereka tidak berani mengkonsentrasikan hanya pada satu kemampuan, meskipun merupakan kemampuan yang paling penting pada tingkat mereka dalam organisasi. Berikut ini tiga kategori kemampuan tersebut.

- a. Kemampuan Konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami ide-ide yang abstrak atau umum dan menerapkannya dalam situasi-situasi khusus. Para manajer dengan kemampuan konseptual dapat memahami kompleksitas organisasi, termasuk bagaimana masing-masing unit menyumbang untuk mewujudkan tujuan-tujuan perusahaan. Perusahaan-perusahaan yang sukses dan maju pandai mengaitkan kemampuan konseptual pada semua tingkatan manajemen. Semua manajer, bahkan pekerja, didorong untuk memahami pekerjaan-pekerjaan mereka dalam konteks tujuan-tujuan perusahaan yang lebih luas.

Para manajer tingkat menengah memerlukan tingkat kemampuan konseptual yang moderat, tidak sama dengan manajer-

manajer puncak. Para supervisor secara khusus memiliki kebutuhan yang agar realtif terhadap kemampuan ini karena mereka biasanya diberikan petunjuk-petunjuk khusus yang pasti.

- b. Kemampuan Teknis, yaitu kemampuan untuk menggunakan pengetahuan khusus, metode-metode, dan tehnik-tehnik dalam melaksanakan tugas. Kemampuan ini penting bagi supervisor yang harus menggunakannya dalam melatih pekerja-pekerja baru dan memonitor pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Jika koreksi-koreksi diperlukan, supervisor yang mempunyai kemampuan teknis memenuhi syarat untuk menanganinya.

Ketika seseorang naik pada tingkat-tingkat manajemen yang lebih tinggi pentingnya kemampuan teknis biasanya berkurang. Para manajer pada tingkat-tingkat tersebut memiliki hubungan yang kurang langsung dengan masalah-masalah dan aktivitas-aktivitas pengoperasian secara teknis.

- c. Kemampuan Manusiawi, yaitu kemampuan untuk memahami, memotivasi, dan berinteraksi dengan oranglain. Seperti yang dijelaskan sebelumnya, kemampuan manusiawi sama pentingnya dalam semua tingkat manajemen. Para manajer tingkat menengah yang dapat memahami, memotivasi, dan berinteraksi dengan supervisor sambil menggunakan pengaruh manajer puncak pasti menjadi efektif. Begitu juga tepat untuk supervisor yang berhubungan dengan bawahan dan atasan. Aktivitas-aktivitas yang membutuhkan kemampuan manusiawi mencakup komunikasi, kepemimpinan dan motivasi.

Sementara itu Robbins (1996) juga mengungkapkan pendapat yang sama di mana membagi kemampuan manajerial

menjadi 3 bagian penting, yaitu; kemampuan teknis, kemampuan manusiawi dan kemampuan konseptual. *Kemampuan teknis*, yaitu kemampuan untuk menggunakan ilmu pengetahuan khusus dan keahlian. *Kemampuan manusiawi*, yaitu kemampuan untuk bekerjasama dan memotivasi orang lain, baik secara individu maupun kelompok. *Kemampuan konseptual*, yaitu kemampuan mental atau berpikir untuk analisa dan diagnosa situasi yang rumit.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka yang dimaksud dengan kemampuan manajerial adalah kecakapan yang terkait untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas manajemen yang meliputi: *kemampuan Teknis* adalah kemampuan untuk menggunakan prosedur, tehnik, dan pengetahuan mengenai bidang khusus. *kemampuan manusiawi* adalah kemampuan untuk bekerjasama, memahami, dan memotivasi orang lain sebagai individu atau dalam kelompok.

BAB IV

MOTIVASI

A. APAKAH MOTIVASI ITU ?

Motivasi merupakan salah satu bagian yang penting dalam manajemen organisasi. Motivasi yang baik harus dimiliki oleh setiap anggota organisasi agar organisasi dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu dalam organisasi akan banyak menentukan kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan sehari-hari lainnya. Certo dan Certo (2012) memberikan definisi motivasi yakni: *Motivation is the inner state that causes an individual to behave in a way that ensures the accomplishment of some goal. In other words, motivation explains why people act as they do. The better a manager understands organization members' behavior, the more able that manager will be to influence subordinates' behavior to make it more consistent with the accomplishment of organizational objectives. Because productivity is a result of the behavior of organization members, motivating organization members is the key to reaching organizational goals.*

Motivasi adalah keadaan batin yang menyebabkan seorang individu untuk berperilaku yang menjamin tercapainya suatu

tujuan. Dengan kata lain, motivasi menjelaskan mengapa orang bertindak seperti yang mereka lakukan. Semakin baik manajer dalam organisasi memahami perilaku bawahan, semakin mampu bahwa manajer akan mempengaruhi bawahan dan mempengaruhi perilaku anggota organisasi agar lebih konsisten dengan pencapaian tujuan organisasi. Karena produktivitas adalah hasil dari perilaku anggota organisasi, memotivasi anggota organisasi adalah kunci untuk mencapai tujuan organisasi.

Daft dan Marcic (2009) menjelaskan bahwa *motivation refers to the forces either within or external to a person that arouse enthusiasm and persistence to pursue a certain course of action. Employee motivation affects productivity, and part of a manager's job is to channel motivation toward the accomplishment of organizational goals*. Motivasi mengacu pada kekuatan baik di dalam atau luar individu yang membangkitkan semangat dan ketekunan untuk mengejar tindakan tertentu. Motivasi karyawan mempengaruhi produktivitas, dan merupakan bagian dari pekerjaan seorang manajer adalah untuk memberikan motivasi menuju pencapaian tujuan organisasi.

Pendapat diatas memberikan gambaran bahwa motivasi merupakan kekuatan atau dorongan yang ada pada individu untuk dapat mencapai tujuan. Dorongan yang ada dalam individu biasanya dipengaruhi oleh keadaan organisasi dan dirinya sendiri. Dalam hal ini pemimpin organisasi harus dapat menciptakan dan menjaga motivasi yang ada pada individu dalam organisasi agar dapat selalu bekerja dengan semangat yang tinggi serta berdedikasi guna pencapain tujuan organisasi yang maksimal.

Hellriegel dan Slocum (2011) menambahkan *motivation represents the forces acting on or within a person that cause the person to behave in a specific, goal-directed manner. Because the*

motives of employees affect their productivity, one of management's jobs is to channel employee motivation effectively toward achieving organizational goals. Motivasi merupakan dorongan yang ada pada individu atau di dalam seseorang yang menyebabkan orang untuk berperilaku dengan cara yang diarahkan pada tujuan tertentu. Karena motif anggota organisasi mempengaruhi produktivitas mereka, salah satu pekerjaan manajemen adalah untuk menyalurkan motivasi karyawan secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Motivasi mengacu pada kekuatan di dalam individu yang menjelaskan tingkat, arah, dan ketekunan usaha yang dikeluarkan di tempat kerja. Sebagaimana pendapat Schermerhorn, et all (2010) *motivation refers to forces within an individual that account for the level, direction, and persistence of effort expended at work..* Individu dalam organisasi memiliki tingkat, arah dan ketekunan dalam organisasi, hal ini yang harus menjadi perhatian pemimpin organisasi agar dapat memberikan arah yang sesuai dengan tujuan bersama organisasi.

Memberikan motivasi merupakan salah satu tugas dan tanggung jawab pemimpin dalam organisasi agar anggota organisasi mau bekerja dengan baik. Sebagaimana Robbins dan Coulter (2012) *Motivation refers to the process by which a person's efforts are energized, directed, and sustained toward attaining a goal. This definition has three key elements: energy, direction, and persistence.* Penjelasan ini memberikan penjelasan bahwa motivasi mengacu pada proses di mana upaya seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju pencapaian tujuan. Definisi ini memiliki tiga elemen kunci: energi, arah, dan ketekunan. Pemberian energi, arah dan ketekunan dilakukan oleh pemimpin dalam organisasi kepada bawahannya guna

menciptakan kinerja anggota organisasi sehingga tujuan dari organisasi dapat tercapai. Kemampuan memberikan motivasi merupakan salah satu kemampuan yang harus dimiliki oleh pemimpin dalam organisasi.

Certo dan Certo (2012) menjelaskan *motivation skill: the ability to create organizational situations in which individuals performing organizational activities are simultaneously satisfying personal needs and helping the organization attain its goals.* Keterampilan memberikan motivasi adalah kemampuan untuk menciptakan situasi organisasi di mana individu melakukan aktivitas organisasi secara bersamaan memenuhi kebutuhan pribadi dan membantu organisasi mencapai tujuannya. Griffin dan Moorhead (2014) menambahkan manajer harus terus berusaha untuk memotivasi orang-orang dalam organisasi untuk dapat bekerja pada level yang baik. Hal ini berarti akan mendapatkan anggota organisasi yang mampu bekerja keras, bekerja secara teratur, dan untuk menciptakan kontribusi positif terhadap misi organisasi. Tapi prestasi kerja tergantung pada kemampuan dan lingkungan serta motivasi. Hubungan ini dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$P = M + A + E$$

Dimana: P = *Performance* (Kinerja)

M = *Motivation* (Motivasi)

A = *Ability* (Kemampuan)

E = *Environment* (Lingkungan).

Untuk dapat mencapai tingkat kinerja yang tinggi, seorang karyawan harus mau/ingin melakukan pekerjaan dengan baik

(motivasi); harus mampu melakukan pekerjaan secara efektif (kemampuan), dan harus memiliki bahan, sumber daya, peralatan, dan informasi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan (lingkungan). Kekurangan dalam salah satu bidang ini akan dapat mengganggu kinerja. Seorang manajer harus berusaha untuk memastikan bahwa semua dari tiga kondisi ini terpenuhi.

B. ASAS – ASAS MOTIVASI

1. Asas Mengikutsertakan

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil akan bertambah, jika kepada para bawahan diberikan kesempatan untuk memberikan ide-ide, rekomendasi-rekomendasi, maka mereka merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan tersebut. Dengan demikian kegairahan kerja dapat ditingkatkan.

2. Asas Komunikasi

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil cenderung meningkat jika bawahan diberitahu tentang soal-soal yang mempengaruhi hasil-hasil itu. Pada dasarnya semakin banyak seseorang mengetahui suatu soal, semakin banyak pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut.

Jika seorang pemimpin secara nyata berikhtiar untuk senantiasa memberikan informasi kepada bawahannya, misalnya ia berkata: “Saya rasa saudara orang penting, saya hendak memastikan bahwa saudara mengetahui apa yang sedang terjadi“, maka bawahan akan merasa dihargai dan akan giat bekerja.

3. Asas Pengakuan

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil cenderung meningkat, jika kepada bawahan diberikan pengakuan atas sumbangannya terhadap hasil-hasil yang dicapai. Bawahan akan bekerja keras dan rajin bila mereka terus-menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya. Jika kita memberi pujian kepada seseorang yang patut menerimanya, maka seakan-akan ditegaskan bahwa kita menganggapnya seorang anggota regu yang penting dan yang patut dihargai. Pengakuan dan pujian harus di berikan dengan ikhlas, apalagi kalau pengakuan dan pujian itu diberikan di depan umum, maka artinya akan dua kali lipat.

4. Asas Wewenang Yang Didelegasikan

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil akan bertambah kalau bawahan diberikan wewenang untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi hasil-hasil itu. Jika atasan memberikan bawahan, “Ini suatu pekerjaan, saudara dapat mengambil keputusan sendiri bagaimana harus melakukannya“, maka dengan tindakan ini kita menyatakan dengan jelas bahwa mereka adalah bawahan yang cakap dan penting. Pemimpin yang paling cakap adalah seseorang yang mendelegasikan sebanyak mungkin wewenang dan menghindari pengendalian yang teliti atau terperinci. Pola delegasi tersebar dari pucuk pimpinan sampai ke bawahan di dalam organisasi. Iklim yang terdapat di pucuk organisasi condong merembes dengan cepat ke tingkat-tingkat bawahan. Memberikan bawahan wewenang untuk mengambil keputusan-keputusan sendiri berarti memperlengkapinya dengan kepentingan atas hasil-hasil yang dicapainya. Tidak ada kekuatan pendorong yang lebih besar dari pada menjadikan bawahan bertanggung jawab atas sebagian usaha,

memberikan wewenang kepadanya untuk mengambil keputusan-keputusan yang membawa hasil atau kegagalan dan memberikan ganjaran berdasarkan prestasinya.

5. Asas Perhatian Timbal Balik

Para bawahan biasanya akan dapat di motivasikan untuk mencapai hasil-hasil yang kita inginkan, sejauh kita menaruh minat terhadap hasil-hasil yang mereka inginkan. Asas ini menyatakan bahwa kita akan hanya memperoleh sedikit motivasi bila selalu ditekankan betapa pentingnya bagi orang-orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan kita, tujuan-tujuan dari suatu bagian atau seluruh perusahaan. Betapapun pentingnya tujuan-tujuan ini biasanya tidak secara mendalam mempengaruhi mereka. Bila kita ingin supaya bawahan menaruh minat terhadap tujuan-tujuan kita, maka kita harus memperkembangkan suatu perhatian yang kuat dan ikhlas terhadap apa yang hendak mereka capai. Semakin banyak atasan mengetahui keperluan bawahan, semakin banyak tujuan-tujuan perusahaan dapat dihubungkan dengan prestasi pribadinya, semakin besar dan langsung pula perhatian mereka untuk mencapai tujuan perusahaan. Bertindak berdasarkan asas ini memang sulit, karena memerlukan kerendahan hati. Hanya jika pemimpin belajar menjauhkan kepentingan diri sendiri, maka dapatlah diperoleh suatu perhatian yang nyata dan vital untuk apa yang hendak dicapai oleh orang-orang lain.

Dengan demikian lambat laun, kita mengetahui bahwa semakin banyak kita dapat membantu bawahan mencapai tujuannya, makin besar sumbangannya untuk mencapai hasil-hasil yang kita inginkan.

C. TEORI – TEORI MOTIVASI

1. Teori Motivasi Klasik

Teori motivasi Frederick Winslow Taylor dinamakan teori motivasi klasik karena ia memandang motivasi para pekerja hanya dari sudut pemenuhan kebutuhan biologis saja. Kebutuhan biologis tersebut dipenuhi melalui gaji atau upah yang diberikan, baik berupa uang ataupun barang sebagai imbalan dari prestasi yang telah diberikannya.

Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja bilamana mendapat imbalan berupa materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya. Teori ini menganut teori kebutuhan biologis saja atau kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang. Dengan demikian teori ini beranggapan bahwa jika gaji pekerja ditingkatkan maka dengan sendirinya ia akan lebih bergairah bekerja.

2. Teori-Teori Abraham Maslow

Teori motivasi A.H. Maslow dinamakan “*A Theory of Human Motivation*”. Teori ini mengikuti teori jamak, yakni, seseorang berperilaku / bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang paling rendah sebelum berusaha memenuhi kebutuhan yang tertinggi. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang, artinya bila kebutuhan pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, maka muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Dasar dari teori ini adalah :

- a. Manusia adalah makhluk yang berkeinginan, ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus-menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayat tiba.
- b. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator.
- c. Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang, yakni:
Pertama, *Physiological Needs* (Kebutuhan Fisik), yaitu kebutuhan ke dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, udara dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merupakan salah satu kelakuan yang paling nyata. Sebagai contoh sederhana kita dapat melihat seorang bayi. Ia akan menangis atau meronta bila ia merasa haus atau lapar. Jika ia meningkat dewasa, ia akan menyatakannya dalam bentuk gerak atau kata-kata. Yang menjadi motif dari kelakuan tersebut adalah dorongan rasa lapar. Proses ini berlangsung terus tanpa disadari dan berkembang menurut besar kecilnya jenis kepuasan yang diinginkan. Dalam dunia perusahaan, industri atau pemeritahan, pemenuhan kebutuhan seperti ini sudah seharusnya. Akan tetapi Maslow memperingatkan bahwa kebutuhan ini mempunyai kekuatan untuk menarik individu kembali ke suatu pola perlakuan yang kuat untuk memenuhi kebutuhan. Misalnya tidak ada seorangpun yang memikirkan kebutuhan akan udara. Pemenuhan kebutuhan tersebut dianggap sudah semestinya. Akan tetapi apabila kita akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan tersebut tanpa memperhatikan kebutuhan lainnya;
Kedua, *Security of safety needs* (kebutuhan keselamatan), Kebutuhan tingkat kedua menurut Maslow adalah kebutuhan keselamatan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk, yakni : Kebutuhan akan keamanan jiwa, yang bagi pimpinan

organisasi terutama berarti keamanan jiwa di tempat pekerjaan pada waktu jam kerja. Dalam arti tentunya setiap manusia membutuhkan keamanan jiwanya di manapun ia berada, Kebutuhan keamanan harta di tempat pekerjaan pada waktu jam-jam kerja, dan Pentingnya memuaskan kebutuhan-kebutuhan ini jelas terlihat pada organisasi modern tempat pimpinan organisasi selalu mengutamakan keamanan dengan alat-alat yang digunakan. Bentuk lain dari pemuasan kebutuhan ini ialah dengan memberikan perlindungan asuransi kepada para karyawan; **Ketiga**, *Affiliation or acceptance needs* (kebutuhan sosial), Karena manusia adalah makhluk sosial, sudah jelas ia mempunyai kebutuhan-kebutuhan sosial yang terdiri dari empat golongan, yaitu : Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia hidup dan bekerja (*Sense of Belonging*), Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*Sense of Importance*). Serendah-rendahnya pendidikan dan kedudukan seseorang ia tetap merasa dirinya penting. Karena itu dalam proses penggerakan bawahan harus dapat melakukan tindakan yang menimbulkan kesan bahwa tenaga mereka diperlukan dalam proses pencapaian tujuan organisasi, Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*Sense Of Achiement*). Tidak ada satu orangpun yang senang dengan kegagalan. Kemajuan baik dalam bidang karir, harta, jabatan dan sebagainya, Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*Sense of Participation*) Anggota organisasi akan merasa senang bila ia diikutsertakan dalam berbagai kegiatan organisasi, dalam arti diberi kesempatan untuk memberikan saran-saran atau pendapat-pendapat kepada pimpinan mereka; **Keempat**, *Esteem or Status Needs* (Kebutuhan Akan Penghargaan Prestise), Idealnya prestise timbul kerana adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian.

Akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi, semakin tinggi pula prestisenya. Prestise dan status dimanifestasikan oleh banyak hal-hal yang digunakan sebagai simbol status itu. Misalnya dengan kursi bertangan, memakai dasi untuk membedakan seorang kepala dengan anak buahnya; dan **Kelima**, *Self Actualization* (Aktualisasi Diri), Kebutuhan jenjang terakhir menurut Maslow adalah kebutuhan akan aktualisasi diri. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan yang lain. Pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh para pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan latihan. Kebutuhan-kebutuhan aktualisasi berbeda dengan kebutuhan lain dalam dua hal : 1) kebutuhan aktualisasi diri tidak dapat dipenuhi dari luar. Pemenuhannya berdasarkan usaha individu itu sendiri, dan 2) aktualisasi diri berhubungan dengan pertumbuhan seorang individu. Kebutuhan ini berlangsung terus terutama sejalan dengan meningkatnya jenjang karir, seorang individu.

3. Teori Motivasi Dua Faktor Dari Frederick Herzberg

Teori ini dikenal dengan *Herzberg Two Factor Theory* atau sering juga disebut sebagai Teori Motivasi Kesehatan (*Faktor Higienis*). Motivasi yang ideal, yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan. Menurut hasil penelitian Herzberg ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam motivasi bawahan, yaitu:

a) Hal-hal yang mendorong karyawan adalah “pekerjaan yang

menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semuanya itu.

- b) Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan dan lain-lain sejenis itu.
- c) Karyawan kecewa bila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Herzberg beranggapan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu : *Maintenance Factors*, berhubungan dengan hakekat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Misalnya orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi lalu makan lagi dan seterusnya. Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi hal-hal: gaji, kondisi kerja fisik, kepastian kerja, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas dan bermacam-macam tunjangan lainnya. Hilangnya faktor-faktor tersebut dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak karyawan yang keluar. Faktor-faktor pemeliharaan ini perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan kerja bawahan dapat ditingkatkan.

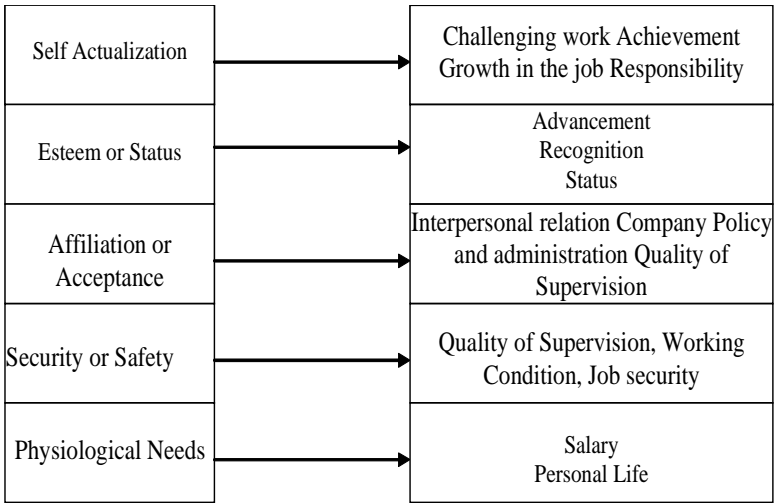
Motivation factors, menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini adalah perasaan sempurna dalam melaksanakan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan

dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan. Konsep higiene juga disebut teori dua faktor. Faktor pertama adalah sebagai motivator terhadap.

- a. *achievement* atau keberhasilan pelaksanaan
- b. *Recognition* atau pengakuan
- c. *The work itself* atau pekerjaan itu sendiri.
- d. *Responsibility* atau tanggung jawab yang dipercayakan
- e. *Advancement* atau pengembangan potensi individu.

Rangkaian ini melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya (*Job content*) yakni, kandungan kerja pada tugasnya. Faktor kedua adalah faktor higiene yang dapat menimbulkan rasa tidak puas pada pegawai (de-motivasi), terdiri dari :

- a. *Company policy and administration* atau kebijaksanaan dan administrasi perusahaan.
- b. *Quality supervisor* atau supervisi
- c. *Interpersonal Relation* atau hubungan antar pribadi.
- d. *Working condition* atau kondisi kerja.
- e. *Wages* atau gaji.



Dari teori-teori ini timbul paham bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus diusahakan sedemikian rupa agar kedua faktor ini (*maintenance and motivation factors*) dapat dipenuhi. Banyak kenyataan dapat dilihat, misalnya dalam suatu perusahaan kenutihan kesehatan mendapat perhatian yang lebih banyak dari pada pemenuhan kebutuhan individu secara keseluruhan. Hal dapat dipahami, karena kebutuhan ini mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kelangsungan hidup individu. Kebutuhan peningkatan prestasi dan pengakuan ada kalanya dapat dipenuhi dengan memberikan bawahan suatu tugas yang menarik untuk dikerjakan. Ini adalah suatu tantangan bagaimana suatu pekerjaan direncanakan sedemikian rupa sehingga dapat menstimulasi dan menantang si pekerja serta menyediakan kesempatan baginya untuk maju.

4. Teori Motivasi Human Relations

Teori ini mengutamakan hubungan seseorang dengan lingkungannya. Dikatakan bahwa seseorang akan berprestasi, bila ia menerima dan diakui dalam lingkungannya. Teori ini menekankan peranan aktif pimpinan organisasi dalam memelihara hubungan dan kontak-kontak pribadi dengan bawahannya, yang dapat membangkitkan gairan kerja. Teori ini menganjurkan, bila dalam memotivasi bawahan memerlukan kata-kata hendaknya kata-kata tersebut mengandung kebijaksanaan, sehingga dapat menimbulkan rasa dihargai dan sikap optimis.

5. Teori Motivasi Claude S. George

Teori ini menyatakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja. Antara lain : 1) Upah yang layak, 2) Kesempatan untuk maju, 3) Pengakuan sebagai individu, 4) Keamanan kerja, 5) Tempat kerja yang baik, 6) Penerimaan oleh kelompok, 7) Perlakuan yang wajar, dan 8) Pengakuan atas prestasi.

Dalam perkembangannya, teori motivasi ini berkembang menjadi kajian motivasi berprestasi. Menurut Djaali (2008) motivasi berprestasi adalah dorongan untuk mengerjakan suatu tugas dengan sebaik-baiknya berdasarkan standar keunggulan, selanjutnya disebutkan motivasi berprestasi bukan sekedar dorongan untuk berbuat, tetapi mengacu kepada suatu ukuran keberhasilan berdasarkan penilaian terhadap tugas yang dikerjakan seseorang. Dalam lingkup teori pencapaian prestasi didasari asumsi bahwa perubahan perilaku muncul karena individu ingin berhasil. McClelland dalam Uno (2009) juga mendefinisikan motivasi berprestasi sebagai motivasi yang mendorong seseorang untuk mencapai keberhasilan dalam bersaing dengan suatu ukuran keunggulan

standard of excellence. McClelland juga mengemukakan beberapa ciri individu yang memiliki motivasi berprestasi yaitu:

- a. Pemilihan tingkat kualitas tugas. Individu dengan motivasi berprestasi tinggi cenderung memilih tugas dengan tingkat kesulitan menengah (*moderate task difficulty*), sementara individu dengan motivasi rendah cenderung memilih tugas dengan tingkat kesulitan menengah, karena individu berkesempatan untuk membuktikan bahwa ia mampu melakukan sesuatu dengan lebih baik. Pemilihan tingkat kesulitan tugas berhubungan dengan seberapa besar usaha yang dilakukan oleh individu untuk memperoleh kesuksesan. Tugas yang mudah dapat diselesaikan oleh semua orang, sehingga individu tidak mengetahui seberapa besar usaha yang telah mereka lakukan untuk mencapai kesuksesan. Tugas sulit membuat individu tidak dapat mengetahui usaha yang sudah dihasilkan karena betapapun besar usaha yang telah mereka lakukan, namun mereka mengalami kegagalan. Jadi individu dengan *achievement* motivasi tinggi akan memperlihatkan prestasi yang bagus hanya untuk hal-hal yang memiliki tingkat kesulitan sedang.
- b. Ketahanan atau ketekunan (*presistence*) dalam mengerjakan tugas. Individu dengan motivasi berprestasi tinggi akan lebih bertahan atau tekun dalam mengerjakan berbagai tugas, tidak mudah menyerah ketika mengalami kegagalan dan cenderung untuk terus mencoba menyelesaikan tugas, sementara individu dengan motivasi berprestasi rendah cenderung memiliki ketekunan yang rendah. Ketekunan individu dengan motivasi berprestasi rendah terbatas pada rasa takut akan kegagalan dan menghindari tugas dan kesulitan menengah.
- c. Harapan terhadap umpan balik (*feedback*). Individu dengan motivasi berprestasi tinggi selalu mengharapakan umpan balik

(*feedback*) atau tugas yang sudah dilakukan, bersifat konkret atau nyata mengenai seberapa baik hasil kerja yang telah dilakukan. Individu dengan motivasi berprestasi rendah tidak mengharapkan umpan balik atas tugas yang sudah dilakukan. Bagi individu dengan motivasi berprestasi tinggi, umpan balik yang bersifat materi seperti uang, bukan merupakan pendorong untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik, namun digunakan sebagai pengukur keberhasilan.

- d. Memiliki tanggung jawab pribadi terhadap kinerjanya, individu dengan motivasi berprestasi tinggi memiliki tanggung jawab pribadi atas pekerjaan yang dilakukan. Individu itu memiliki tanggung jawab terhadap kinerjanya. Cenderung untuk menyelesaikan tugas sampai selesai karena berkaitan dengan kepuasan yang dirasakan.
- e. Kemampuan dalam melakukan inovasi (*innovativeness*). Inovatif dapat diartikan mampu melakukan sesuatu lebih baik dengan cara berbeda dengan biasanya. Individu dengan motivasi berprestasi tinggi akan menyelesaikan tugas dengan lebih baik, menyelesaikan tugas dengan cara yang berbeda, menghindari hal-hal lain, aktif mencari informasi untuk menemukan cara yang lebih baik dalam melakukan sesuatu, serta cenderung menyukai hal-hal yang sifatnya menantang daripada individu yang memiliki motivasi berprestasi rendah.

Menurut teori McClelland dalam Robbins dan Judge (2011) berpendapat bahwa ada tiga kebutuhan penting dalam menjelaskan motivasi, yaitu pencapaian, kekuatan, dan hubungan. Teori kebutuhan tersebut mengasumsikan bahwa individu akan lebih berjuang untuk mencapai pribadi dari pada memperoleh penghargaan. Individu kadang memiliki keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien dari sebelumnya.

Murray dalam Mangkunegara (2009) berpendapat bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah, melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya, melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan, menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan, berkeinginan menjadi orang yang terkenal dan menguasai bidang tertentu, melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan, mengerjakan sesuatu yang sangat berarti, melakukan sesuatu yang lebih baik dari orang lain. McClelland dalam Mangkunegara (2009) mengemukakan enam karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi, meliputi: (1) memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi, (2) berani mengambil dan memikul resiko, (3) memiliki tujuan realistik, (4) memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan, (5) memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan, dan (6) mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan. Lebih lanjut Luthans dalam Thoha (2008) berpendapat bahwa karakteristik orang yang berprestasi tinggi, antara lain: (1) suka mengambil resiko yang moderat (*moderate risks*), (2) memerlukan umpan balik yang segera, (3) memperhitungkan keberhasilan, dan (4) menyatu dengan tugas.

D. TANTANGAN DALAM MEMOTIVASI

Memotivasi orang adalah merupakan aspek kunci bagi manajer yang efektif. Namun, manajer menghadapi dua tantangan, tentang hal ini Kretner dan Kinicki (2010) menyebutkan:

1. Banyak tugas pekerja manajer direntang lebih luas. Mereka merasa ditarik dalam multi-dimensi dan menggunakan terlalu banyak waktu untuk mengatasi persoalan daripada

secara proaktif memfokus pada kebutuhan pekerja. Situasi ini membuat frustrasi dan membawa pada turunnya kepuasan kerja dan motivasi bagi manajer.

2. Manajer mungkin tidak tahu bagaimana memotivasi orang, selain sekadar menggunakan penghargaan finansial. Adalah penting bagi manajer untuk menggunakan pendekatan yang lebih luas dan terintegrasi ketika berusaha memotivasi pekerja. Organisasi dapat membantu manajer dengan memberikan mereka pelatihan dan *coaching* yang memfokus pada bagaimana memperbaiki kemampuan mereka memotivasi orang lain.

Untuk menghadapi tantangan tersebut, program yang bersifat motivasional dapat dipertimbangkan untuk memperbaiki produktivitas, kualitas, ataupun kepuasan kerja. Langkah yang dapat dilakukan sebagaimana dikemukakan Wibowo (2014) adalah:

Pertama, perlu pemahaman tentang perbedaan antara motivasi dan kinerja. Motivasi dan kinerja bukan merupakan hal yang sama. Motivasi hanya merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja.

Kedua, perbedaan individual merupakan salah satu penyebab rendahnya motivasi yang harus dipertimbangkan. Manajer dianjurkan mengembangkan pekerja sehingga mereka mempunyai kemampuan dan pengetahuan memelihara karakteristik positif pekerja seperti *self-esteem*, *self-efficacy*, emosi positif, dan kebutuhan untuk berprestasi.

Ketiga, motivasi adalah *goal-directed*, maka proses dan penetapan tujuan harus dilakukan melalui prosedur yang tepat. Metode yang dipergunakan untuk mengevaluasi kinerja juga perlu dipertimbangkan dengan baik. Tanpa sistem penilaian

kinerja yang sah, adalah sulit dan bahkan tidak mungkin membedakan secara akurat antara *poor* dan *good performers*.

Keempat, umpan balik memberikan informasi dan arah yang diperlukan untuk menjaga pekerja fokus pada tugas, aktivitas, dan tujuan yang relevan. Manajer harus mengusahakan umpan balik yang spesifik, tepat waktu, dan akurat kepada pekerja.

Kelima, tidak boleh dilupakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi motivasi dan perilaku pekerja secara signifikan. Budaya peningkatan diri yang positif lebih mungkin membahayakan motivasi dan perilaku lebih tinggi daripada budaya yang didominasi oleh kecurigaan dan menyalahkan.

Akhirnya, penting bagi organisasi melatih manajer untuk menilai orang dengan tepat. Manajer harus membuat penghargaan ekstrinsik pada kinerja. Tetapi ada tiga hal perlu dipertimbangkan:

1. Manajer perlu memastikan bahwa tujuan kinerja diarahkan pada pencapaian hasil akhir yang benar.
2. Janji peningkatan *reward* tidak akan memperbaiki usaha lebih besar dan kinerja baik kecuali *reward* dikaitkan dengan jelas dengan kinerja dan cukup besar untuk mendapatkan kepentingan atau perhatian pekerja.
3. Motivasi dipengaruhi oleh persepsi pekerja tentang kejujuran dalam alokasi *reward*. Motivasi menurun apabila pekerja meyakini bahwa *reward* dialokasikan secara adil. *Reward* juga harus diintegrasikan dengan tepat dalam sistem penilaian. Umpan balik juga harus dihubungkan dengan kinerja.

BAB V

KOMUNIKASI ORGANISASI

A. PENGERTIAN KOMUNIKASI ORGANISASI

Dalam berbagai organisasi, seperti perusahaan, perbankan, rumah sakit, institusi pendidikan diperlukan komunikasi diantara para anggotanya, sifat dasar dari komunikasi sesungguhnya bertumpu pada proses pertukaran pesan diantara anggota organisasi tertentu dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai. 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.

Robbins (1984) menjelaskan bahwa “*Communication is the transference and understanding of meaning, perfect communication, if such a thing were possible, would exist. When a transmitted thought or idea is perceived by the receiver exactly the same as that envisioned by the sender*”. Pengiriman dan pemahaman terhadap arti merupakan substansi komunikasi. Sedangkan komunikasi yang baik itu

adalah bila mana yang dikirimkan oleh pengirim pesan dimengerti secara tepat oleh penerima pesan berjalan dengan baik.

Bila dikaitkan dengan kehidupan suatu organisasi, maka komunikasi yang berlangsung di dalamnya disebut komunikasi organisasi. Lewis (1987), menegaskan bahwa “*Organizational communication is the sharing of the messages, ideas or attitude in an organizational structure (bussines, industry, government, education) between or among managers, employess and associates who use up\to date communication technology and or media for transferring information*”.

Bertolak dari pendapat Lewis di atas, dapat dipahami bahwa sesungguhnya komunikasi organisasi merupakan sebuah proses pembagian pesan, ide-ide atau sikap dalam suatu organisasi, seperti bisnis, industri, pemerintahan dan pendidikan. Proses penyebaran atau penyampaian pesan, ide-ide atau sikap ini terjadi antara manajer, pegawai dan teman sejawat yang juga dapat menggunakan teknologi komunikasi modern atau media informasi. Adanya pembagian atau pertukaran pesan-pesan atau sejenisnya melalui proses dua arah agar makna pesan yang disampaikan dapat diterima dengan tepat sebagaimana yang dimaksudkan oleh pengirim pesan.

Komunikasi organisasi dapat berlangsung secara lisan (*verbal*) maupun tulisan (*non verbal*) atau menggunakan media informasi canggih. Penggunaan surat, memo, pembicaraan lisan, penggunaan bahasa isyarat, teguran, telpon dan lain-lain adalah bahagian yang akrab dengan kehidupan organisasi dalam rangkap pelaksanaan tugas-tugas organisasi dalam pencapaian tujuan. Komunikasi Organisasi berlangsung antara pimpinan dengan bawahan, begitu sebaliknya bawahan dengan atasan,

atau bawahan dengan bawahan dalam konteks pelaksanaan tugas dan hubungan sosial.

Komunikasi organisasi merupakan proses pertukaran pesan di antara unit-unit organisasi dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas-tugas untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kreps (1986) menegaskan pula bahwa komunikasi organisasi adalah proses yang memungkinkan anggota organisasi untuk bekerjasama dan menafsirkan kebutuhan-kebutuhan organisasi yang terus berubah dalam aktivitas organisasi. Untuk memahami lebih lanjut tentang proses dan hakikat sebenarnya komunikasi organisasi maka perlu kiranya dibahas keberadaan komunikasi itu sendiri ke dalam bentuk sebuah sistem.

B. KOMUNIKASI SEBAGAI SEBUAH SISTEM

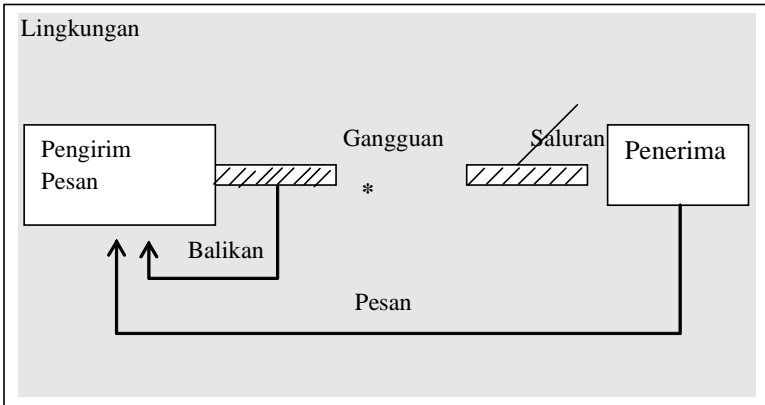
Jika ditelusuri lebih jauh, maka sesungguhnya proses komunikasi dalam organisasi merupakan suatu sistem yang tercakup dari berbagai komponen (elemen) yang menjadi suatu kesatuan, komunikasi merupakan suatu proses pertukaran pesan yang menghasilkan suatu tingkat pembagian makna diantara pengirim dan penerima pesan dalam sebuah organisasi yang disebut sebagai model. Berkaitan dengan ini Lewis (1987) menyatakan bahwa model komunikasi sesungguhnya dapat berfungsi atau punya ciri sebagai berikut :

1. Komunikasi terjadi sebagai suatu sistem terbuka.
2. Komunikasi melibatkan aliran pesan, bentuk dan saluran.
3. Komunikasi mempertimbangkan tujuan manajemen, proses perubahan, inovasi dan pertumbuhan.
4. Komunikasi mencakup sikap orang-orang, perasaan, hubungan dan keterampilan-keterampilan.

Berdasarkan pandangan tersebut dapat dipahami bahwa komunikasi sebagai suatu sistem memiliki elemen-elemen yang terdiri dari pengiriman pesan (*Sender*), penerima pesan (*receiver*), pesan (*message*), saluran dan tujuan. Oleh karena itu, model komunikasi organisasi sesungguhnya menunjukkan bagaimana proses komunikasi organisasi mengambil tempat dalam organisasi di antara penerima dan pengirim pesan. Proses ini bisa berlangsung dalam diri seseorang baik selaku pengirim pesan maupun sebagai penerima pesan atau sebaliknya. Karena itu komunikasi organisasi dapat memiliki sistem aliran dari atasan kepada bawahan, dan bawahan kepada atasan maupun komunikasi sesama bawahan.

Keberlangsungan proses komunikasi kiranya menjadi alat yang ampuh bagi bergeraknya roda organisasi melalui para pimpinan dan bawahan dengan mewujudkan suatu kerjasama. Untuk itu pemahaman terhadap model komunikasi menjadi proses komunikasi akan berlangsung efektif sebab dapat diketahui gangguan dan pemanfaatan segala bentuk potensi yang dimiliki organisasi untuk berlangsungnya komunikasi yang efektif.

Sementara itu Model Komunikasi Organisasi Seiler dalam Muhammad (1997) sebagai berikut :



Gambar 11: Model Komunikasi dua Arah (Seiler, 1997)

Komponen utama model komunikasi sebagai sebuah sistem terdiri dari pengirim pesan, penerima pesan dan balikan. Interaksi antara komponen ini menentukan corak komunikasi dalam prosesnya baik dalam organisasi maupun komunikasi biasa dalam interaksi sosial. Dengan demikian sebuah proses komunikasi kadang-kadang juga terganggu diakibatkan adanya gangguan dari lingkungan internal dan eksternal organisasi, sehingga kadang kala makna pesan yang disampaikan menjadi kabur atau hilang sama sekali. Untuk itu fungsi pesan saluran dan penerima pesan menjadi sangat strategis karena makna yang diinginkan pengirim pesan harus diterima dan diinterpretasikan penerima pesan dengan benar dan memberikan balikan.

Agar terjadi pemahaman yang lebih jelas, berikut ini akan diberikan penjelasan yang lebih komprehensif tentang komunikasi sebagai suatu sistem yang terdiri dari berbagai elemen-elemen pokok Sebagaimana telah disebutkan pada bagian terdahulu sebagai berikut :

a. Pengirim Pesan

Pengirim pesan (*sender*) adalah tempat dimulainya proses komunikasi. Komunikasi akan berlangsung dengan adanya pengiriman pesan. Pengirim pesan tersebut bisa seorang individu, kelompok atau masyarakat yang ingin menyampaikan pesan kepada penerima pesan.

b. Pesan

Pesan pada dasarnya mengandung informasi dengan tujuan tertentu baik untuk kepentingan sipengirim maupun untuk kepentingan si penerima (*receiver*). Pesan dapat bernilai positif dan negatif yang tergantung pada kepentingan sipengirim dan si penerima. Pesan dapat disampaikan dengan lisan (verbal) maupun tulisan (non verbal) bahkan melalui media komunikasi.

c. Saluran (*Channel*)

Saluran adalah cara yang digunakan agar pesan dapat disampaikan oleh pengirim pesan kepada penerima. Saluran yang umum digunakan adalah gelombang cahaya atau suara. Saluran tersebut bisa pula berupa alat tulisan, penggunaan media lain seperti buku, radio, televisi, film, telephon dan lain-lain.

d. Penerima Pesan

Penerima pesan (*receiver*) adalah seorang yang menerima pesan dan menafsirkannya untuk tujuan tertentu. Penerima pesan sangat menentukan makna yang diterima dan sekaligus menentukan balikkannya

e. Balikan (*Feed Back*)

Kemampuan seorang penerima pesan memberikan respons terhadap pengirim pesan menunjukkan tingkat pemahaman penerima pesan. Hal itu akan menentukan balikan yang diberikan kepada pengirim pesan tersebut. Balikan bisa sesuai, bisa pula menyimpang.

C. FUNGSI KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Proses komunikasi merupakan bahagian integral dari perilaku organisasi untuk menjalankan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab pimpinan dengan para bawahan. Dalam kaitan ini Koehler (1981) mengemukakan empat fungsi komunikasi organisasi, sebagai berikut :

a. Fungsi Informatif

Para bawahan dalam organisasi memerlukan sejumlah besar informasi untuk bekerja secara efisien dan efektif. Para manajer memerlukan informasi yang benar, tepat waktu dan diorganisir secara lebih baik untuk mencapai keputusan dan mengatasi konflik. Begitu pula halnya, melalui komunikasi saluran informasi kiranya juga dapat dipergunakan untuk menyampaikan keputusan, teguran dan lain sebagainya berlangsung dalam organisasi.

b. Fungsi Regulatif

Seorang manajer dituntut untuk mampu mengawasi dan mengkoordinir kegiatan-kegiatan dari organisasi. Alat-alat, kebijakan, catatan dan perintah-perintah yang dilahirkan dalam seluruh hirarki organisasi. Fungsi regulative ini dimaksudkan sebagai proses yang dilakukan manajer pada dua arah, yaitu pertama, manajer mengawasi pemindahan informasi. manajer mengirimkan pesan atau perintah kepada bawahan. Perintah-perintah tersebut harus dipahami bawahan sesuai dengan isi perintah itu sendiri secara tepat. Kedua, Pesan-pesan peraturan adalah secara mendasar merupakan orientasi kerja yang dipusatkan pada tugas yang penting diselesaikan pada job tertentu. Para bawahan memerlukan informasi untuk mengetahui tentang hal-hal apa yang diharapkan pimpinan terhadap mereka.

c. Fungsi Persuasi

Dalam organisasi formal, manajer secara langsung menghadapi bahwa kekuasaan dan wewenang yang dimiliki tidak selamanya menghasilkan pengawasan yang diinginkan. Manajer harus selalu mengatur dengan cara persuasi yang kadang harus digunakan pada semua level organisasi. Kadang-kadang untuk bidang tertentu lebih baik diberikan melalui bujukan dari pada melalui perintah sebab dengan bujukan seseorang pegawai lebih dapat menerima perintah dan melaksanakannya dengan sukarela. Mereka memberikan kepatuhannya yang sangat besar kepada pemimpin dari pada hanya dengan perintah atau dengan mengandalkan otoritas saja.

d. Fungsi Integratif

Fungsi integrative dalam komunikasi adalah melaksanakan komunikasi untuk memperoleh kesesuaian dan kesatuan tindakan dalam pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Adanya keterlibatan anggota melalui penyatuan aktifitas antara beberapa bidang dan individu hanya akan terwujud manakala komunikasi telah berjalan dengan baik sejak awal rencana kegiatan yang akan dilakukan. Berkaitan dengan koordinasi Winardi (1995) menjelaskan bahwa dalam koordinasi harus tersedia komunikasi yang tepat antara komponen-komponen organisatoris dan memungkinkan mereka untuk memahami aktivitas mereka satu sama lain dan membantu mereka bekerjasama dengan baik.

Koordinasi kegiatan dua orang atau lebih menuju pencapaian tujuan bersama adalah masalah bagi unit organisasi. Hal ini hanya dapat dilakukan dengan melakukan komunikasi yang efektif, sehingga organisasi beserta seluruh sumber daya yang ada dapat digerakkan menuju pencapaian tujuan yang diinginkan.

Karena itu, penyampaian pesan-pesan terhadap seluruh unit yang terkait dalam suatu kegiatan mutlak diperlukan agar koordinasi terbina dengan baik untuk kelancaran tugas organisasi.

Hersey dan Blanchard (1988) menegaskan bahwa “*Leaders spend more time communicating than doing any other single activity*”. Dipahami dalam kepemimpinan bahwa seorang manajer waktunya lebih banyak dimanfaatkan untuk berkomunikasi dalam menyampaikan perintah, kebijakan, memotivasi, mengkoordinasi dan memberi memo dari pada melakukan tindakan atau pekerjaan.

D. SISTEM KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Jika diamati lebih jauh sesungguhnya sistem komunikasi dalam organisasi sebenarnya mencakup spektrum yang sangat luas dengan melibatkan lima komponen di atas. Menurut Lewis (1987), sistem komunikasi itu meliputi :

1. Komunikasi dari atasan kepada bawahan (*top down communication*)

Komunikasi dari atasan kepada bawahan merupakan bagian integral dari sebuah organisasi, sebab diterima dan dibuat oleh manajemen. Komunikasi ini menekankan pengaliran informasi dari pimpinan kepada bawahan. Lebih lanjut Lewis juga berpendapat (1987) bahwa “*downward communication was used to send orders, directives, goals, policies, and memorandum to employees at lower level of organization.*” Pernyataan ini bermakna bahwa komunikasi kepada bawahan dipergunakan untuk mengirimkan perintah, pengarahan, tujuan-tujuan, kebijakan dan memo kepada pegawai bawahan dalam suatu organisasi.

Implikasi semua ini pada organisasi terjadi ketika pimpinan/ manajer beserta unsur pelaksana organisasi yang lain, seperti sekretaris dan kelompok staf atau pegawai. Disamping itu pola ini juga dapat terjadi antara pimpinan dengan pelaksana administrasi yaitu kepala tata usaha, Kepala Sub bagian dan tak terkecuali komunikasi pimpinan dengan staf administrasi. Demikian pula komunikasi antara atasan/ pimpinan ini dapat pula berlangsung pada tingkat pelaksana unsur lain dari elemen organisasi.

2. Komunikasi dari Bawahan kepada Atasan (*bottom up communication*)

Komunikasi bawahan sebagaimana dipaparkan oleh Lewis (1987) menunjukkan suatu masukan dari bawahan kepada atasan untuk memberikan umpan balik terhadap pelaksanaan manajemen. Komunikasi ini pada prinsipnya merupakan upaya memberikan dorongan berupa penyampaian ide-ide, pelepasan perasaan emosi, serta pemikiran pribadi. Mereka merasa penting sebab manajer mendengarkan mereka.

Manfaat yang bisa dipetik melalui proses komunikasi yang sedemikian ini adalah untuk meningkatkan moral dan sikap para pegawai. Adapun jenis informasi yang diterima dalam bentuk komunikasi yang seperti ini dapat berupa hasil diskusi atau rapat dengan para pegawai-pegawai dan supervisor, keluhan terhadap prosedur yang diterapkan, berembuk, interview, pembicaraan dengan organisasi pegawai, pertemuan formal dan sugesti, moral dan sikap para pegawai.

3. Komunikasi Mendatar (*Horizontal communication*)

Lewis (1987) berpendapat bahwa bentuk komunikasi mendatar

merupakan proses komunikasi garis datar dan mungkin yang paling kuat dalam pengaliran informasi dan pengertian (pemahaman). Bentuk komunikasi ini sesungguhnya tidak bergantung pada hirarki formal organisasi. Dalam prakteknya komunikasi ini muncul dalam kerjasama pemecahan masalah, dan koordinasi dalam pelaksanaan pekerjaan. Oleh karena itu, proses komunikasi horizontal ini sangat berhubungan dengan koordinasi tugas, pemecahan masalah, pembagian informasi dan penyelesaian konflik. Jadi secara sederhana hakikat dari pola komunikasi ini dapat pula diartikan sebagai komunikasi antara sesama teman atau teman sejawat dalam suatu organisasi.

Jika dikaitkan dengan keberadaannya di organisasi, maka komunikasi horizontal berlangsung antara sesama staf dan pegawai tanpa diatur oleh suatu ketentuan formal organisasi. Komunikasi ini berlangsung tanpa memandang status dan kedudukan dalam organisasi tersebut, sebagai misal bisa saja juru tik dengan sub bagian dalam memecahkan masalah keterlambatan pengetikan surat-surat, atau mungkin juga staf administrasi dengan kepala tata usaha dalam mendiskusikan atau melakukan koordinasi upaya penyegeraan penyelesaian tugas administrasi.

Menurut Raymond dalam Handoko (1997) menegaskan bahwa setidaknya ada empat faktor yang mempengaruhi efektifitas komunikasi organisasi yakni : 1) saluran komunikasi formal, 2) struktur organisasi, 3) spesifikasi jabatan, 4) pemilihan informasi (lazim disebut lesikar). Pernyataan yang lain juga dikemukakan oleh Liputo (1988) bahwa ada beberapa faktor yang menghambat efektifitas komunikasi, yaitu : 1) masalah bahasa, 2) pandangan yang berbeda, 3) idea yang dimiliki, 4) penilaian yang tidak tepat, 5) kepekaan antar pribadi serta 6) adanya perbedaan status (latar belakang).

Namun kiranya, satu hal yang harus dipahami oleh para manajer (Pimpinan) dan para pegawai bahwa kiranya banyak hal yang dapat menyebabkan tercapainya efektifitas komunikasi dalam organisasi, hal ini disebabkan oleh faktor internal maupun faktor eksternal. Hal-hal yang dikemukakan diatas perlu dicermati seluruh personil organisasi sehingga masing-masing pihak baik pimpinan maupun bawahan kiranya dapat mengoptimalisasikan pelaksanaan tugas dengan membangun basis komunikasi yang efektif.

Kualitas komunikasi organisasi sangat tergantung pesan yang dikirimkan, diterima dan di interprestasikan. Kegiatan atau Proses Komunikasi yang berlangsung baru dapat dikatakan baik manakala pesan dari si pengirim terjawab sesuai dengan makna pesan itu sendiri. Sedangkan komunikasi yang efektif terjadi jika si pengirim dan sipenerima pesan memiliki pengertian yang sama dan teraplikasikan dari umpan balik yang berlangsung. Komunikasi yang baik kiranya dapat tercapai melalui komunikasi yang jelas baik secara lisan maupun tulisan. Sedangkan komunikasi yang efektif itu sendiri bukan hanya melalui penyampaian pesan secara lisan maupun tulisan baik melalui komunikasi verbal maupun komunikasi non verbal.

Oleh karena itu, dalam rangka meningkatkan efektifitas komunikasi dalam organisasi perlu ditingkatkan kesadaran akan kebutuhan komunikasi yang efektif guna memperlancar pelaksanaan tugas serta pencapaian tujuan. Disisi yang lain penggunaan umpan balik harus benar-benar sesuai dengan isi pesan yang disampaikan oleh pengirim pesan, apakah pimpinan kepada bawahan, atau bawahan kepada pimpinan dan juga sesama bawahan.

BAB VI

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pengambilan keputusan adalah pekerjaan sehari-hari dari manajemen sehingga kita perlu mengetahui apakah pengambilan keputusan itu, bagaimana kita tiba pada keputusan, apa keputusan itu, tingkat-tingkatannya, klasifikasinya, dan jenis-jenisnya. Selain itu perlu pula diketahui teknik pengambilan keputusan, pendekatannya, metodenya, teori-teorinya, etika dalam pengambilan keputusan, peranan birokrasi dalam pengambilan keputusan, dan hubungan antara pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah. Uraian berikutnya akan membahas masalah-masalah tersebut.

A. HAKIKAT PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Kahidupan sehari-hari seorang eksekutif, manajer, kepala, ketua, direktur, rektor, bupati, gubernur, menteri, panglima, presiden, atau pejabat apa pun, sesungguhnya adalah kehidupan yang selalu bergumul dengan keputusan. Sebagian besar dari waktunya harus dicurahkan pada penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan. Sering kali ia merasa hampa apabila dalam satu hari tidak mengambil satu keputusan. Tidak menjadi soal apakah keputusan itu benar atau mengandung kelemahan.

Oleh sebab itu banyak manajer yang berpendapat bahwa lebih baik membuat enam kesalahan dari sepuluh yang ia buat daripada sama sekali tidak membuat keputusan. Bagi pejabat tersebut yang penting timbul rasa kepuasan karena dapat mengambil keputusan hari itu.

Ilustrasi itu menggambarkan bahwa pengambilan keputusan adalah aspek yang paling penting dari kegiatan manajemen. Ia merupakan kegiatan sentral dari manajemen (Perrone, 1968), merupakan kunci kepemimpinan (Gore, 1959), atau anti kepemimpinan (Siagian, 1988), sebagai suatu karakteristik yang fundamental (Moore, 1966), sebagai jantung kegiatan administratif (Mitchell, 1978), suatu saat krisis bagi tindakan administratif (Robbins, 1998). Bahkan Higgins (1979) melanjutkan bahwa pengambilan keputusan adalah kegiatan yang paling penting dari semua kegiatan karena di dalamnya manajer terlibat, dan malahan kata Hoy dan Miskel (1978), itu merupakan pertanggungjawaban utama dari semua administrator melalui suatu proses tempat keputusan-keputusan dibuat dan dilaksanakan.

Pada akhirnya, Robin Hughes dalam prakatanya pada *Decision Making* (Audley, et al., 1967) berkesimpulan bahwa karena pengambilan keputusan terjadi di semua bidang dan tingkat kegiatan serta pemikiran manusia, maka tidaklah mengherankan bila begitu banyak disiplin berusaha menganalisis dan membuat sistematika dari seluruh proses keputusan.

B. PENTINGNYA PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pengambilan keputusan mempunyai arti penting bagimaju mundurnya suatu organisasi, terutama karena masa depan suatu organisasi banyak ditentukan oleh pengambilan keputusan

sekarang. Pentingnya pengambilan keputusan dilihat oleh Mintzberg (1979) dari segi kekuasaan untuk membuat keputusan, yaitu apakah mengikuti pola sentralisasi atau desentralisasi. Berbeda dengan Mintzberg, Weber (1969) memberi perhatian pada pengambilan keputusan dari sudut kehadirannya, yaitu tanpa adanya teori pengambilan keputusan administratif, kita tidak dapat mengerti, apalagi meramalkan tindakan-tindakan manajemen sehingga kita tidak dapat menyempurnakan efektivitas manajemen.

Salah satu penulis yang sangat berpengaruh dalam teori administrasi, Herbert Simon (1982), mengingatkan betapa besar peranan pengambilan keputusan dalam tubuh organisasi mana pun. Dikatakannya *Kewajiban “memutuskan” menyusupi keseluruhan organisasi administratif sama jauhnya seperti yang dilakukan oleh kewajiban “bertindak”-sesungguhnya, kewajiban memutuskan itu terikat secara integral dengan kewajiban bertindak. Suatu teori umum mengenai administrasi harus mencakup prinsip-prinsip organisasi yang akan menjamin diambilnya keputusan yang benar, seperti halnya ia harus mencakup prinsip-prinsip yang akan menjamin dilakukannya tindakan yang efektif .*

“Memutuskan” (*implisit*) dan “bertindak” (*eksplisit*) juga dilihat oleh Drucker sebagai begitu penting bagi organisasi mana pun. Dalam berbagai organisasi besar berabad-abad yang lampai kelihatannya para pengambil keputusan cenderung memberi tempat yang lebih menonjol pada unsur “bertindak” (*doing*). Itulah salah satu rintangan sehingga konsep pengambilan keputusan tidak dapat berkembang dengan cepat (Bridges, *et al.*, 1971). Tetapi, karena para pengambil keputusan dalam berbagai organisasi semakin hari semakin menghadapi kondisi-kondisi internal yang kian kompleks dari organisasinya dan yang terus dihadapkan dengan lingkungan yang juga semakin berubah, maka mulailah

para ahli memberi perhatian pada perumusan konsep-konsep pengambilan keputusan.

Para ahli psikologi, ekonomi, ilmu politik, statistik, teori organisasi, manajemen, dan ilmu sosial pada umumnya, dengan demikian, telah memberi perhatian yang sangat besar dan telah memberi banyak informasi melalui berbagai penelitian tentang bagaimana seseorang dan kelompok membuat keputusan dan menyelesaikan masalah. Pada umumnya mereka berbicara tentang “pengambilan keputusan preskriptif” yang berkaitan dengan seni dan optimalisasi pengambilan keputusan sehingga terjadi peningkatan kualitas dari keputusan yang dibuat.

Sungguhpun pengambilan keputusan itu sangat penting, juga merupakan kegiatan politik yang paling kompleks dalam suatu organisasi. Bukan hanya keputusan-keputusan mengenai kebijakan pokok yang rumit, tetapi juga pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pelaksanaan program, penempatan, dan penganggaran, merupakan titik-titik kritis terhadap mantapnya suatu kebijaksanaan (Gortner, *et al.*, 1987).

C. APAKAH PENGAMBILAN KEPUTUSAN ITU ?

Pengambilan keputusan ialah proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi. Proses itu untuk menemukan dan menyelesaikan masalah organisasi. Pernyataan ini menegaskan bahwa mengambil keputusan memerlukan satu seri tindakan, membutuhkan beberapa langkah. Dapat saja langkah-langkah itu terdapat dalam pikiran seseorang yang sekaligus mengajaknya berpikir sistematis. Dalam dunia manajemen atau dalam kehidupan organisasi, baik swasta maupun pemerintah, proses atau seri tindakan itu lebih banyak tampak dalam berbagai diskusi.

Suatu aturan kunci dalam pengambilan keputusan ialah “sekali kerangka yang tepat sudah diselesaikan, keputusan harus dibuat” (Brinckloe, *et al.*, 1977). Dan, sekali keputusan dibuat sesuatu mulai terjadi. Dengan kata lain, keputusan mempercepat diambilnya tindakan, mendorong lahirnya gerakan dan perubahan (Hill *et al.*, 1979). Jadi, aturan ini menegaskan bahwa harus ada tindakan yang dibuat kalau sudah tiba saatnya dan tindakan itu tidak dapat ditunda. Sekali keputusan dibuat, harus diberlakukan dan kalau tidak, sebenarnya ia bukan keputusan, tetapi lebih tepat dikatakan suatu hasrat, niat baik (Drucker, 1967; Hoy, 1987).

Sehubungan dengan itu, pengambilan keputusan hendaknya dipahami dalam dua pengertian, yaitu (1) penetapan tujuan yang merupakan terjemahan dari cita-cita, aspirasi, dan (2) pencapaian tujuan melalui implementasinya (Inbar, 1979). Ringkasnya, keputusan dibuat untuk mencapai tujuan melalui pelaksanaan dan ini semua berimpikan pada hubungan kemanusiaan. Untuk suksesnya pengambilan keputusan maka “sepuluh hukum” hubungan kemanusiaan (Siagian, 1988) hendaknya menjadi acuan dari setiap pengambilan keputusan.

Ke-”sepuluh hukum” hubungan kemanusiaan itu ialah, (1) harus ada sinkronisasi antara tujuan organisasi dan tujuan masing-masing anggota organisasi tersebut, (2) harus ada suasana dan iklim kerja yang mengembirakan, (3) interaksi antara atasan dan bawahan hendaknya memadu informalitas dan formalitas, (4) manusia tidak boleh diperlakukan sebagai mesin, (5) kemampuan bawahan harus dikembangkan terus hingga titik yang optimum, (6) pekerjaan dalam organisasi hendaknya bersipat menantang, (7) hendaknya ada pengakuan dan penghargaan terhadap mereka yang berprestasi, (8) kemudahan-

kemudahan dalam pekerjaan hendaknya diusahakan untuk memungkinkan setiap orang melaksanakan tugasnya dengan baik, (9) sehubungan dengan penempatan hendaknya digunakan prinsip *the right man on the right place* dan, (10) tingkat kesejahteraan hendaknya juga diperhatikan antara lain dengan pemberian balas jasa yang setimpal.

D. METODE PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Cara mendekati analisis pengambilan keputusan sangatlah bervariasi. Ada empat metode pengambilan keputusan yang dianggap lazim dipergunakan dalam pengambilan keputusan organisasional (Gorhner *et al*, 1987).

Metode pertama, adalah metode rasional yang disebut juga model rasional. Ini adalah metode klasik yang secara implisit mencakup model birokratif dari pengambilan keputusan. *Metode kedua*, adalah *tawar menawai inkremental (incremental-bargaining)*. Hasil keputusan ini diperoleh sebagai jeripayah dan tawar-menawar yang melelahkan dan persuasif melalui perdebatan dan negoisasi. *Metode ketiga*, yang disebut *metode Agregatif (aggregative methods)* mencakup antara lain teknik Delphi dan teknik-teknik pengambilan keputusan yang berkaitan. Seringkali metode ini memanfaatkan konsultan dan tim-tim staf dalam merumuskan kebijaksanaan-kebijaksanaan politik. Konsesus dan peran serta meruakan karakteristik pertama dari metode agregatif. *Metode keempat*, adalah metode *keranjang sampah (the garbage-can)* atau *nondecision-making model* yang dikembangkan oleh March dan Olsen (1979). Model keranjang sampah menolak model rasional, bahkan rasional-inkremental yang sederhana sekalipun ia lebih tertarik pada karakter yang ditampilkan dalam pengambilan keputusan pada isu yang bermacam-macam dari

peserta pengambilan keputusan, dan pada masalah-masalah yang timbul pada saat itu. Sering kali keputusan diambil tidak direncanakan sebagai akibat dari perdebatan dalam kelompok. Dalam membahas alternatif-alternatif, justru yang paling banyak diungkapkan ialah tujuan dan sasaran tetapi tidak mengevaluasi cara terbaik untuk mencapai tujuan dan sasaran itu. Pembahasan tentang pengambilan diwarnai oleh kepentingan pribadi, klik, persekutuan, konflik, pujian dan tuduhan, menggalang persahabatan baru, melepaskan ikatan lama, mencari kebenaran, dan menampilkan kekuasaan.

E. TEORI-TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Secara umum teori-teori pengambilan keputusan berbeda antara satu dengan yang lain. Brinckloe (1977) menyebutkan beberapa aliran dalam pengambilan keputusan. Aliran yang dimaksud antara lain :

a. Aliran Birokratik

Teori ini memberikan tekanan yang cukup besar pada arus dan jalannya pekerjaan dalam struktur organisasi. Tugas dari eselon bawah ialah melaporkan masalah, memberi informasi, menyiapkan fakta-fakta dan keterangan-keterangan lain kepada atasannya. Dengan menggunakan segala pengetahuan, keterampilan dan kemampuannya atasan tadi membuat keputusan setelah mempelajari semua informasi tadi.

b. Aliran Manajemen Saintifik

Teori ini menekankan pada pandangan bahwa tugas-tugas itu dapat dijabarkan kedalam elemen-elemen logis, yang dapat digambarkan secara saintifik. Sementara, manajemen

sendiri memiliki kemampuan untuk menganalisis dan menyelesaikan suatu masalah.

c. Aliran Hubungan Kemanusiaan

Teori ini menganggap bahwa organisasi dapat berbuat lebih baik dari pada lebih banyak perhatian diberikan kepada manusia dalam organisasi itu, seperti yang menimbulkan kepuasan kerja, peranserta dalam pengambilan keputusan, memberlakukan organisasi sebagai suatu kelompok sosial yang mempunyai tujuan. Selain itu, kebutuhan dan keinginan anggota selalu dipertimbangkan dalam membuat keputusan bertindak.

d. Aliran Rasional Ekonomi

Teori ini mengakui bahwa organisasi adalah suatu unit ekonomi yang mengkonversi masukan (*input*) menjadi luaran (*output*), dan yang harus dilakukan dengan cara yang paling efesien. Menurut aliran ini, suatu langkah kebijaksanaan akan terus berlangsung sepanjang itu mempunyai nilai yang lebih tinggi daripada biayanya.

e. Aliran Satisficing

Aliran ini tidak mengharapakan suatu keputusan yang sempurna. Aliran ini yakin bahwa para manajer yang selalu dipenuhi berbagai masalah mampu membuat keputusan yang cukup rasional. Para manajer sesungguhnya bermaksud membuat keputusan yang rasional, tetapi karena keterbatasan kognitif, ketidakpastian, dan keterbatasan waktu, memaksa mereka mengambil keputusan dalam kondisi *bouded rationality*/rasionalitas terbatas).

f. Aliran Analisis Sistem

Aliran ini percaya bahwa tiap masalah berada dalam suatu sistem yang terdiri atas berbagai subsistem yang keseluruh-

annya merupakan satu kesatuan seperti terlihat pada kata-kata dalam kotak teka-teki, di mana setiap kata mempunyai kaitan dan dampak satu terhadap yang lain. Cornell (1980) telah membahas secara khusus pengambilan keputusan itu dari pendekatan analisis sistem. Dikatakannya, tujuan utama dari analisis sistem ialah mendidik para pengambil keputusan untuk berpikir dengan cara yang teratur menyeluruh, lebih dari sekedar menyusun formula, atau bermain dengan angka-angka dan komputer. Ia adalah suatu keterampilan memanfaatkan perangkat komputer secara kreatif. Dengan demikian ia percaya pada metode kualitatif, tetapi juga yakin penilaian objektif manusia tentang masalah-masalah dan peluang-peluang. Analisis sistem adalah suatu siklus dari sederetan aktivitas sebagai berikut :

- 1) merumuskan sasaran-sasaran (masalah dan peluang);
- 2) merencanakan sistem-sistem alternatif untuk mencapai sasaran tersebut
- 3) mengevaluasi alternatif-alternatif dengan mempertimbangkan efektivitas dan biaya
- 4) mempertanyakan semua sasaran dengan asumsi-asumsinya;
- 5) membuka alternatif-alternatif baru
- 6) menetapkan sasaran-sasaran baru
- 7) mengulangi langkah-langkah di atas sampai penyelesaian yang memuaskan.

BAB VII

KOMITMEN ORGANISASI

A. PENGERTIAN KOMITMEN ORGANISASI

Kompleksitas komitmen organisasi ditentukan oleh sejumlah variabel dari personal dan organisasi seperti umur, disposisi yaitu perasaan positif atau negatif keluar masuk organisasi, tanggung jawab, hubungan dengan atasan, rasa diperlakukan adil, dan kesempatan kerja lain. Untuk memahami sifat kompleksitas dari komitmen organisasi dipecah dalam komponen-komponen dasar, antara lain komponen yang menjadi perhatian komitmen menurut Greenberg (1997); karyawan dapat menjadi komit pada berbagai entiti dalam organisasi. Contohnya karyawan mempunyai berbagai derajat komitmen pada teman-teman sekerja, bawahan dan atasan.

Colquitt, Lepine dan Wetson (2009) berpendapat bahwa Komitmen organisasi adalah keinginan yang seseorang karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara Gibson, dkk (1997) menyatakan, bahwa komitmen organisasi adalah suatu perasaan akan pengenalan, loyalitas, dan keterlibatan yang diperhatikan terhadap organisasi atau unit organisasi. selain itu, komitmen juga berarti meningkatkan kerelaan seseorang melakukan tindakan untuk memenuhi suatu kewajiban

dalam kategori tertentu, yang akan mengubah penilaian organisasi terhadap diri sendiri sehingga mendapat penghargaan.

Feldman (1996) menyatakan, bahwa komitmen adalah kecendrungan seseorang untuk melibatkan diri ke dalam apa yang dikerjakan dengan keyakinan bahwa kegiatan yang dikerjakan penting dan berarti. Komitmen ada ketika manusia memiliki kesempatan untuk menentukan apa yang akan dilakukan. Robbins (2000) mengemukakan, bahwa komitmen adalah rencana-rencana lebih mutakhir yang mempengaruhi tanggung jawab masa depan dengan kerangka waktu panjang untuk perencanaan kebutuhan manajer.

Upaya-upaya yang dilakukan sangat beragam, tetapi fokus utama yang menjadi perhatian besar adalah komitmen individu karena dianggap sebagai penentu untuk meningkatkan kinerja, mengaktifkan penurunan tingkat keterlambatan, serta pencegahan meninggalkan tanggung jawab. Steers (1989), Komitmen adalah keterikatan seseorang yang merupakan sikap positif yang kuat terhadap organisasi. Komitmen diartikan sebagai rasa menyatu, terikat dan loyal yang diungkapkan individu terhadap organisasinya.

Komitmen organisasi terbentuk dari keseharian seseorang dalam memahami situasi dan kondisi organisasi, sehingga membentuk satu proses mental yang kuat, yang mampu menghidupkan ghirah atau semangat dalam berorganisasi dengan berusaha melakukan segala aktivitas organisasi dengan penuh ketekunan dan kekonsistenan. Pemahaman ini timbul dari rasa kepedulian yang tinggi untuk melakukan perubahan yang signifikan terhadap kondisi fisik maupun non fisik organisasi. Dalam organisasi, pegawai merupakan ujung tombak dari sukses tidaknya capaian tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya. Sejalan dengan pandangan ini, Mathis dan Jackson (2004) menegaskan bahwa komitmen

organisasi yang dimiliki karyawan pada menumbuhkan keyakinan dan menerima tujuan organisasi, serta berkeinginan untuk tinggal bersama atau meninggalkan perusahaan pada akhirnya tercermin dalam ketidakhadiran dan angka perputaran karyawan.

Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Adanya kesiapan mental dan fisik yang dialami seseorang yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi untuk dapat melakukan segala aktivitas yang dibebankan kepadanya. Tidak hanya pribadi yang memiliki komitmen organisasi, tetapi kelompok pun juga memiliki komitmen organisasi, jika seorang pemimpin mampu mengarahkan, memfasilitasi dan melayani anggota dalam bentuk perhatian dan motivasi yang diberikan kepada anggota. Tingkat kesadaran akan muncul dengan sendirinya melalui perhatian dan motivasi yang sering diberikan pimpinan kepada bawahan. Komitmen organisasi sangat dibutuhkan organisasi dari setiap individu yang ada di dalamnya. Tingkat pemahaman berorganisasi didapatkan melalui keterlibatan bawahan secara langsung dalam sebuah pekerjaan-pekerjaan yang berarti.

B. BENTUK-BENTUK KOMITMEN ORGANISASI

Greenberg (1997) mengelompokkan profil komitmen organisasi setiap individu menjadi empat bagian, yakni:

- a. Individu yang komitmen rendah kepada kelompok kerja dan atasan, disatu pihak, dan dipihak lain kepada manajemen puncak dan organisasi ini dinamakan tidak komit.
- b. Sebaliknya individu dengan komitmen tinggi kepada kedua pihak tersebut dinamakan komit,

- c. Kelompok dengan komitmen yang tinggi kepada kedua pihak tersebut di namakan komit.
- d. Kelompok dengan komitmen yang tinggi kepada kelompok kerja dan atasan, tetapi rendah kepada manajemen puncak dan organisasi di namakan komitmen secara lokal. Kelompok dengan komitmen yang tinggi kepada manajemen puncak dan organisasi, tetapi rendah ke kelompok kerja dan atasan di kenel sebagai komitmen secara global.

Berkaitan dengan dimensinya, Colquitt, Lepine dan Wetson (2009) berpendapat bahwa Ada tiga bentuk dimensi komitmen organisasi yaitu:

- a. *Affective Comitment.*

Affective commitment adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.

- b. *Continuance Comitment dan,*

Continuance commitment adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit

- c. *Normative Comitment.*

Normative commitment adanya perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Ungkapan yang sejalan juga dikemukakan Alen dan Meyer dalam Durham, dkk (1989) bahwa komitmen dapat dilihat dari pengintegrasian tiga dimensi, yaitu (1) afektif, (2) kesinambungan dan (3) normatif. Dimensi afektif menunjukkan bahwa komitmen merupakan pelibatan hubungan antara individu dengan organisasi.,

yang sifatnya tergolong emosional. Komitmen afektif dapat dilihat melalui pengidentifikasian diri, pelibatan diri, dan loyalitas terhadap organisasi. Pengidentifikasian diri adalah kebanggaan individu menjadi anggota, serta adanya internalisasi terhadap tujuan dan nilai organisasi. Pelibatan diri dapat dilihat dari aktivitas seseorang dalam menjalankan peran. Adapun loyalitas dapat dilihat dari perasaan memiliki, anggota organisasi yang dimanifestasikan dalam keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi, individu yang memiliki komitmen afektif akan bertahan dalam organisasi atas dasar keinginan sendiri.

Senada dengan pendapat di atas Greenberg (1997) menyatakan ada tiga dasar komitmen organisasi yang dapat diidentifikasi, yaitu komitmen yang berkesinambungan, komitmen afektif dan komitmen normatif. *Komitmen berkesinambungan* adalah komitmen didasarkan kepada kecendrungan, keinginan karyawan untuk terus menerus bekerja pada organisasi karena karyawan tidak dapat melaksanakan pekerjaan yang lain.

Komitmen afektif merujuk pada kekuatan dari keinginan karyawan untuk terus menerus bekerja pada organisasi karena menyetujui tujuan organisasi dan ingin bekerja pada organisasi. *Komitmen normatif* menunjukkan kekuatan dan keinginan karyawan yang berada dalam komunikasi, karena ia merasa adanya desakan dari pihak lain.

Ketiga dasar komitmen organisasi tersebut dapat membuat seseorang menjadi bergairah dalam berorganisasi. Komitmen yang berkesinambungan dapat menggiring seseorang untuk selalu bekerja dan bekerja untuk kemajuan organisasi. Komitmen afektif merupakan kondisi mental yang menggiring seseorang untuk selalu berperilaku baik untuk selalu mempertahankan keutuhan organisasi dengan bekerja keras. Selanjutnya komitmen

normatif yakni berusaha menjaga selalu nama baik organisasi dimanapun dan kapanpun dengan cara bekerja keras untuk kemajuan organisasi.

C. CIRI-CIRI KOMITMEN ORGANISASI

Goleman (1998) menyatakan bahwa ciri-ciri seseorang yang memiliki komitmen Organisasi adalah:

- a. Memiliki inisiatif untuk mengatasi masalah yang muncul, baik secara langsung terhadap dirinya atau kelompoknya.
- b. Bernuansa emosi, yaitu menjadikan sasaran individu dan sasaran organisasi menjadi satu dan sama atau merasakan keterikatan yang kuat.
- c. Bersedia melakukan pengorbanan yang diperlukan, misalnya menjadi “patriot”.
- d. Memiliki visi strategis yang tidak mementingkan diri sendiri.
- e. Bekerja secara sungguh-sungguh walaupun tanpa imbalan secara langsung.
- f. Merasa sebagai pemilik atau memandang diri sebagai pemilik sehingga setiap tugas diselesaikan secepat dan sebaik mungkin.
- g. Memiliki rumusan misi yang jelas untuk gambaran tahapan yang akan dicapai.
- h. Memiliki kesadaran diri dengan perasaan yang jernih bahwa pekerjaan bukanlah suatu beban.

Sementara itu Greenberg (1997) berpendapat, bahwa komitmen organisasi adalah sikap individu terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Sikap tersebut adalah sikap konsen individu terhadap dimana mereka terlibat dengan organisasi mereka dan tertarik untuk mempertahankan organisasi. Steers dalam

Luthans (1998) lebih lanjut juga mengungkapkan bahwa individu yang memiliki komitmen organisasi ditandai dengan munculnya keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan keyakinan tertentu dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Tidak hanya itu saja, individu yang memiliki komitmen disertai dengan kepedulian pada gilirannya melahirkan rasa cinta dan loyalitas terhadap tugas dan selanjutnya akan memunculkan rasa bangga. Glasser dalam Hoy dan Miskel (1987) mengatakan bahwa orang yang memiliki komitmen yang tinggi, biasanya menunjukkan loyalitas dan kemampuan profesionalnya. Seorang karyawan yang mempunyai loyalitas yang tinggi kepada atasan atau lembaga, biasanya menunjukkan sikap yang patuh, hormat, setia serta disiplin. Kesetiaan bukanlah ditujukan dengan sanggup bertahan dalam suatu lembaga dan sanggup tidak pindah ke lembaga lain. Hal ini dijelaskan oleh Schatz (1995) yang mengatakan bahwa apabila ada orang yang pindah dari suatu organisasi ke organisasi lain belum tentu karena mereka memiliki loyalitas yang rendah atau karena mereka tidak memiliki komitmen yang dapat diandalkan. Tapi, bisa saja disebabkan karena hal lain yang bisa mempengaruhi perpindahan mereka ke organisasi lain. Pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah tekad untuk melakukan suatu aktivitas orang secara terus menerus tanpa adanya keraguan dalam mewujudkan tujuan organisasi, karena aspek (1) kesesuaian diri, (2) kepercayaan terhadap organisasi, dan (3) loyalitas terhadap organisasi.

D. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KOMITMEN ORGANISASI

Steers (1980) membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi menjadi empat kategori, yaitu:

a. Karakteristik Personal.

Pengertian karakteristik personal mencakup: usia, masa jabatan, motif berprestasi, jenis kelamin, ras, dan faktor kepribadian. Sedang tingkat pendidikan berkorelasi negatif dengan komitmen terhadap perusahaan (Welsch dan LaVan, 1981). Karyawan yang lebih tua dan lebih lama bekerja secara konsisten menunjukkan nilai komitmen yang tinggi.

b. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan meliputi kejelasan serta keselarasan peran, umpan balik, tantangan pekerjaan, otonomi, kesempatan berinteraksi dan dimensi inti pekerjaan. Biasanya, karyawan yangbekerjapadalevel pekerjaanyanglebih tinggi nilainya dan karyawanmenunjukkan level yang rendah pada konflik peran dan ambigu cenderung lebih berkomitmen.

c. Karakteristik struktural

Faktor-faktor yang tercakup dalam karakteristik struktural antara lain ialah derajat formalisasi, ketergantungan fungsional, desentralisasi, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan dan fungsi kontrol dalam perusahaan. Atasan yang berada pada organisasi yang mengalami desentralisasi dan pada pemilik pekerja kooperatif menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi

d. Pengalaman bekerja

Pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi yang penting, yang mempengaruhi kelekatan psikologis

karyawan terhadap perusahaan. Pengalaman kerja terbukti berkorelasi positif dengan komitmen terhadap perusahaan sejauh menyangkut taraf seberapa besar karyawan percaya bahwa perusahaan memperhatikan minatnya, merasakan adanya kepentingan pribadi dengan perusahaan dan seberapa besar harapan-harapan karyawan dapat terpenuhi dalam pelaksanaan pekerjaannya.

E. ASPEK-ASPEK KOMITMEN ORGANISASI

Menurut Steers (1980), komitmen organisasi dapat dikelompokkan menjadi tiga faktor:

- a. Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
- b. Keterlibatan yaitu adanya kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh pada organisasi. Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan diorganisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan padanya.
- c. Loyalitas yaitu adanya keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan di dalam organisasi. Loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.


Bagi seorang karyawan, mengenal organisasi sejauh mungkin merupakan keharusan sebagai bagian dari memahami tujuan

organisasi dan mendekatkannya dengan tujuan pribadi. Untuk keterlibatan secara utuh dalam organisasi, sangat penting untuk diterapkan bagi setiap individu dalam berorganisasi. Dan loyalitas merupakan bukti akurat setiap individu untuk memperkokoh keutuhan dan kelanggengan organisasi tersebut.

BAB VIII

KEEFEKTIFAN KERJA

A. PENGERTIAN KEEFEKTIFAN KERJA

 setiap organisasi mengharapkan suatu keberhasilan di dalam organisasinya, kesejahteraan bagi pegawai serta kepuasan bagi pengguna jasanya. Hal inilah yang menyebabkan perlunya suatu usaha untuk menangani setiap organisasi secara efektif dan efisien. Salah satu konsep utama dalam mengukur prestasi kerja manajemen adalah keefektifan. Tika (2006) mendefinisikan keefektifan secara singkat sebagai tingkat pencapaian organisasi jangka pendek dan jangka panjang. Ekosusilo dan Kasihadi (1993) menyatakan bahwa keefektifan adalah suatu keadaan yang menunjukkan sejauhmana apa yang telah direncanakan dapat tercapai. Semakin banyak rencana yang dapat tercapai, maka semakin efektif pula kegiatan tersebut. Selanjutnya menurut Tyson dan Jackson (2000) menegaskan bahwa keefektifan dapat didefinisikan sebagai kecakapan untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang berubah dan dasar keefektifan adalah integrasi dari berbagai elemen utama organisasi yang meliputi pengetahuan, sumberdaya bukan manusia, proses-proses manusiawi, pemosisian yang strategik dan struktur.

Sedarmayanti (2004) mengemukakan bahwa keefektifan adalah setiap proses kegiatan dan kelembagaan yang diarahkan untuk menghasilkan sesuatu yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan melalui pemanfaatan yang sebaik-baiknya dari berbagai sumber-sumber yang tersedia. Bernard dalam Ahyari (1999) memberikan pengertian melalui pendekatan pencapaian tujuan bahwa yang dimaksud dengan keefektifan adalah pencapaian sasaran yang telah disepakati atas dasar bersama. Tingkat pencapaian sasaran itu menunjukkan tingkat efektivitas.

Keefektifan menurut Siagian (2004) adalah pemanfaatan sumber daya, dana, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atau jasa dengan mutu tertentu tepat pada waktunya. Berarti, keefektifan berorientasi kerja pada empat hal, yaitu: a) Sumber daya, dana, sarana dan prasarana yang dapat digunakan sudah ditentukan dan dibatasi, b) Jumlah dan mutu barang atau jasa yang harus dihasilkan telah ditentukan, c) Batas waktu untuk menghasilkan barang atau jasa tersebut sudah ditetapkan, dan d) Tata cara yang harus ditempuh untuk menyelesaikan tugas sudah dirumuskan.

Keefektifan juga dimaknai sebagai kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Seorang manajer efektif dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan atau metoda (cara) yang tepat untuk mencapai tujuan. Sehingga, konsep keefektifan tidak terlepas dari sejauhmana keberhasilan seseorang dalam mencapai dan mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Keefektifan kerja pegawai, misalnya, dianggap baik apabila tujuan yang ingin dicapai oleh pegawai dapat terwujud sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan.

Hal senada yang dikemukakan Etzioni (1984) bahwa keefektifan adalah derajat di mana organisasi mencapai tujuannya. Komariah dan Triatna (2006) menegaskan secara umum teori tentang keefektifan berorientasi kepada tujuan. Gibson, Ivan Cevich, Donelly (1996) mengemukakan perspektif keefektifan seperti pada Gambar 11 di bawah ini:



Gambar 11 : Tiga Perspektif Keefektifan
Sumber: (Gibson, 1996: 32)

Tingkat yang paling dasar adalah keefektifan individual, yang menekankan pada kinerja tugas dari pegawai tertentu atau anggota organisasi. Pemimpin dapat secara rutin menilai keefektifan individu melalui proses evaluasi prestasi untuk menentukan siapa yang akan menerima kompensasi, promosi, balas jasa lain yang tersedia dalam organisasi. Sangat jarang sekali individu bekerja sendiri. Pegawai biasanya bekerja dalam kelompok, sehingga masih diperlukan perspektif lain dari keefektifan kelompok. Secara sederhana keefektifan kelompok dapat diartikan sebagai jumlah kontribusi seluruh anggota.

Perspektif yang ketiga adalah keefektifan organisasi. Organisasi terdiri dari individu dan kelompok. Karenanya, keefektifan organisasi juga terdiri dari efektivitas individu dan kelompok. Tetapi keefektifan organisasi lebih dari sekedar penjumlahan efektivitas individu dan kelompok, melalui efek sinergi (bila jumlah kontribusi individu lebih besar dari menjumlahkan secara sederhana). Organisasi

mendapatkan tingkat keefektifan yang lebih tinggi dibanding penjumlahan bagian-bagiannya.

Gambar 11 di atas juga memperlihatkan hubungan antara tiga perspektif keefektifan yang dimaksud. Tanda panah penghubung menunjukkan bahwa keefektifan kelompok tergantung dari keefektifan individu, sementara keefektifan organisasi tergantung dari keefektifan individu dan kelompok. Hubungan sesungguhnya diantara ketiga perspektif akan bervariasi, tergantung dari beberapa faktor seperti tipe organisasi pekerjaan yang dilakukan, dan teknologi yang digunakan untuk menjalankan pekerjaan tersebut. Selain itu ada faktor-faktor di luar organisasi yang turut mempengaruhi keefektifan itu sendiri, seperti kebijakan pemerintah, peristiwa internasional seperti kondisi ekonomi secara umum dan aktivitas sosial yang berada di luar kendali manajemen.

Prawirosantono (1999) membedakan antara efektif dan efisien dengan menyebutkan bahwa bila akibat-akibat yang tidak dicari dari kegiatan mempunyai nilai yang lebih penting dibandingkan dengan hasil yang dicapai sehingga menyebabkan ketidakpuasan walaupun efektif, hal ini disebut tidak efisien. Sebaliknya bila akibat yang tidak dicari-cari tidak penting atau remeh, maka kegiatan ini adalah efisien.

Dalam upaya mencapai keefektifan, yang perlu diperhatikan menurut Stefanie dan Lanto (1997), yaitu mengenai bagaimana seseorang mampu mengatur waktu yang ada. Lebih lanjut dikatakan bahwa ada tujuh hal dasar yang harus diperhatikan dalam mengatur waktu, yaitu: (1) membuat rencana lebih dahulu, karena rencana merupakan dasar atau fundamental yang penting dalam mengatur waktu. Dapat saja seseorang membuat rencana dan jadwal, namun yang paling penting adalah mengimplemen-

tasikannya, artinya rencana harus dibuat dengan seakurat mungkin dengan realitas sehari-hari. Hendaknya rencana dibuat sedikit fleksibel terhadap kemungkinan terjadi interupsi, krisis, maupun keterlambatan; (2) sesuai dengan jadwal atau lebih awal, salah satu targetnya bahwa waktu yang dibuat dapat tercapai dan kalau memungkinkan sebelum target tiba pekerjaan telah selesai, sehingga dapat mempertahankan komitmen; (3) membagi pekerjaan besar ke dalam beberapa bagian, dengan membagi pekerjaan menjadi beberapa bagian, akan dapat mensejahterakan waktu untuk setiap langkah yang akan diambil dengan jelas dan pasti, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik; (4) melakukan monitoring terhadap kemajuan; (5) mendelegasikan sebisa mungkin pekerjaan, sehingga tidak perlu mengerjakan pekerjaan semuanya oleh diri sendiri, memulai melakukan pendelegasian terhadap pekerjaan-pekerjaan yang bersifat rutin, pekerjaan yang memerlukan banyak waktu sehingga dapat mengurangi stres; (6) membuat daftar prioritas, beberapa orang membuat beberapa daftar sekali dan dibagi dalam beberapa kategori, yaitu prioritas yang tinggi dan mendesak untuk pekerjaan yang penting, prioritas medium dari yang kurang mendesak atau *moderate important* dan prioritas rendah dilakukan bila ada waktu; (7) mencari terobosan baru, tidak pernah terlalu tua untuk belajar dan mencari kemungkinan-kemungkinan baru, mencari teknik-teknik, prosedur-prosedur baru yang memungkinkan dapat bekerja lebih efektif.

Siagian (2004) menyebutkan bahwa tiga kelompok utama usaha seorang eksekutif untuk meningkatkan keefektifannya, yaitu sebagai berikut:

1. Faktor-faktor bersumber pada diri eksekutif yang bersangkutan sendiri, yang meliputi:

a. Persepsi yang tepat.

Langkah pertama dan mungkin juga langkah utama adalah yang perlu diambil oleh seorang eksekutif dalam usahanya meningkatkan keefektifan adalah membulatkan tekad dan niat untuk menjadi eksekutif yang efektif. Langkah ini universal sifatnya karena mengambil langkah tersebut sesungguhnya mencerminkan kepercayaan orang yang bersangkutan pada dirinya sendiri. Kepercayaan pada diri sendiri sangat tergantung pada persepsi seseorang tentang misi yang harus diembannya, hak yang dimilikinya, tanggung jawab yang harus dipikulnya, fungsi yang harus diselenggarakannya dan pendekatan operasional yang akan digunakannya. Inti dari persepsi yang tepat bagi seorang eksekutif adalah bahwa ia harus mampu mengemudikan organisasi sehingga organisasi melakukan hal-hal yang benar dan secara operasional diselenggarakan dengan benar.

b. Disiplin diri pribadi

Keefektifan seorang eksekutif sesungguhnya berangkat dari kemampuan eksekutif bersangkutan untuk mengatur diri sendiri terlebih dahulu secara baik. Banyak bentuk disiplin pribadi yang dapat dipergunakan untuk mengukur kernampuan seseorang. Salah satu langkah penting yang dapat diambil oleh seorang eksekutif adalah meningkatkan disiplin diri pribadi dalam mengelola waktunya secara tepat.

c. Pengendalian diri sendiri

Mengenal diri sendiri sangat penting karena mungkin dapat dikatakan bahwa pada umumnya manusia tidak mengenal dirinya sendiri sebaik yang diduga. Mengenal

diri sendiri sangat penting bagi seorang eksekutif karena akibat dari hal-hal yang dilakukan atau tidak dilakukannya, tidak hanya dilakukan oleh dirinya sendiri saja, tetapi juga oleh berbagai pihak lain baik di dalam maupun di luar organisasi yang dipimpinya.

d. Kemampuan mengatasi stress

Jabatan eksekutif selalu disertai apa yang disebut stress. Adanya stress tersebut merupakan suatu hal yang tidak mungkin bisa dihindari. Dan, bahkan makin tinggi kedudukan seorang eksekutif semakin kuat pula tekanan stress yang harus dihadapi. Pada dasarnya, seorang eksekutif menghadapi stress apabila ia menghadapi masalah yang belum terpecahkan atau tidak terpecahkan secara memuaskan.

2. Faktor-faktor yang bersumber pada para *stakeholders*. Stakeholder adalah kelompok-kelompok tertentu yang mempunyai hubungan dan kepentingan, baik langsung maupun tidak langsung dengan suatu organisasi. Hubungan dan kepentingan itu timbul karena para stakeholder telah dan sedang memper-taruhkannya sesuatu sehingga sangat berkepentingan untuk keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Pada dasarnya stakeholder dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok besar, yaitu:

- a. Mereka yang berada dalam lingkungan organisasi, seperti karyawan, dan pemilik modal;
- b. Mereka yang berada di luar organisasi akan tetapi mempunyai hubungan langsung dengan organisasi yang bersangkutan, seperti para konsumen, pemasok, distributor, dan agen;
- c. Pihak pemerintah.

3. Faktor-faktor lingkungan. Misalnya, kemampuan untuk memecahkan satu masalah dengan cepat dan mengatasi situasi kritis dengan cekatan tanpa kepanikan, kemampuan untuk memecahkan satu masalah yang sekarang tidak terasa akan berakibat negatif untuk jangka panjang; persepsi dan kemampuan mengembangkan pandangan agar dapat melihat segala sesuatu secara obyektif dan rasional; kemampuan untuk memperhatikan kenyataan bahwa laju terjadinya perubahan dalam berbagai lingkungan tidaklah selalu sama; kemampuan untuk memperhatikan kenyataan bahwa faktor-faktor lingkungan itu bukanlah pengaruh yang arahnya hanya sepihak atau satu jurusan.

Dengan merujuk pada pengertian dan uraian tentang keefektifan, maka dapat disintesis bahwa yang dimaksud dengan keefektifan adalah sejauhmana kemampuan seseorang dalam mencapai/mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan melalui proses pekerjaan yang benar dan tepat waktu sebagaimana yang telah ditargetkan.

Selanjutnya setelah diketahui hakekat dari keefektifan sebagaimana uraian di atas, selanjutnya perlu dibahas mengenai apa yang dimaksud dengan pekerjaan atau kerja, sehingga akan dapat diketahui atau diperoleh sintesis yang tepat berkenaan dengan keefektifan kerja. Pekerjaan adalah pemanfaatan waktu dan tenaga manusia (baik fisik maupun mental) untuk menyelesaikan suatu tugas. Schermerhorn, Hunt, dan Osborn (1994), mendefinisikan kerja sebagai suatu kegiatan yang menghasilkan nilai bagi orang lain. Menurut Malayu (2010) “kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental yang dilakukan seseorang untuk mengerjakan suatu pekerjaan”. Demikian pula, Kartono (1991) menyebutkan pokok kerja yaitu; memproduksi barang/benda

dan jasa-jasa bagi diri sendiri dan orang lain. Kerja penting untuk memenuhi kebutuhan hidup, selain itu dengan kerja orang merasa berguna, diinginkan, dan dibutuhkan serta untuk mencapai status sosial yang dikehendaki. Orang bekerja untuk mempertahankan eksistensi hidupnya. Mereka yang benar-benar mencintai dan menyadari arti dan pentingnya kerja akan mendapatkan kesuksesan dalam hidupnya. Kerja semata-mata bukan hanya karena uang, tetapi karena ingin mendapatkan pengakuan atas status sosial, prestasi, komunikasi sosial yang terbuka, penghargaan dan persahabatan dengan individu lainnya.

Handoko (2001) menyebutkan bahwa keefektifan kerja merupakan kemampuan memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang ditetapkan. Torrington, Weightman dan Johns (1989) mengatakan bahwa keefektifan kerja adalah kalau seseorang dapat mengorganisir dirinya dengan lebih baik. Sherman, Bohlander dan Snell (1996) mengatakan keefektifan kerja adalah sejauhmana apa yang dipelajari dalam latihan yang diberikan dapat mempermudah pekerjaan dari seseorang, artinya apa yang dipelajari sesuai dengan kebutuhan dari pekerjaan. Misalnya, tujuan utama dari pelatihan adalah untuk menunjang tujuan lembaga secara keseluruhan, program latihan ini hendaknya dikembangkan sesuai strategi lembaga. Ada empat langkah dari sistem latihan itu, yaitu: (1) membuat formulasi tujuan latihan, (2) mengembangkan pengalaman pembelajaran untuk mencapai tujuan, (3) membuat kriteria *performance*, (4) mengumpulkan informasi yang akan dipergunakan untuk melakukan evaluasi program latihan.

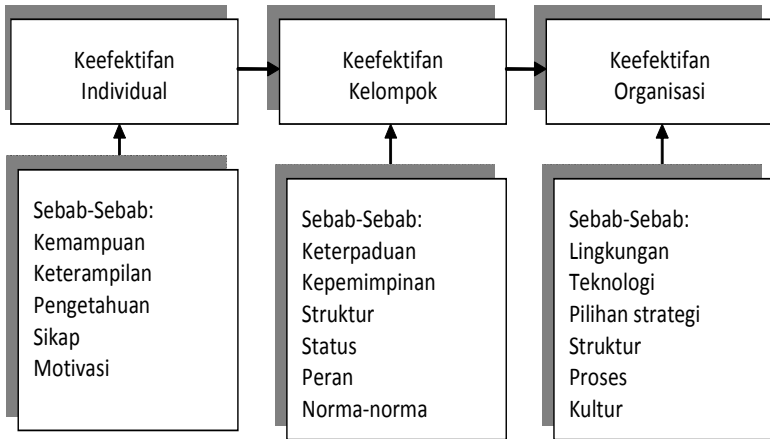
Rausch dan Sherman (2001) mengatakan keefektifan kerja akan tergantung dari adanya petunjuk (*guideline*) “yang mengingatkan”. Petunjuk yang mengingatkan ini dikenal dengan

3 C yaitu: *control*, *competent*, dan *climate*. *Control*, yaitu bagaimana kontrol dilakukan terhadap organisasi dan pelaksanaan tugas untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai; *competent*, yaitu bagaimana kompetensi dibutuhkan oleh unit organisasi dihubungkan dengan pengetahuan, keahlian dan kemampuan dari semua *stakeholders* dan *climate*, yaitu bagaimana kebutuhan psikologis dari *stakeholders* dipenuhi oleh iklim organisasi. Menurut Lakein (1997), keefektifan kerja adalah memilih tugas terbaik yang hendak dilakukan dari semua kemungkinan tugas yang tersedia, dan kemudian melakukan dengan cara yang benar. Mengambil pilihan yang tepat mengenai bagaimana menggunakan waktu, adalah jauh lebih penting daripada melakukan efisiensi semua kerja yang dimiliki. Efisiensi memang baik tapi keefektifan jauh lebih merupakan sasaran yang penting. Lebih lanjut dikatakan waktu merupakan sumber daya unik dalam segi apabila waktu itu diboroskan, waktu tidak dapat diganti. Para pimpinan organisasi yang mempergunakan waktu dengan efektif mengetahui kegiatan-kegiatan mana yang ingin mereka selesaikan, urutan terbaik dimana mereka melakukan kegiatan tersebut, dan kapan mereka ingin menyelesaikan kegiatan itu. Inti pengelolaan waktu adalah menggunakan waktu secara efektif.

Seseorang dapat menjadi lebih efektif dalam mengelola waktu apabila menggunakan saran-saran sebagai berikut: (1) menentukan tujuan spesifik yang telah dipatok, (2) memprioritaskan tujuan. Tidak semua tujuan yang dimiliki itu sama pentingnya, sehingga perlu dibatas-batas. Tujuan-tujuan yang paling penting perlu diberi prioritas tinggi, (3) mendaftar kegiatan-kegiatan yang harus diselesaikan untuk mencapai tujuan. Merencanakan itu sesungguhnya merupakan kuncinya. Tindakan spesifik diperlukan untuk mencapai tujuan. Mencatat tindakan-tindakan tersebut pada sehelai kertas, sebuah kartu indeks disusun pada komputer.

Kegiatan ini menjadi daftar hal-hal yang harus dilakukan, (5) memprioritaskan daftar apa yang perlu dikerjakan. Langkah ini menyangkut menerapkan serangkaian prioritas kedua, disini perlu menekankan baik kepentingan maupun urgensinya. Apabila kegiatan itu tidak penting, perlu mempertimbangkan untuk mendelegasikannya kepada orang lain. Apabila tidak mendesak, lazimnya tindakan tersebut dapat menunggu. Menyelesaikan langkah ini akan membantu untuk menemukan kegiatan yang harus dikerjakan, (6) menjadwalkan hari. Setelah memprioritaskan kegiatan, perlu disusun sebuah rencana harian. Setiap pagi (atau malam sebelumnya) tentukanlah apa yang ingin diselesaikan hari itu.

Keefektifan kerja juga sangat dipengaruhi oleh perilaku manusia, karena merupakan sumberdaya yang umum bagi semua organisasi. Kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu, dan manajer/pimpinan harus mempunyai kemampuan lebih dari sekedar pengetahuan dalam hal penentuan kinerja individu. Gibson, Ivan Cevich, Donnelly (1996) mengidentifikasi sebab-sebab terjadinya keefektifan seperti yang ditunjukkan pada Gambar 12 di bawah ini dimana masing-masing tingkat efektivitas dapat dipandang sebagai suatu sebab variabel oleh variabel lain.



Gambar 11: Model Proses Sebab Keefektifan
 Sumber: (Gibson, 1996: 32)

Dari kajian teoretik di atas, terlihat tidak ada satupun ahli yang mengungkapkan teori keefektifan kerja dengan lengkap untuk dijadikan indikator keefektifan kerja. Oleh karena itu, indikator keefektifan kerja yang digunakan dalam penelitian ini tidak hanya diambil dari pendapat satu ahli, melainkan dari beberapa ahli. Berdasarkan teori-teori yang sudah dibahas, setidaknya ada enam indikator yang dapat dijadikan untuk mengukur keefektifan kerja.

Pertama adalah penggunaan waktu yang efektif. Hal ini menunjukkan bahwa ketepatan waktu merupakan salah satu kunci untuk dapat mencapai keefektifan kerja. Kedua adalah kemampuan mengorganisir diri. **Ketiga**, melakukan pekerjaan dengan benar. **Keempat, adanya petunjuk yang mengingatkan.** Petunjuk yang mengingatkan ini meliputi bagaimana kontrol diarahkan pada upaya mencapai tujuan yang hendak dicapai; bagaimana kompetensi dibutuhkan baik pengetahuan,

keahlian dan kemampuan dan bagaimana kebutuhan psikologis dari stakeholders dipenuhi. Kelima, keefektifan dalam melakukan komunikasi. Untuk hal ini perlu dipastikan bahwa orang lain mengerti dengan apa yang dikatakan dan mengerti dengan benar apa yang ia katakan. Pegawai harus memiliki ketrampilan berkomunikasi agar apa yang disampaikan memberikan dampak sesuai dengan yang diharapkan. Keenam, efektifitas pendidikan dan latihan yang diikuti pegawai.

Berdasarkan teori dan pemahaman-pemahaman tentang keefektifan kerja sebagaimana diuraikan diatas, maka dapat disintesis bahwa keefektifan kerja adalah usaha pegawai dalam mewujudkan tujuan-tujuan yang telah direncanakan melalui proses pekerjaan yang benar agar tercapai sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan, indikatornya adalah: (1) penggunaan waktu yang efektif (2) pengorganisasian diri, (3) melakukan pekerjaan dengan benar, (4) adanya mematuhi petunjuk pekerjaan, (5) keefektifan dalam komunikasi, dan (6) efektifitas pendidikan dan latihan.

B. FAKTOR-FAKTOR MEMPENGARUHI EFEKTIFITAS KERJA

Moore dalam Sutarto (1998) menyatakan bahwa faktor-faktor atau azas-azas yang berpengaruh terhadap keefektifan kerja yaitu (1) unit kerja, (2) rentangan kontrol, (3) kontrol, (4) kepemimpinan, (5) pendelegasian wewenang, (6) ide-ide bawahan, (7) motivasi dan (8) spesialisasi. Pierce dan Newstrom (1996) menyatakan ada lima faktor penentu utama efektifitas kerja yaitu (1) motivasi, (2) kepuasan, (3) penerimaan atas perubahan, (4) pemecahan masalah dan (5) komunikasi.

Streers (1985) mengelompokkan faktor-faktor yang turut mempengaruhi keefektifan organisasi meliputi karakteristik orang, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerjaan dan kebijakan dan praktek manajemen. Sedangkan Mahoney dan Weitzol dalam Liliweri (1997) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi keefektifan kerja yaitu sikap individu, orientasi individu, tampilan kerja, daya tahan kelompok dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahyari. Agus. (1999). *Manajemen Produksi*, Edisi Keempat. Cetakan Keempat. Yogyakarta: BPF
- Arthur Serman. George Bohlander dan Scott Snell. (1996). *Managing Human Resource*. USA: South Weestern College Publisher.
- Ashar. Sunyoto, Munandar.(2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Bass. B.M. & Avolio, B.J. (1994). "The Implication of Transactional and Transformational Leadership: 1994 and Beyond". *Journal of European Industrial Training*, Vol. 14.
- Certo, Samuel C. dan S. Trevis Certo. (2012). *Modern Management Concepts and Skills*. New Jersey: Prentice Hall.
- C.Reeser, (1973). *Management Function and Modern Concepts*. Illions : Scotforesman and Company.
- Coulquitt, Jason A, Jeffery A. Le Pine and Michael, J. Wasson. (2009). *Organizational Behavior, Improving Performance And Commitment In The Workplace*, New York: McGraw-Hill International Edition.
- Davis. Keith and W. Newstrom, (1990). *Human Behavior at Work: Organizational*. Seventh Edition, Mc. Graw Hill Inc, Terjemahan Agus Dharma, *Perilaku Dalam Organisasi*, Jakarta: Erlangga.

- Daft, Richard L. (1988). *Management*. Chicago: The Dryden Press.
- Daft, Richard L. dan Dorothy Marcic. (2009). *Understanding Management 6th Edition*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Derek Torrington Jane Weightman, & Kristy Johns. (1989). *Effective Management: People and Organization*. UK: Prentice Hall.
- Diane. Hurber.(1996). *Leadership and Nursing Care Management*. Philadelphia: WB Saunders Company.
- Djaali. (2008). *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: BumiAksara.
- Dubrin. Andrew J. (2005). *Leadership*. Jakarta: Prenada Media.
- Etzioni. A. (1984). *Modern Organizational*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Fayol. Henry. (1949). *General and Industrial Management*. London: Sir Isaac Pitman & Sons.
- Gibson. James L. Jhon M.I. James H Donnely. (1996). *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Bina Aksara.
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. (1997). *Behavior in Organization*. New Jersey: Prentice Hall Int., Inc.
- Griffin, Ricky W. and Gregory Moorhead. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations, 11th Edition*. South-Western: Cengage Learning
- Handoko, T.H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. (2002). *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2002.

- Hersey. Paul and Kenneth H. Blanchard. (1988). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Hellriegel, Don & John W. Slocum, Jr. (2011). *Organizational Behavior*, 13th Edition. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Hodgetts, Richard M. (1975). *Management : Theory, Process and Practice*. West Washington : W. B. Saunders Company.
- Hoy, Wayne.K, and Cecil G. Miskel. (1987). *Educational Administration: Theory Research, and Practice*. New York: Random House.
- James H. Donnely Jr., James L. Gibson and John M Ivancevich. (1998).*Fundamentals of Management*. USA: Irwin/McGraw-Hill, The McGraw-Hill Company.
- Jaffe David. (2001). *Organization Theory*. Singapore: McGraw-Hill International Edition.
- Kakabadse. Andrew. (2005). *Organizational 21C: Someday All Organizations Will Lead This Way*. Alih Bahasa Ati Cahayani. *Organisasi Abad 21*. Jakarta: Indeks.
- Kartono. Kartini. (1991). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Koontz, H. and O. Donnell, C. (1972). *Principles of Management: An-Analysis of Managerial Function*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Kotter. J.P& J.I. Heskett. (1988). *Corporate Culture and Performance*. Jakarta: Prehalindo.
- Koeswara, Engkos. (1987). *Psikologi Eksistensial*. Bandung: Eresco.
- Kreitner. Robert & Kinicki. Angelo. (2010). *Organizational Behavior*, Third Edition, Printed in The United State of America: Richard D. Irwin Inc.

- Lewis, P.V. (1987). *Organizational Communication*. New York: John Willey & Sons, Inc.
- Luthans. Fred. (1998). *Organizational Behavior*. New York: Irwin McGraw-Hill.
- Mondy. R. Wayne dan Premeaux, Shane R. (1995). *Management: Concepts, Practices, and Skills*. Massachusetts : Allyn and Bacon, Inc.
- Mangkunegara, Prabu Anwar. (2009). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung :Refika Aditama.
- Maslow. Abraham H. (1994). *Motivation and Personality*. terjemahan Nurul Iman, Jakarta : Pustaka Binaman Pressinda.
- Moorehead. Greogory & Riklay W. Griffin. (1999). *Organizational Behavior*. NewYork: AITBS.
- Newstrom, John W., & Keith Davis. (1997). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: Mc. Graw-Hill Companies, Inc.
- Pierce, John L and John W. Newstrom (Ed). (1996). *The Manager Bookshelf: Buku Pintar Manajer: Aneka Pandangan Kontemporer*. Alih bahasa : Maulana, Agus, Jakarta: Binapura Aksara.
- Richard M. Steers, Gerardo R. Ungson, & Richard T. Mowday. (1985). *Managing Effective Organization: In Introduction*. Massachusetts: Kent Publishing Company A Division of Wadsworth, Inc.
- Reinecke, John A., Gary Dessler dan William F. Schoell. (1989). *Introduction to Business : A Contemporary View*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Robbins, Stephen P. (1994). *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey : Prentice-Hall.

- Robbins, Stephen P and Mary Coulter. (2012). *Management*. New York: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P and Timothy A. Judge. (2011). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Sedarmayanti. (2004). *Good Governance dalam Rangka Otonomi Daerah*. Bandung: Mandar Maju.
- Sergiovanni. T.J dan Starrat. R.J. (1987). *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn Bacoon, Inc.
- Siagian. S.P (2004). *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian. S. P (1996). *Eksekutif Yang Efektif*. Jakarta: Gunung Agung.
- Schermerhorn Jr, John R etc. (2010). *Organizational Behavior 11th Edition*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Schemerhon. John R. Jr (2009). *Management Management 2nd. Edition*. Ohio: John Willey.
- Schermerhorn, John R. Hunt & Osborn. (1994). *Managing Organizational Behavior*, 4^{ed}. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Steers. Richard. M. (1980). *Efektivitas Organisasi*. Terjemahan Magdalena Jamil, Jakarta: Erlangga.
- Steers. Richand M., Porter, Lyman W. (1987). *Motivation and Work Behavior*. New York: McGrow-Hill Book Company.
- Stoner, James A.E and Edward Freeman. (1996). *Management*. New York: Prentice Hall.
- Sutarto.(1998). *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Suyanto, M. Lies Enderwati, dan Ali Muhson. (2003). “Gaya

- Kepemimpinan Transformational Kepala SD dan Kepuasan Kerja Guru”. *Jurnal Kependidikan. Vol.1.*
- Terry. G.R. (1975). *Principles of Management*. Illions: Richard D. Irwin Inc.
- Tika, Moh. Pabundu. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Toha. Miftah. (2008). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Thoha. Miftah.(2003). *Kepemimpinan Dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku*. akarta: RajaGrafindo Persada.
- Usman. Husaini. (2009). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahab HS. Abd dan Umiarso.(2011). *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spritual*. Yogyakarta: Ar- Ruzz Media.
- Wexley, K.N., and Yukl, L.A. (1998). *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Boston: Richad D. Irwin, Inc.
- Winardi. (1990). *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: Mandar Madju.
- Wibowo. (2014). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Wright, Patrick W. and Raymond A. Noe. (1996). *Management of Organizations*. United States : Richard D. Irwin.
- Yulk. Garry A.(1994). *Leadership in Organization. 2nd Edition*. New York: Mc. Graw Hill.

TENTANG PENULIS



Dr. Candra Wijaya, M.Pd lahir di Mabar 7 April 1974 dari pasangan yang bernama Jumiran Atmaja dan Ibu Ratnah. Anak kedua dari tiga bersaudara. Menempuh pendidikan SD tamat tahun 1986, melanjutkan ke MTs Al-Ittihadiyah Percut tamat tahun 1989, kemudian menyelesaikan PGAN Medan tamat tahun 1992.

Pendidikan Strata satu diselesaikan pada tahun 1997 pada Jurusan Pendidikan Agama Islam IAIN Sumatera Utara Medan. Meraih gelar Magister Pendidikan dari Universitas Negeri Medan program studi Administrasi Pendidikan pada tahun 2003 dan Strata tiga di almamater yang sama diselesaikan tahun 2015 pada program studi Manajemen Pendidikan. Saat ini bertugas sebagai Dosen tetap Program Pascasarjana dan mendapat tugas tambahan sebagai Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Sumatera Utara mengampuh mata kuliah Dasar-Dasar Manajemen Organisasi, Manajemen Pendidikan, Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif. Selain itu juga sebagai konsultan pendidikan di CV. Widya Puspita Medan yang bergerak di bidang percetakan

dan penerbitan buku dan pernah menjabat sebagai BPH dan Pembantu Ketua I Bidang Akademik pada Sekolah Tinggi Teknologi Sinar Husni Medan.

Beberapa artikel yang dipublikasikan melalui jurnal antara lain *The Reformation of Islamic Education* (Vision Journals of Language, Literature and Education, Vol. 1 No.1 Januari-Juni 2012, ISSN: 2086-4213), Studi Tentang Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) Terhadap Prestasi Siswa di Sumatera Utara Berdasarkan Persepsi Guru dan Orang Tua (Inovasi Jurnal Politik dan Kebijakan Vol.9 No.1, Maret 2012, ISSN 1829-8079), Rhetorika Keterpakaiian Lulusan Perguruan Tinggi di Stakeholders (Hijri Jurnal Manajemen Kependidikan dan Keislaman Vol. VIII, No. 1 Januari-Juni 2013, ISSN 1979-8075), Implementasi Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Nizhamiyah Jurnal Pendidikan Islam dan Teknologi Pendidikan Vol. II No. 2 Juli- Desember 2012, ISSN 2087-8257) dan *The Effectiveness of Administrators' Works at State Institute for Islamic Studies of North Sumatera Utara* (IOSR Journals International Organization of Scientific Research Vol. 19 Issue: 19 Tahun 2014, e-ISSN: 2279-0837 p-ISSN: 2279-0845).

Karya ilmiah berupa buku yang pernah dipublikasi antara lain Pendidikan Agama Islam untuk siswa SMA (Kerjasama Cipta Prima Budaya dengan Kanwil Departemen Agama Sumatera Utara, 2004); Pengantar Filsafat Ilmu (Cita Pustaka Media Bandung, 2005); Buku Lembar Kerja Siswa Maximum Bidang Studi Teknologi Informasi Komputer (CV.Widya Puspita Medan, 2007); Buku Kerja Pembelajaran Tematik Untuk Sekolah Dasar (Tekindo Utama Jakarta, 2007) Ilmu Pendidikan dan Masyarakat Belajar (Kontributor, Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2010); Manajemen Organisasi (Editor, Cita Pustaka Media Perintis

Bandung, 2010); Inovasi Pendidikan: Suatu Analisis Terhadap Kebijakan Baru Pendidikan (Editor, Perdana Publishing, 2012), Penelitian Tindakan Kelas: Melejitkan Kemampuan Penelitian Untuk Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Guru (Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2013), Manajerial dan Manajemen (Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2013), Manajemen Organisasi (Editor, Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2013), Keefektifan Kerja Pegawai Administrasi UIN Sumatera Utara (Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara, 2015), Peningkatan Kontribusi Manajemen Pendidikan Dalam Pengembangan Sumberdaya Manusia Berkualitas Untuk Membangun Masyarakat Ekonomi ASEAN (Editor, Perdana Publishing, 2015) dan Dasar-Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien (Perdana Publishing, 2016). Aktivitas lain yang ditekuni adalah Mitra Bestari beberapa Jurnal, Narasumber dalam kegiatan Seminar, Workshop maupun Lokakarya baik Lokal maupun Nasional serta aktif sebagai Fasilitator dalam berbagai kegiatan pendidikan dan latihan diantaranya Pendidikan dan Latihan Profesi Guru (PLPG) Rayon LPTK IAIN Sumatera Utara untuk Sertifikasi Guru dan Pengawas, Trainer Workshop Rencana Kerja Madrasah (RKM), Kurikulum 2013, Pembelajaran Aktif SNIP AUSAID, Service Provider USAID, Pelatihan *Customized Program on Higher Education Management for Universitas Islam Negeri Medan, Semarang, Palembang and IAIN Mataram Manila, Philippines* Tahun 2015 dan beberapa kegiatan workshop dan pelatihan lainnya.

Kegiatan organisasi profesi dan sosial kemasyarakatan yang diikuti diantaranya Pengurus Daerah Ikatan Sarjana Pendidikan (ISMaPI) Provinsi Sumatera Utara Tahun 2014-2018, Wakil Ketua Pengurus Daerah Himpunan Sarjana Pendidikan Agama Islam (HSPA) Periode 2014-2019, dan Pengurus Pusat

Forum Komunikasi Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (FKJMPI) Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) Kementerian Agama Republik Indonesia Masa Bakti 2015-2017 dan Dewan Pakar Keluarga Alumni Himpunan Mahasiswa Islam (KAHMI) Kabupaten Deli Serdang.

Menikah dengan Hayati, ST dan dikarunia Allah SWT tiga orang putra, Yusril Ihza Farhan Wijaya (Siswa MAN 2 Model Medan), Audrey Ichwan Faried Wijaya (Siswa SMP Terpadu Al Ulum Medan) dan Kenatra Aksan Wijaya (Siswa SD Salsa).



Muhammad Rifa'i, M.Pd lahir di Medan 04 Mei 1970 dari pasangan yang bernama Jamaluddin Hawi dan Ibu Aminah. Anak ketiga dari sepuluh bersaudara. Menempuh pendidikan SD tamat tahun 1983, melanjutkan ke MTs Al-Ittihadiyah A Masruriyah Medan tamat tahun 1986, kemudian menyelesaikan PGAN Medan tamat tahun 1989.

Pendidikan Strata satu diselesaikan pada tahun 1995 pada Jurusan Pendidikan Agama Islam IAIN Sumatera Utara Medan. Meraih gelar Magister Pendidikan dari Universitas Negeri Medan dengan program studi Administrasi Pendidikan pada tahun 2006 dan saat ini sedang proses penyelesaian Strata tiga di almamater yang sama pada program studi Manajemen Pendidikan. Saat ini bertugas sebagai Dosen tetap pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Sumatera Utara mengampuh mata kuliah Manajemen Pendidikan.

Beberapa artikel yang dipublikasikan melalui jurnal antara

lain Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan (Study kualitatif di SMK BM Swasta Sinar Husni) *prosiding Seminar Nasional* 29-31 Juli 2016, ISBN: 978-602-74913-0-4, Aplikasi Teori Abraham Maslow dalam pengembangan Organisasi Kerja Di CV. Widya Puspita Medan (Hijri Jurnal Manajemen Kependidikan dan Keislaman Vol.5 No.1, Januari-Juni 2016, ISSN 1979-8075

Karya ilmiah berupa buku yang pernah dipublikasi antara lain Teori Manajemen menuju efektifitas pengelolaan organisasi (Citapustaka Media Bandung, 2007); Manajemen Organisasi (Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2013), Organisasi Manajemen (editor) Raja Grafindo Persada 2016, Pengantar Kewirausahaan Rekayasa Akademik Melahirkan Enteprenership (editor) citapustaka Bandung 2016.

Kegiatan organisasi profesi dan sosial yang diikuti diantaranya Pengurus Daerah Ikatan Sarjana Pendidikan (ISMaPI) Provinsi Sumatera Utara Tahun 2014-2018, Pengurus Pusat Ikatan Anggar Seluruh Indonesia (IKASI) Tahun 2015-2019 Pengurus Daerah Himpunan Sarjana Pendidikan Agama Islam (HSPAI) Priode 2014-2019. Pengurus Daerah Ikatan Anggar Seluruh Indonesia (IKASI) Provinsi Sumatera Utara 2014-2018, Pengurus Daerah Al-Ittihadiyah Provinsi Sumatera Utara 2015-2019, Wakil Ketua Palang Merah Indonesia Medan tahun 2015-2019.

Menikah dengan Susmaini, M.Pd pada tahun 1996 dan dikarunia Allah SWT tiga orang anak, Annisa Rizqia Ramadhani lahir 1997, Bambang Gunawan lahir 1998 dan Rifqy Ikhsanul Akmal lahir 1999.

TENTANG EDITOR

Syarbaini Saleh, S.Sos, M.Si, lahir di Medan, 19 Februari 1972 dengan Ayah yang bernama HM. Thaib dan Ibu Hj. Nurhani. Anak pertama dari 3 bersaudara. Menempuh pendidikan SD tamat tahun 1985 di SDN 066043 Medan, melanjutkan ke SMPN 16 Medan tamat tahun 1988, kemudian menyelesaikan SMAN 11 Medan pada tahun 1991. Melanjutkan pendidikan strata 1 (S.1) di FISIP USU jurusan Sosiologi yang diselesaikan pada tahun 1996. Meraih gelar Magister Sains dari Universitas Negeri Medan dengan konsentrasi studi Antropologi Sosial pada tahun 2006. Saat ini bertugas sebagai PNS/Dosen di Fakultas Tarbiyah IAIN SU Medan. Menikah dengan Lissa Fantini pada tanggal 2 September 1999.. Saat ini dikarunia Allah SWT 3 (tiga) orang anak, yaitu: Faqih Lazuardi Achmad (15 tahun), Muhammad Fathir Asy Syauqii (10Tahun) dan Sayra Jasmine Azzahra (6 tahun).

Pengalaman kerja dimulai sejak tahun 2000 sampai sekarang bekerja sebagai PNS/Dosen di Fakultas Tarbiyah IAIN SU Medan dengan mata kuliah yang diajarkan adalah Filsafat Umum dan Civic Education (Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan), Ilmu Sosial Dasar dan Budaya Dasar, Ilmu Alamiah Dasar dan Pendidikan Pancasila. Pernah menjabat sebagai Kepala Biro

AUAK dan Anggota BPH pada Sekolah Tinggi Teknologi Sinar Husni Medan.

Karya ilmiah berupa buku yang pernah dipublikasi antara lain Pendidikan Kewarganegaraan: Mewujudkan Masyarakat Madani (Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2008), sedangkan berkaitan dengan pengembangan kualifikasi keilmuan beberapa kegiatan pelatihan yang pernah diikuti diantaranya *Workshop for Lecturer: Dosen Civic Education* se Indonesia di Sawangan Bogor (2001), *Up Grading Dosen Civic Education* di Padang (2002-2003), Pertemuan dosen Kewarganegaraan se- Sumatera Utara di UNIMED Medan (2007), *Workshop Dosen Civic Education* di Bogor (2008) dan ToT Kurikulum 2013 SNIP AUSAID, dan ToT Pembelajaran Kewarganegaraan USAID. Saat ini juga aktif sebagai Trainer Kurikulum 2013 dan Pembelajaran Aktif SNIP AUSAID, dan Trainer Pembelajaran Kewarganegaraan di USAID.

Sampai saat ini beberapa hasil penelitian, artikel maupun jurnal yang sudah dipublikasikan konsen pada persoalan sosial maupun pendidikan kewarganegaraan di satuan pendidikan dasar maupun menengah atas serta aktif sebagai narasumber pada kegiatan lokal maupun nasional.

