

Manajemen Organisasi

Manajemen merupakan proses atau aktivitas dan fungsi yang ada dalam wadah organisasi. Secara filosofis, munculnya berbagai macam dan jenis organisasi di masyarakat dalam lintas sejarah dan kebudayaan manusia, ternyata memerlukan ilmu lain untuk menetapkan pencapaian tujuan organisasi yang disepakati sesama anggota organisasi. Oleh karena itu, dengan kreativitasnya pulalah, manusia merancang sistem konsep manajemen bagi kelangsungan hidup dan kebaikan semua organisasi.

Buku ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu manajemen organisasi, serta membantu mempermudah mahasiswa mendapatkan sumber belajar dalam mata kuliah Manajemen Organisasi, khususnya bagi mahasiswa pada lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan maupun dari kalangan mahasiswa bidang ilmu lainnya.

citapustaka

MEDIA PERINTIS

PENERBIT BUKU UMUM & PERGURUAN TINGGI

Email : citapustaka@gmail.com

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

ISBN 978-602-9377-62-0



9 786029 1377620



MANAJEMEN ORGANISASI

H. Muhammad Rifa'i, M.Pd
Muhammad Fadhli, M.Pd

Manajemen Organisasi

**H. Muhammad Rifa'i, M.Pd
Muhammad Fadhli, M.Pd**



MANAJEMEN ORGANISASI

MANAJEMEN ORGANISASI

Penulis

H. Muhammad Rifa'i, M.Pd.
Muhammad Fadhli, M.Pd.

Editor:

H. Candra Wijaya, M.Pd.

citapustaka
MEDIA PERINTIS

MANAJEMEN ORGANISASI

*Penulis: H. Muhammad Rifa'i, M.Pd.
Muhammad Fadhli, M.Pd.*

Editor: H. Candra Wijaya, M.Pd.

*Copyright © 2013, Pada Penulis.
Hak cipta dilindungi undang-undang
All rights reserved*

*Penata letak: Muhammad Yunus Nasution
Perancang sampul: Aulia Grafika*


*Diterbitkan oleh:
Citapustaka Media Perintis
Jl. Cijotang Indah II No. 18-A Bandung
Telp. (022) 82523903
E-mail: citapustaka@gmail.com
Contact person: 08126516306-08562102089*

Cetakan pertama: April 2013

ISBN 978-602-9377-62-0

*Didistribusikan oleh:
Perdana Mulya Sarana
Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI)
Jl. Sosro No. 16-A Medan 20224
Telp. 061-7347756, 77151020 Faks. 061-7347756
E-mail: asrulmedan@gmail.com
Contact person: 08126516306*

PENGANTAR PENULIS

 yukur alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT atas segala hidayah, kurnia, taufiq dan rahmat yang diberikanNya, sehingga penulis dapat melaksanakan tugas-tugas, baik tugas sebagai makhluk individu, makhluk sosial dan yang secara absolut sebagai makhluk Tuhan.

Buku ini berjudul “Manajemen Organisasi” yang ditulis dengan tujuan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu manajemen organisasi. Buku ini diharapkan dapat membantu mahasiswa mempermudah mendapatkan sumber belajar dalam mata kuliah Manajemen Organisasi, baik dari kalangan mahasiswa ilmu pendidikan maupun dari kalangan lainnya.

Bagaimanapun, manajemen merupakan proses atau aktivitas dan fungsi yang ada dalam wadah organisasi. Secara filosofis, munculnya berbagai macam dan jenis organisasi di masyarakat dalam lintas sejarah dan kebudayaan manusia, ternyata memerlukan ilmu lain untuk menetapkan pencapaian tujuan organisasi yang disepakati sesama anggota organisasi. Oleh karena itu, dengan kreativitasnya pulalah, manusia

merancang sistem konsep manajemen bagi kelangsungan hidup dan kebaikan semua organisasi.

Mungkin saja dalam banyak tulisan, ketikan, rangkain kalimat ditemukan kesalahan, maka semua itu kelemahan penulis, sedangkan kebaikan yang ada hanya semata-mata petunjuk dan kecerahan berfikir yang diberikan Allah yang maha mengetahui. Kepada berbagai pihak yang terlibat dalam penyusunan buku ini ini diucapkan terima kasih. Selamat membaca, semoga bermanfaat

Medan, Pebruari 2013

Penulis,

Drs. Muhammad Rifa'i, M.Pd

Muhammad Fadhli, M.Pd

DAFTAR ISI

Pengantar Penulis	v
Daftar Isi	vii
BAB I	
PENDAHULUAN	1
BAB II	
MANAJEMEN	12
A. Defenisi Manajemen	12
B. Perkembangan Teori Manajemen	16
1. Manajemen Ilmiah	16
2. Birokrasi	18
3. Pendekatan Hubungan Manusia	20
4. Pendekatan Baru Hubungan Manusia	21
5. Pendekatan Sistem	21
6. Pendekatan Kontingensi	22
C. Fungsi-fungsi Manajemen	23
1. Perencanaan	27

2. Pengorganisasian	33
3. Leading	40
4. Pengawasan	43
D. Prinsip Manajemen	51
E. Unsur- Unsur Manajemen	56

BAB III

ORGANISASI	59
A. Defenisi Organisasi	59
B. Unsur Organisasi	61
C. Efektivitas Organisasi	63
D. Prinsip Organisasi	74
E. Bentuk Organisasi	77

BAB IV

KEPEMIMPINAN	85
A. Pengertian Kepemimpinan	85
B. Teori-teori Kepemimpinan	89
1. <i>Leader Traits</i> , (sifat-sifat pemimpin)	89
2. Kepemimpinan Situasional (<i>Situasional Leadership</i>)	90
3. Pemimpin yang Efektif (<i>Effective Leaders</i>)	91
4. Kepemimpinan Kontingensi (<i>Contingency Model</i>)	92
5. Kepemimpinan Transformasional (<i>Transformational Leadership</i>)	94
C. Keterampilan yang Harus Dimiliki Pemimpin	99

D. Fungsi Bawaan Kepemimpinan	103
E. Antara Visi dan Pemimpin Masa Depan	109
F. Kunci Sukses Kepemimpinan	117

BAB V

KOMUNIKASI ORGANISASI	125
A. Latar Belakang	125
B. Definisi Komunikasi Organisasi	126
C. Sifat Dasar Komunikasi	129
D. Model Komunikasi	133
E. Elemen Komunikasi	137

BAB VI

MOTIVASI	141
A. Pengertian Motivasi	141
B. Teori-teori Motivasi	145

BAB VII

PENGAMBILAN KEPUTUSAN	156
A. Latar Belakang	156
B. Definisi Pengambilan Keputusan	158
C. Sifat Dasar Pengambilan Keputusan	159
D. Langkah-langkah pengambilan Keputusan	160

DAFTAR PUSTAKA	166
TENTANG PENULIS	170

BAB I

PENDAHULUAN

Menciptakan organisasi yang semakin efektif, efisien, dan produktif merupakan salah satu tantangan yang dihadapi manusia masa depan dan yang perlu dicermati adalah bagaimana sehingga mutu dan pelayanan yang diharapkan oleh pelanggan benar-benar terpenuhi. Pelayanan yang dilakukan oleh organisasi yang baik haruslah sesuai dengan tuntutan zaman yang semakin dinamis. Tuntutan pelanggan akan terus-menerus berubah sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Bukankah organisasi bermutu adalah yang mampu menawarkan kepada pelanggan berbagai produk dan pelayanan yang memuaskan mereka?

Munculnya teori manajemen ilmiah, teori manajemen berdasarkan sasaran, manajemen mutu terpadu, manajemen etika, dan manajemen risiko memudahkan manusia menghasilkan produksi bagi pemenuhan kebutuhan hidup manusia. Charles A. Beard seorang ahli sejarah politik di Amerika mengatakan bahwa, tidak ada suatu hal yang lebih penting dari manajemen pada abad moderen saat ini. Jadi mengapa harus takut terhadap globalisasi? Karena globalisasi itu sendiri muncul karena

produk manajemen Ilmu dan Teknologi (IPTEK) yang memunculkan kemudahan bagi fakta kehidupan manusia. Kalau saat ini antar negara hampir tak kenal batas, informasi masuk dari segala penjuru, jarak semakin mendekat karena teknologi komunikasi dan transportasi, maka lompatan kebudayaan berhasil menjulang tinggi, karena ilmu manajemen semakin dahsyat untuk dicerna oleh anak manusia yang muncul belakangan.

Implementasi manajemen efektif yang dijalankan para manajer dan pegawai akan menentukan kinerja organisasi dalam menjawab tuntutan internal dan tantangan eksternal. Seorang pakar komunikasi organisasi, Lewis (1987:189) menjelaskan bahwa: *"the performance of leaders is often measured by the quality and performance of their follower"*. Dipahami bahwa kualitas dan kinerja anggota menjadi tanggung jawab setiap pemimpin. Dengan visi, misi, keteladanan, disiplin, pembagian tugas dan iklim yang diciptakan dalam organisasi akan menghasilkan kinerja anggota yang baik. Bertolak dari kinerja anggota akan melahirkan kinerja organisasi yang efektif.

Pendapat Kaplan dan Norton (1999:3), bahwa untuk mencapai lingkungan kompetitif dan abad informasi maka setiap perusahaan harus memobilisasi dan mengeksploitasi aktivitas tak berwujud, yang memungkinkan perusahaan untuk:

- 1) Mengembangkan hubungan dengan pelanggan untuk mempertahankan loyalitas dan memungkinkan berbagai

segmen pelanggan dan wilayah pasar baru untuk dilayani secara efektif dan efisien.

- 2) Memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diinginkan oleh segmen yang dituju.
- 3) Memproduksi produk dan jasa bermutu tinggi sesuai dengan keinginan pelanggan dengan harga yang rendah dan dengan tenggang waktu (*lead time*) yang pendek.
- 4) Memobilisasi kemampuan dan motivasi pekerja bagi peningkatan kemampuan proses, mutu dan waktu tanggap (*respon time*) yang berkesinambungan dan.
- 5) Mengembangkan teknologi informasi, database dan sistem”.

Sejalan dengan pendapat di atas, Pendapat Rhenald Kasali (2000:1) dalam Detikcom yang berjudul: “Menyangkal Realita Baru”, menegaskan bahwa persoalan terbesar manusia di era yang berubah ini sebenarnya hanya satu, yaitu tidak berani menerima realita-realita baru. Sebagian besar karyawan, pegawai, eksekutif dan birokrat masih banyak terbelenggu dengan kisah sukses masa lalu. Mereka menganggap bahwa solusi masa lalu yang diambilnya itulah sesungguhnya yang ampuh”.

Djisman Simanjuntak (2004:316) dalam Seri Umum No.3 PPM, mensinyalir bahwa akselerasi globalisasi perusahaan adalah bagian terkuat dari daya-daya yang mempolakan kehidupan di seluruh penjuru dunia pada awal abad ke-21. pada intinya akselerasi, globalisasi penyebaran lintas –batas pada kecepatan yang semakin meninggi dari manusia dan karya-karya kulturalnya berupa barang, produk, jasa, modal

dan informasi yang baik maupun yang buruk bagi keberlanjutan kehidupan umat manusia. Ternyata temuan-temuan baru IPTEK, terutama dalam bidang teknologi informasi dan komunikasi yang memungkinkan pertukaran pengetahuan apda kecepatan semakin tinggi.

Fakta keterbelunguan dengan sukses masa lalu banyak ditemukan dalam gelanggang pasar global. Simak saja sinar terang yang menyinari suatu usaha bisa berarti manfaat, sekaligus mungkin saja mendatangkan mudharat. Sebut saja contohnya IBM, sukses dengan komputer mainframe di tahun 1970-an, membuatnya menyangkal realita baru pasar Personal Computer (PC). Begitu pula motorola bahwa lebih gawat lagi. Setelah sukses dengan cellular analog, ia menyangkal kehadiran digital handphone dengan melakukan investasi-investasi baru pula dibidang analog. Xerox juga sempat terengah-engah saat menyangkal kenyataan munculnya pasar personal-copier yang dirilis minolta, Canon dan Ricoh, dan banyak usaha yang gamang dengan perubahan besar baru dalam dunia usaha dalam era global ini.

Salah satu tokoh manajemen modern dipenghujung abad ke-20, sekelas Drucker (1999:80) menjelaskan bahwa kebijakan bagi pemimpin perubahan adalah mengorganisasikan peningkatan mutu. Suatu perubahaan atau lembaga secara internal dan eksternal membutuhkan untuk meningkatkan secara sistematis dan berkelanjutan: produk dan pelayanan, proses produksi, pemasaran, pelayanan, teknologi, pelatihan dan pengembangan orang-orang dan penggunaan informasi. Organisasi membutuhkan peningkatan untuk masa kini dan masa depan. Peningkatan berkelanjutan mensyaratkan

keputusan utama, baik bidang yang berkenaan dengan kinerja. Sebab jika kinerja ditingkatkan, maka tentu saja perlu dipahami bagaimana peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini harus dimulai dari peran kepemimpinan mengembangkan visi, misi dan rencana strategi untuk mengarahkan perubahan yang bermakna dalam tubuh organisasi.

Bagi suatu organisasi profit yang berorientasi kepada pencapaian keuntungan sesuai dengan modal dan core bisnisnya senantiasa mengandalkan kehebatan manajemen untuk mensejahterakan masyarakat. Artinya ada suatu timbal balik yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang telah bekerja dengan baik sehingga memberikan keuntungan terhadap perusahaan.

Sementara peran organisasi non profit adalah instrumen utama struktur sosial yang memiliki karakteristik sumberdaya dan tujuan kegiatannya tidak terpusat pada posisi sebagai organisasi bisnis atau sektor ekonomi sebagai instrumen utamanya atau lembaga pemerintah dan sektor politik.

Perlu disadari para manajer, pimpinan perusahaan, para direktur, eksekutif dan pimpinan organisasi, bahwa dalam melaksanakan pekerjaannya sungguh mereka tidak akan mencapai tujuan dalam situasi vakum. Ada banyak faktor internal dan eksternal organisasi yang mempengaruhi pencapaian kinerja dan efektivitas organisasi.

Globalisasi termasuk tantangan yang memberikan fenomena perubahan signifikan terhadap berbagai organisasi. Menurut Plenert (1999:152) ada beberapa alasan strategis untuk mengantisipasi globalisasi bagi organisasi, yaitu:

- a) Daya saing harga
- b) Daya saing waktu-untuk memasarkan produk
- c) Proses-proses manufaktur
- d) Proses-proses informasi
- e) Kebijakan pemerintah
- f) Pasar berdaya saing
- g) Transfer teknologi
- h) Pelayanan daya saing yang bisa dipelajari”.

Pekerti dalam Seri Pustaka Eksekutif No.20, (1992:42-43) menjelaskan bahwa manajemen dalam konteks yang majemuk dan berubah cepat dituntut untuk mengambil keputusan-keputusan yang lebih teliti dan cermat untuk mencapai bermacam-macam sasaran. Untuk melakukan tugas semacam ini para manajer harus memiliki kemampuan menguasai teknologi mutakhir dan kemampuan manajemen yang canggih. Kecanggihan keahlian manajemen dan kemampuan teknologi yang lebih besar bisa digunakan untuk mencapai masyarakat yang adil dan makmur tetapi bisa juga menjadi alat keserakahan penguasaan dan perusakan lingkungan yang lebih efektif. karena itulah keahlian manajemen di Indonesia harus selalu berlandaskan pada orientasi kemanusiaan dan kebangsaan yang jelas dan digunakan untuk meningkatkan martabat dan kesejahteraan manusia secara menyeluruh”.

Bagi berbagai perusahaan industri dan bisnis bahwa mengantisipasi globalisasi berarti mengantisipasi perubahan. Perubahan juga membutuhkan pemimpin yang memiliki isi dan strategi merancang perubahan yang diinginkan. Lebih

lanjut dikemukakannya bahwa, strategi kelas dunia berfokus pada daya saing kelas dunia saat ini mencakup:

- a) Perubahan pesat dalam teknologi dan pasar.
- b) Lebih banyak pesaing bersifat global
- c) Meningkatnya penekanan pada globalisasi
- d) Kesadaran akan lingkungan
- e) Desentralisasi
- f) Penyusutan ukuran perusahaan (aliansi strategi)
- g) Hubungan lebih dekat dengan pelanggan dan pemasok

Secara tradisional suatu produk dikatakan bermutu jika produk yang memenuhi spesifikasi internal (Plenert, 1999:115), jika dari sudut produsen-mutu berarti produk akhir memenuhi spesifikasi teknik. Sedangkan dalam organisasi jasa- mutu berarti melakukan pekerjaan dengan cara yang diinginkan atasan anda”. Perubahan selanjutnya untuk saat ini mutu adalah kepuasan pelanggan”.

Sementara itu Plenert (1999:69) menambahkan bahwa mutu kelas dunia terletak pada kepuasan pelanggan, bukan pada teknis. Suatu produk yang mampu menciptakan pernyataan “pelanggan sangat puas”, dengan produk anda sehingga mereka tidak akan berpikir untuk beralih kepada orang lain untuk mendapatkan produk tersebut”.

Menurut Ivancevic dan Newstrom (2002:11) para pemimpin dari pekerja, manajer, dan administrator dalam organisasi ditantang oleh banyak perubahan yang terjadi di dalam dan di luar organisasi. Istilah transformasi, keragaman budaya, persaingan global, rancang ulang digunakan secara bebas

oleh para ahli dan orang biasa yang bukan ahli. Setiap titik pandang konsep itu diarahkan para pemimpin untuk menggerakkan secara efektif dalam perubahan dunia”.

Lebih jelasnya pendapat Plenert (1999) bahwa perusahaan atau organisasi yang kompetitif adalah dilihat dari: penurunan biaya, peningkatan mutu berorientasi pada pelanggan, kefleksibelan, meresponsifan waktu-untuk memasarkan”.

Perlu diaplikasikan para manajer, bahwa prinsip daya saing kelas dunia harus mampu mencapai sasaran finansial, yaitu: meningkatkan laba, menurunkan biaya, meningkatkan penjualan, menaikkan laba atas modal, menaikkan laba atas modal bersih, rasio finansial. Sementara sasaran operasional perusahaan atau bisnis; mutu yang meningkat, produktivitas meningkat, inventaris yang berkurang, hasil produksi yang meningkat, sisa produksi berkurang, tingkat layanan pelanggan meningkat”.

Bagi yang mau maju maka manajemen efektif yang berkelas dunia dengan berfokus mutu pelayanan dan produk harus mampu mengadaptasi perubahan global. Bagaimanapun dalam dunia baru, kompetisi global dan perubahan teknologi, era modal manusia dan sosial telah tiba. Tidak hanya ada satu alasan mengapa akhirnya perubahan terjadi, tetapi perubahan mungkin dapat diidentifikasi dengan beberapa kunci perubahan. Modal manusia telah dikenali sebagai hal yang sangat penting dan menjadi elemen universal dalam efektivitas organisasi dan kunci sumber keuntungan kompetitif (Lawler III dan Worley, 2006:5).

Dijelaskan bahwa kunci perubahan tersebut mencakup:

(1) pertumbuhan cepat dalam bidang ilmu dan teknologi adalah penggerak yang memberi kontribusi pertumbuhan penting modal manusia (*human capital*), (2) ledakan pertumbuhan teknologi informasi tahun 1990-an dan bakat yang dicapai oleh modal manusia, (3) pertumbuhan pengakuan bahwa nilai pasar yang semakin lebih besar dalam modal manusia. Karena itu pengetahuan adalah hal utama dalam mencapai efektivitas organisasi telah diubah sangat esensial bagi organisasi. Apa yang dilakukan oleh perangkat sumberdaya manusia dan bagaimana melakukan perubahan organisasi, semua terkait dalam merespon lingkungan dan pesaing baru yang muncul dalam dunia global.

Dengan demikian teori-teori manajemen modern yang mengantarkan perubahan organisasi, apapun nama dan jenisnya tak dapat menyangkal sistem manajemen sebagai abstraksi dari fakta dan pengalaman empiris manusia tentang organisasi dan manajemen telah mengantarkan kemudahan memecahkan masalah kehidupan ekonomi, budaya, pendidikan, pemerintahan, dan domestik manusia sepanjang zaman untuk meraih keselamatan dan kesejahteraan masa depan yang lebih jauh.

Hanya dengan manajemen yang baik dan efektif memungkinkan organisasi akan maju, dan tanpa manajemen efektif dengan etika kemanusiaan maka organisasi apapun, termasuk perusahaan, perbankan, pendidikan, pemerintahan akan mengalami kegoncangan, goyah bahkan bisa saja ambruk, lalu mencium bumi bukan karena pengabdian yang bagus, tapi karena kebobrokkannya yang terlalu serakah untuk maju

dengan mengabaikan nasih pegawai, perusakan lingkungan, dan tanpa memperhatikan budaya bangsa, atau lintas budaya.

Kemudian dalam Mulins (1989:27) menjelaskan bahwa bagian utama dari mempelajari organisasi dan manajemen adalah pengembangan pemikiran manajemen dan apa yang mungkin menjadi peristilahan dalam teori manajemen”. Aplikasi teori manajemen membawa dan menciptakan perubahan dalam perilaku aktual. Dengan demikian para manajer membaca dan mengarahkan tulisan atas persoalan yang dilihat dalam gagasan dan kesimpulan berbagai pesan bagaimana seharusnya para manajer bertindak atau bekerja. Hal ini mempengaruhi sikap mereka menuju praktik manajemen.

Setiap tindakan manajemen berdiri atas asumsi, generalisasi dan hipotesis yang disebut sebagai teori. Asumsi seringkali bersifat implisit, namun kadangkala cukup tidak disadari, sering bertentangan, dan bahkan menentukan prediksi yang jika lakukan sesuatu tindakan (misalnya “a”), namun yang terjadi adalah lain (b). Dengan demikian teori dan praktik adalah dapat disebarkan”.

Karena itu sungguh penting mempelajari teori manajemen. Dengan mempelajari teori manajemen, maka ada beberapa hal yang penting bagi para pengelola organisasi, baik individu maupun kelompok kerja, yaitu:

- 1) Apa yang diarahkan penulis adalah suatu hal penting dalam mempelajari manajemen
- 2) Adalah penting untuk melihat saling hubungan antara pengembangan teori, perilaku dalam organisasi, dan praktik manajemen.

- 3) Suatu pemahaman terhadap pengembangan pemikiran manajemen membantu pemahaman terhadap prinsip atas proses manajemen
- 4) Pengetahuan tentang sejarah membantu dalam memahami sifat dasar manajemen dan perilaku organisasi serta alasan bagi perhatian yang diberikan bagi bidang topik utama manajemen
- 5) Banyak dari gagasan awal adalah kepentingannya berlanjut bagi manajer dan gagasan manajemen belakangan yang cenderung untuk berpadu dengan gagasan awal dan kesimpulan-kesimpulan”.

Akhirnya dapat ditegaskan bahwa teori-teori manajemen yang dipelajari para manajer penting sekali dalam menuntun tindakan ke arah pengelolaan berbagai bidang organisasi melalui kegiatan yang sesuai dengan fakta di lapangan. Teori manajemen akan memandu tindakan para manajer dan pegawai mencapai tujuan organisasi perusahaan, atau bisnis dan organisasi jasa pelayanan bagi masyarakat.

BAB II

MANAJEMEN

A. DEFENISI MANAJEMEN

Manajemen dan organisasi merupakan dua sisi mata uang yang tak terpisahkan. Keberadaan organisasi merupakan wadah bagi manajemen, tetapi manajemen pula yang menentukan gerak dan napas organisasi. Artinya organisasi tidak dapat digerakkan tanpa manajemen dan sebaliknya manajemen hanya dapat diimplementasikan dalam organisasi. Dijelaskan mengenai definisi manajemen, yaitu: "*management as being responsible for the attainment of objectives, taking place within a structured organization and with prescribed roles*" (Mullins, 1989:199). Definisi ini menjelaskan bahwa manajemen mencakup orang yang melaksanakan tanggung jawab mencapai tujuan dalam suatu struktur organisasi dan peran yang jelas. Itu artinya, manajemen berkaitan dengan organisasi. Di dalam organisasi ada struktur yang jelas dengan pembagian tugas dan kewenangan formal sebagai upaya menggerakkan personil melakukan tugas mencapai tujuan.

Berdasarkan penekanan di atas, maka manajemen berisikan unsur: struktur organisasi yang tertata, terarah kepada tujuan

dan sasaran, dilakukan melalui usaha orang-orang, dan menggunakan sistem dan prosedur.

Menurut pandangan Mullins, manajer adalah panggilan untuk istilah pekerjaan bagi seseorang. Bagi beberapa organisasi penggunaan istilah manajer sangat bebas, memunculkan usaha memajukan status dan moral staf. Sebagai hasil dari pemahaman ini maka sejumlah orang yang memiliki pekerjaan tercakup sebagai manajer dan menggerakkan pekerjaan.

Apa peran manajer? Peran manajer adalah pelaksana unit kerja. Sedangkan unit kerja adalah orientasi tugas kelompok dalam suatu organisasi yang mencakup manajer dan bawahan atau staf. Seperti halnya bidang usaha penjualan bahan pokok, pembagian kerjasama, cabang bank, dan rumah sakit. Bahkan sekolah dapat dipertimbangkan unit kerja dengan instruktur dan manajer. Fokus utama perhatian manajer adalah terhadap kepuasan kerja personil, keterlibatan kerja, komitmen, ketidakhadiran dan pemberhentian/penolakan, sama halnya dengan kinerja. Tanpa pemeliharaan lebih baik terhadap orang yang melakukan pekerjaan, tidak mungkin unit pekerjaan atau organisasi akan dapat bergerak secara konsisten dalam level kinerja lebih tinggi dan jangka panjang. Dengan demikian manajer efektif adalah seseorang yang ada dalam unit kerja mencapai tingkat tinggi dalam pencapaian tugas dan pemeliharaan sumberdaya manusia”.

Organisasi merupakan sejumlah orang yang bekerjasama dalam mencapai tujuan bersama, maka manajemen adalah usaha menggerakkan orang yang ada dalam organisasi melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan. Organisasi menjadi wadah

bagi berlangsungnya manajemen. Dikemukakan bahwa: *"Management as a process of getting things done through and with people operating in organize group"* (Matteson dan Ivancevich, 1989:21). Dari pendapat ini dipahami bahwa manajemen adalah proses melakukan usaha memperoleh tindakan melalui pekerjaan orang dalam kesatuan kelompok.

Dalam makna yang hampir sama, Mondy dan Premeaux (1995:6) menjelaskan pendapatnya bahwa: *"management is the process of getting things done through the efforts of other perople"*. Dipahami bahwa manajemen adalah proses memperoleh suatu tindakan melalui usaha orang lain".

Tegasnya, kegiatan manajemen selalu saja melibatkan alokasi dan pengendalian uang, sumberdaya manusia, dan fisik untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Sebagai ilmu, manajemen memiliki pendekatan distemik yang selalu digunakan dalam memecahkan masalah. Pendekatan manajemen bertujuan untuk menganalisis proses, membangun kerangka konseptual kerja, mengidentifikasi prinsip-prinsip yang mendasarinya dan membangun teori manajemen dengan menggunakan pendekatan tersebut. Karena itu, manajemen adalah proses universal berkenaan dengan adanya jenis lembaga, berbagai posisi dalam lembaga, atau pengalaman pada lingkungan yang beragam luasnya antara berbagai persoalan kehidupan. Apa sebenarnya teori manajemen? Dalam hal ini dapat dijelaskan bahwa: "teori manajemen adalah sebagai suatu cara pengorganisasian pengalaman bahwa dalam praktiknya dapat dibuktikan melalui penelitian, percobaan pengalaman dan prinsip-prinsip serta pengajaran hal-hal fundamental dalam proses manajemen (Matteson dan Ivancevich, 1989:22).

Dalam kajian ini, manajemen adalah seluruh usaha dalam mendayagunakan sumberdaya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien adalah muara semua perilaku manajerial. Di sini perilaku individu yang melakukan aktivitas secara efektif akan menentukan efektivitas organisasi secara totalitas". Drucker (1999:39) menegaskan bahwa manajemen harus memfokuskan kegiatan atas hasil dan kinerja organisasi. Tugas pertama manajemen adalah mendefinisikan hasil apa dan kinerja yang diberikan organisasi melalui orang-orang yang bekerja. Tugas khusus manajemen untuk mengorganisir sumberdaya dari organisasi bagi pencapaian hasil di luar organisasi.

Pada dasarnya suatu fungsi adalah jenis aktivitas kerja yang dapat diidentifikasi dan dibedakan dari pekerjaan lain (Mondy dan Premaux, 1995). Di sini muara proses dan aktivitas manajemen adalah mencapai efektivitas. Karena itu, fungsi manajemen yang melalui sejumlah proses dan aktivitas dalam organisasi adalah mempertemukan efektivitas individu manajer dan pekerja, efektivitas kelompok (unit tugas), dan efektivitas organisasi (totalitas sistem) yang bermuara kepada pencapaian tujuan akhir organisasi. Setidaknya tujuan yang dicapai adalah produksi berkualitas tinggi, pelayanan yang baik dan kepuasan kerja pada pegawai". Di sini diharapkan benar-benar menyatu tujuan individu, tujuan kelompok dan tujuan organisasi dalam jangka waktu lama. Jadi berbagai dimensi yang mendorong pencapaian efektivitas individu, kelompok dan organisasi saling terkait sebagai suatu kesatuan yang bersifat sistemik. Apalagi konsep organisasi sebagai sistem sosial memang telah memberikan kontribusi penting bagi kelangsungan hidup

organisasi dalam berbagai jenis dan aktivitasnya untuk kesejahteraan umat manusia.

B. PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN

1. Manajemen Ilmiah

Banyak para penulis klasik yang dalam kajiannya berkenaan dengan peningkatan manajemen sebagai akhir dari peningkatan produktivitas. Pada waktu ini penekanan adalah atas masalah pencapaian peningkatan produktivitas dari individu pekerja melalui penyusunan teknik dari pengorganisasian kerja dan menempatkan insentif keuangan sebagai pendorong bagi level lebih tinggi dari keluaran. Sebagai kontributor utama terhadap pendekatan manajemen ilmiah ini ialah Frederic W. Taylor (1856-1917), bahkan ditempatkan sebagai bapak manajemen ilmiah (*the father of Scientific Management*). Taylor percaya bahwa dalam cara yang sama adalah mesin terbaik pada setiap pekerjaan, jadi akan ada metode pekerjaan terbaik dengan orang-orang yang harus mengerjakan pekerjaan tersebut. Dia mempertimbangkan bahwa semua proses pekerjaan dapat dianalisis kedalam tugas-tugas dan dengan metode ilmiah menadi suatu yang mungkin untuk menemukan satu cara terbaik untuk mengerjakan suatu tugas. Maka setiap tugas dilaksanakan kepada bagian-bagian komponen, setiap pembagian waktu, dan bagian –bagian penataan ulang kedalam keadaan metode lebih efisien dari pekerjaan”.

Dalam kenyataannya Taylor percaya dalam konsep rasional kebutuhan ekonomi dari motivasi. Dia percaya bahwa jika tindakan manajemen berada di atas gagasan. Maka pekerjaan

akan menjadi lebih memuaskan dan dapat mencapai keuntungan bagi semua bidang yang diperhatikan. Para pekerja akan merasa termotivasi dengan pencapaian gaji yang mungkin tertinggi melalui pekerjaan dengan cara yang lebih efisien dan produktif. Taylor adalah berkenaan dengan penemuan metode lebih efisien dan prosedur bagi koordinasi dan pengawasan kerja. Dia menata sejumlah prinsip untuk membimbing manajemen. Prinsip-prinsip biasanya dirumuskan, yaitu:

- Pengembangan ilmu yang benar bagi setiap pekerjaan persomal
- Seleksi keilmuan, pelatihan, pengembangan para pekerja
- Kerjasama dengan pekerja untuk menjamin pekerja adalah melaksanakan pekerjaan sesuai resep edoman yang ada
- Pembagian kerja dan dalam tanggung antara manajemen dan para pekerja'.

Ada perlawanan dan kritik kuat terhadap metode manajemen ilmiah dari para pekerja yang menemukan kebosanan kerja dan tuntutan keterampilan. Meskipun ada kritik ini Taylor tetap berusaha mengembangkan dan mengimplementasikan gagasannya dalam perusahaan Bethlehem. Taylor menyakini bahwa dalam metodenya mampu mempengaruhi sistem kerja para pegawai menuju kinerja lebih baik.

Selain itu, dalam implementasinya Taylor juga melaksanakan gagasannya tentang fungsi pengawasan terhadap para pekerja yang akan bertanggung jawab secara simultan bagi delapan orang, yang ditempatkan sebagai pada garis pengawas khusus. Delapan orang engawas ini dibagi ke dalam perencanaan yang berkenaan dengan, (a) aturan kerja, (b) kartu perintah,

(c) penggunaan waktu dan biaya, (d) disiplin. Dalam hal kinerja, berkenaan dengan (e) pimpinan kelompok, (f) pimpinan kecepatan kerja, (g) pimpinan perbaikan, dan (h) pemeriksa”.

Adapun gagasan fungsi pengawas ini adalah dihadirkan sebagai pratik dari gagasan spesialisasi dan kepercayaan bahwa setiap orang mau bekerja sama kemungkinannya adanya pengarahan tunggal. Karena itu perlu diberikan semacam koordinasi, peran konflik dan kesatuan perintah.

Sebenarnya hal yang paling mengemuka dalam praktik manajemen ilmiah sebagaimana yang ditawarkan oleh Taylor adalah pengawasan manajemen terhadap para pekerja. Dengan pengawasan yang dilakukan menggunakan pengawas (foreman) maka diharapkan produktivitas pekerja yang dapat memenuhi sasaran perusahaan. Bagaimanapun manajemen ilmiah bermula dari sudut pandang pemodal dan metode produksi serta mengadaptasi kebutuhan pekerja terhadap moda.

2. Birokrasi

Suatu bentuk struktur yang ditemukan dalam banyak skala organisasi besar adalah birokrasi. Sebab hal ini sangat penting dalam pengembangan teori organisasi sering diakui sebagai pembagian bidang dengan pendekatan pemisahan terhadap manajemen dan organisasi bidang kerja.

Tokoh yang menggagas teori birokrasi ini adalah Max Weber seorang sosiolog Jerman menunjukkan perhatian khusus bagi apa yang disebut struktur birokrasi, meskipun kajiannya yang utama dalam kaitan ini mengenai kekuasaan dan kewenangan. Dia menyarankan bahwa alasan utama

bagi memajukan organisasi birokrasi sering murni karena kehebatan teknologi atas bentuk organisasi lain. Weber, mencatat bahwa definisi tugas dan tanggung jawab dalam struktur organisasi dan manajemen memberikan kemunculan administrasi yang permanen dan standarisasi prosedur kerja perkantoran.

Sisi lain yang mengisi ruang kajian birokrasi adalah kritik terhadap kekakuan suatu pemikiran dalam kajian organisasi dan manajemen sebagai suatu yang penting dalam struktur organisasi. Di sini yang diperkenalkan adalah memperkenalkan adanya aturan dan rasionalitas ke dalam kehidupan sosial.

Ada beberapa karakteristik utama teori birokrasi, yaitu:

- 1) Tugas organisasi dialokasikan sebagai kewajiban resmi di antara berbagai posisi/kedudukan
- 2) Pelaksanaan pembagian struktur pekerja dan level tinggi spesialisasi
- 3) Hirarki kewenangan bekerja dalam organisasi, kantor dan kedudukan
- 4) Keceragaman keputusan dan tindakan dicapai melalui sistem formal yang dibangun dari aturan dan peraturan. Bersama dengan itu ada suatu struktur kewenangan memungkinkan koordinasi berbagai macam aktivitas dalam organisasi
- 5) Suatu orientasi personal diharapkan dari pegawai dalam menangani klien dan pegawai lain. Rancangan ini untuk menghasilkan penilaian rasional oleh pegawai dalam kinerja pekerjaan pegawai
- 6) Pekerjaan oleh organisasi yang berdasarkan kualifikasi

teknikal dan berisikan karir sepanjang hidup bagi para pegawai”.

Begitupun, ada beberapa kritik terhadap teori birokrasi yang terlihat dari kerugiannya, yaitu:

- 1) Terlalu menkankan atas peraturan dan prosedur, pemeliharaan rekaman dan kertas kerja mungkin menjadi lebih penting dalam hak daripada hasil akhir dari perusahaan,
- 2) Para pegawai mungkin mengembangkan suatu keberuntungan atas status birokrasi, simbol dan peraturan.
- 3) Inisiatif boleh ditekan dan bila situasi tidak terangkum oleh penyusunan sempurna aturan dan prosedur sehingga ada kurang fleksibel atau adaptasi terhadap perubahan keadaan.
- 4) Kedudukan dan tanggung jawab dalam organisasi dapat menagrah kepada perilaku birokrasi resmi. Adalah mungkin juga cenderung untuk menagguhkan prosedurdari luar.
- 5) Hubungan ke dalam pribadi dapat mengarahkan perilaku steriotipe dan kurang responsif kepada kecelakaan individu atau masalah yang dihadapi”.

3. Pendekatan Hubungan Manusia

Pendekatan hubungan manusia ini adalah sebagai reaksi terhadap gaya manajemen ilmiah dan birokrasi yang kurang memperhatikan aspek kejiwaan manusia sebagai pekerja. Maka pada tahun 1920-an, tekanan besar dan perhatian besar diberikan kepada faktor sosial pekerja dan perilaku pegawai dalam organisasi- hal ini yang disebut hubungan manusia”.

Titik tolak dalam pengembangan gerakan hubungan manusia dan informal adalah dimulai dari hasil penelitian Hawthorne pada Western Electric Company di Amerika tahun 1924-1932).

Sebutlah peneliti terkenalnya adalah Elton Mayo, yang mengilhami munculnya gagasan manajemen dengan pendekatan hubungan manusia yang menkankan bahwa:

- Perpaduan pengalaman-pengalaman
- Penggunaan Kamar percobaan
- Program interview
- Kamar bank observasi

4. Pendekatan Baru Hubungan Manusia

Kajian Maslow tahun 1943 meletakkan kerangka kerja pendekatan baru hubungan manusia dengan berbasis pengembangan kepribadian dan motivasi berdasarkan atas hirarki kebutuhan manusia”. Kalangan tokoh motivasi dalam bekerja seperti Herzberg dan McGregor, dengan mengajukan teori Y dan teori X, yang menggambarkan asumsi dasar bahwa manusia pada prinsipnya suka bekerja, dan sebaliknya manusia pada prinsipnya tidak suka bekerja. Begitu pula, tokoh seperti Likert, yang melakukan penelitian sistem manajemen, dan Argirys yang meneliti efek organisasi formal atas individu dan pertumbuhan psikologis dalam proses aktualisasi diri.

5. Pendekatan Sistem

Pendekatan sistem menekankan kajian pada kedudukan

organisasi sebagai suatu sistem dengan sejumlah sub sistem yang saling berhubungan. Bagaimanapun pendekatan sistem lebih menggunakan keseluruhan aspek dalam organisasi, baik aspek manusia maupun aspek struktur, psikologis dan sosial dalam keberadaan organisasi yang di dalamnya terjadi proses manajemen.

Tokoh utama pendekatan sistem ini adalah Ludwig Von Bertalanffy yang menggunakan istilah teori sistem dalam artikelnya tahun 1951. Dalam konteks pendekatan ini, organisasi bisnis tidak dipandang sebagai sistem tertutup, karena itu ada hubungan antara berbagai unsur internal dan eksternal organisasi. Dengan kata lain, organisasi adalah sistem terbuka (*open sstem*). Pendekatan sistem memandang organisasi dalam suatu lingkungan organisasi yang juga menempatkan pentingnya jaringan berganda dalam interaksi.

6. Pendekatan Kontingensi

Teori kontingensi berawal dari penelitian Sadler dan Barry, pada tahun 1964-1967. Penataan kerjasama secara aktual berlangsung secara berat atas organisasi informal, dan atas kepribadian serta tim kerja manajer. Para peneliti biasanya mengusulkan suatu program perubahan organisasi yang mencakup kemampuan mengadaptasi stuktur formal, hirarki kontrol dan tanggung jawab formal serta hubungan kepada hal yang lebih memelihara pelaksanaan kerjasama dan aliran komunikasi. Perubahan dalam sikap dan perilaku dari anggota organisasi seharusnya berhubungan kepada perubahan dalam rancangan struktur formal organisasi.

Ada pula tindakan sosial yang diusulkan para sosiolog yang dengan tekun mempelajari atau meneliti organisasi. Tindakan sosial ini berusaha untuk memandang organisasi dari sudut pandang anggota individu (aktor) yang setiap orang memiliki tujuan dan interpretasi terhadap situasi kerja dalam istilahnya kepuasan yang dimaknai sendiri oleh anggota. Setiap anggota dengan tujuannya masing-masing kadang memunculkan konflik, namun karena ada tujuan organisasi dengan struktur formal yang ada akan dapat menyatukan tujuan dalam perilaku anggota organisasi.

C. FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

Ada banyak fungsi manajemen yang dipaparkan oleh para ahli manajemen. Ada yang menyebutkan hanya tiga fungsi sampai kepada sebelas fungsi dari manajemen. Berikut ini dalam Tabel 1 ini dapat dilihat fungsi-fungsi manajemen dalam pendapat beberapa ahli manajemen:

Tabel 2.1 Fungsi-fungsi Manajemen

No	Ahli (Pakar) Manajemen	Fungsi-Fungsi Manajemen
1	G.R terry	Planning Organizing Actuating Controlling

No	Ahli (Pakar) Manajemen	Fungsi-Fungsi Manajemen
2	Jhon F.Mee	Planning Organizing Motivating Controlling
3	Louis A.A	Leading Planning Organizing Controlling
4	MC.Namara	Planning Programming Budgeting System
5	Henry fayol	Planning Organizing Commanding Coordinating Controlling
6	Harold & Cyrill	Planning Organizing Staffing Directing Controlling

No	Ahli (Pakar) Manajemen	Fungsi-Fungsi Manajemen
7	S.P. Siagian	Planning Organizing Motivating Controlling Evaluating
8	W.H.Newman	Planning Organizing Assembling Resources Directing Controlling
9	Luther Gullick	Planning Organizing Staffing Directing Coordinating Reporting Budgeting
10	Lyndall F.	Forecasting Planning Organizing Commanding Coordinating Controlling

No	Ahli (Pakar) Manajemen	Fungsi-Fungsi Manajemen
11	JhonD. Millet	Directing Facilitating
12	Oey Liang Lee	Perencanaan Pengorganisasian Pengarahan Pengkoordinasian Pengontrolan
13	Robbins	Planning Organizing Leading Controlling

Dari tabel diatas dapat terlihat bahwa banyak perbedaan pendapat mengenai fungsi dari manajemen tersebut. Kenapa terjadi perbedaan fungsi-fungsi manajemen berbeda menurut para ahli?. Menurut Robert Tanembaum terjadinya perbedaan itu dikarenakan:

1. Kompleksnya perusahaan dan perkembangan lap.usaha dan organisasi yang berbeda beda.
2. Tidak adanya persamaan terminologi yang menyangkut konsep yg sama.
3. Pemakaian kata kata tanpa memperhatikan arti dan nilai kata.
4. Kurang diuraikan fungsi fungsi manajemen lainnya.

5. Kadang kadang diselipkan soal tehnik, kemahiran diantara fungsi fungsi manajer.
6. Mencampuradukkan fungsi dan proses.
7. Deskripsi fungsi fungsi sangat subyektif.
8. Mencampur adukkan fungsi dan kegiatan pekerjaan.

Namun dalam kajian ini fungsi manajemen hanya diambil empat poin yang menurut penulis penting yaitu: 1) perencanaan (*planning*), 2) pengorganisasian (*organizing*). 3) kepemimpinan (*leading*), 4) pengawasan (*controlling*).

1. Perencanaan

Sesungguhnya banyak faktor-faktor lingkungan yang dapat diprediksi pada manajer, begitu pula sebagian lagi ada juga yang tak dapat diperkirakan karena informasi yang tidak lengkap dan perubahan begitu cepat di era global saat ini. Karena itu diperlukan perencanaan sebagai salah satu proses, aktivitas dan fungsi manajemen yang menentukan tindakan awal organisasi di dalam memberikan produk dan pelayanannya kepada pelanggan, atau klien yang membutuhkannya.

Dengan tegas Ivancevic dan Matesson (2002) menjelaskan bahwa perencann (*planning*) jika digunakan dengan lebih baik tentu saja membantu manajemen dalam mengadaptasi perubahan, kedudukannya semakin sangat penting dalam masa depan menghasilkan produk dan pelayanan yang diharapkan.

Setidaknya ada tiga alasan utama mengapa perencanaan penting bagi sebuah organisasi, sebagaimana dijelaskan oleh Ivancevic dan Matesson (2002), yaitu:

- Peningkatan kompleksitas organisasi. Setiap saat apalagi dewasa ini organisasi semakin kompleks (rumit). Bahkan pekerjaan manajer juga menjadi lebih besar dan lebih canggih dengan saling bergantungnya di antara berbagai organisasi dengan segala macam dan ragamnya. Adalah tidak mungkin, sejatinya organisasi akan berkembang jika tidak membuat rencana atau keputusan tindakan, yang mungkin saja berbentuk: riset dan pengembangan, produksi, pembiayaan dan pemasaran dapat dirancang dengan baik ketika saling bergantung dengan faktor lain. Perencanaan memungkinkan setiap unit dalam organisasi mendefinisikan pekerjaan yang perlu dilakukan dan cara untuk melaksanakannya. Tanpa cetak biru sebagaimana dalam perencanaan dengan sasaran, maka perubahan akan semakin kabur, apalagi dalam meningkatkan pembiayaan akan sering terjadi kesalahan-kesalahan.
- Peningkatan perubahan eksternal. Peran utama para manajer adalah selalu ditempatkan sebagai perintis perubahan. Seorang manajer harus menjadi seorang inovator dan seorang yang memahami betul perilaku pasar baru, bisnis, dan pengembangan misi. Seorang manajer sukses adalah yang pandai menangkap perubahan eksternal dengan segala ragam tuntutanannya, lalu menuangkannya dalam rencana jangka pendek, menengah dan jangka panjang.
- Perencanaan dan fungsi manajemen lainnya. Perencanaan diperlukan juga digambarkan oleh hubungannya dengan fungsi manajemen lain. Sebagaimana diketahui bahwa perencanaan adalah tindakan awal dalam fungsi manajemen. Itu artinya sebelum seorang manajer akan mengatur orga-

nisasi, atau mengendalikan, maka dia harus membuat rencana. Selain itu, aktivitas akan terarah dan terencana dengan adanya rencana, sasaran, dan penentuan sumberdaya.

Dapat disimpulkan bahwa pengaruh perencanaan terhadap manajemen adalah digambarkan paling dekat dengan pengawasan. Karena sebuah atau berbagai rencana yang dibuat, baru akan diketahui dengan pasti keberhasilannya atau kinerjanya manakala dilakukan pengawasan. Dan pengawasan tersebut tidak bisa dijalankan jika tidak ada yang direncanakan oleh manajer suatu organisasi.

Perencanaan merupakan tindakan awal dalam aktivitas manajerial pada setiap organisasi. Karena itu, perencanaan akan menentukan adanya perbedaan kinerja (*performance*) satu organisasi dengan organisasi lain dalam pelaksanaan rencana untuk mencapai tujuan. Mondy & Premeaux (1995:138) menjelaskan bahwa perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya dalam kenyataan. Berarti di dalam perencanaan akan 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 (1973:192) mengemukakan "*Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumption regarding the future in the visualization and formulation of proposed activities, believe 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.

Dalam dinamika masyarakat, organisasi beradaptasi kepada tuntutan perubahan melalui perencanaan. Menurut Johnson (1973:51) bahwa: “*the planning process can be considered as the vehicle for accomplishment of systems change*”. Tanpa perencanaan sistem tersebut tak dapat berubah dan tidak dapat menyesuaikan diri dengan kekuatan-kekuatan lingkungan yang berbeda. Dalam sistem terbuka, perubahan dalam sistem terjadi apabila kekuatan lingkungan menghendaki atau menuntut bahwa suatu keseimbangan baru perlu diciptakan dalam organisasi tergantung pada rasionalitas pembuat keputusan. Bagi sistem sosial, satu-satunya wahana untuk perubahan inovasi dan kesanggupan menyesuaikan diri ialah pengambilan keputusan manusia dan proses perencanaan.

Dalam perencanaan ada tujuan khusus. Tujuan tersebut secara khusus sungguh-sungguh dituliskan dan dapat diperoleh semua anggota organisasi. Dan perencanaan mencakup periode tahun tertentu. Jelasnya, ada tindakan program khusus untuk mencapai tujuan ini, karena manajemen memiliki kejelasan pengertian sebagai bagian yang mereka inginkan.

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.

Menurut Mondy dan Premeaux (1995:138) perencanaan

adalah proses menentukan tindakan apa yang harus dilakukan dan bagaimana supaya rencana tersebut direalisasikan.

Karena itu perencanaan adalah sesuatu yang penting bagi perusahaan. Perencanaan efektif dapat memberikan pengaruh positif bagi perubahan atas individu, kelompok dan produktivitas organisasi. Bahkan perencanaan menjadi sesuatu yang lebih kompleks dalam ekonomi global dewasa ini menjadi realitas yang tak bias dibantah.

Mengapa manajer membuat perencanaan? Sungguh perencanaan memberikan arah, mengurangi pengaruh perubahan, meminimalkan pengulangan dan menyusun ukuran untuk memudahkan pengawasan. 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.

Langkah selanjutnya dalam proses perencanaan adalah menciptakan rencana. Dalam hal ini rencana-rencana adalah pernyataan bagaimana sasaran dapat dicapai. Sedangkan perencanaan adalah suatu tugas yang setiap manajer, baik pada tingkat puncak, supervisor harus mengerjakannya. Suatu rencana harus dikembangkan untuk memberi pengertian kepada orang-orang tentang apa yang dilakukan agar supaya tujuan dapat dicapai sepenuhnya. Biasanya perencanaan lebih dari sekedar satu cara mencapai sasaran. Maka rencana

menyatakan pendekatan yang mana harus diambil. Khususnya perencanaan seharusnya menjawab pertanyaan berikut:

- 1) Aktivitas apa diperlukan untuk mencapai sasaran
- 2) Kapan seharusnya aktivitas ini dilaksanakan
- 3) Siapakah yang bertanggung jawab mengerjakan kegiatan
- 4) Di mana seharusnya kegiatan itu dilaksanakan
- 5) Kapan seharusnya tindakan dicapai”.

Sementara menurut Siagian (1985) suatu proses perencanaan harus dapat menjawab lima pertanyaan pokok, yaitu :

- 1) Apa yang akan dikerjakan dalam satu kurun waktu tertentu?
- 2) Siapa yang bertanggung jawab untuk melakukan, dan kepada siapa bertanggung jawab ?
- 3) Prosedur, mekanisme dan metode kerja yang bagaimana yang akan diberlakukan dalam pelaksanaan kegiatan tersebut agar terintegrasi dengan baik ?
- 4) Adakah terjadwalan kegiatan yang jelas dan harus ditaati?
- 5) Apa alasan yang benar-benar data dipertanggung jawabkan tentang mengapa berbagai kegiatan harus dilaksanakan?

Menurut Winardi (1990), fungsi perencanaan mencakup aktivitas-aktivitas manajerial yang mendeterminasi sasaran-sasaran dan alat-alat yang tepat untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Selanjutnya dikemukakan pula bahwa elemen-elemen perencanaan itu terdiri dari : (1) sasaran-sasaran, (2) tindakan-tindakan, (*actions*), (3) sumber-sumber daya, dan (4) implementasi.

Johnson, dkk (1973:49) walaupun semua fungsi manajemen saling terkait yang dilaksanakan manajer, namun setiap fungsi

kegiatan organisasi harus dimulai dari perencanaan. Dijelaskan pula bahwa *“planning is the process by which the system adapts its resources to changing environmental and internal forces”*. Dimaksudkan bahwa perencanaan adalah suatu proses dengan mana sistem menyesuaikan berbagai sumber daya yang ada untuk mengubah lingkungan dan kekuatan internal. Sesungguhnya fungsi perencanaan dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk menyajikan suatu sistem keputusan yang terpadu sebagai kerangka dasar bagi kegiatan-kegiatan organisasi.

Perencanaan telah berkembang sebagai hasil dari banyak perubahan-perubahan penting baik dalam lingkungan tertentu organisasi harus bekerja maupun dalam kegiatan internal organisasi. Perencanaan di masa depan menjadi kegiatan manajer yang meningkat kepentingannya dalam industri, sosial dan lingkungan politik berkembang semakin kompleks dan semakin besar menekankan fungsi perencanaan akibat banyak ketidakpastian di masa depan.

Perencanaan dapat membangun usaha-usaha koordinatif. Memberikan arah kepada para manajer dan pegawai tentang apa yang akan dilakukan. Bila setiap orang mengetahui di mana organisasi berada dan apa yang diharapkan memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan, maka akan meningkat koordinasi, kerjasama dan tim kerja.

2. Pengorganisasian

Apa sebenarnya yang dimaksud dengan pengorganisasian?

Dalam hal ini dijelaskan oleh Terry (1973:297) sebagai tokoh manajemen, yaitu:

“Organizing is the establishing of effective behavioral relationship among persons, so that they may work together efficiently and gain personal satisfaction in doing selected tasks under given environmental conditions for the purpose of achieving some goal or objective”.

Defenisi di atas memberi arti bahwa pengorganisasian merupakan usaha penciptaan hubungan tugas yang jelas antar personalia, sehingga dengan demikian setiap orang dapat bekerja bersama-sama dalam kondisi yang baik untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Pendapat senada dikemukakan oleh Sutisna (1989), bahwa mengorganisasi adalah suatu kegiatan menyusun struktur dan membentuk hubungan-hubungan agar diperoleh kesesuaian dalam usaha mencapai tujuan bersama.

Selanjutnya Koontz dan O'Donnel (1972: 48) menyebutkan:

“Organizing involves the establishment of an intentional structure of roles through determination and enumeration of the activities required to achieve the goals of an enterprise and each part of it, the grouping of these activities, the assignment of such groups activities to manager, the delegation of authority to carry them out and provision for coordination of authority and informational relationship horizontally and vertically in the organization structure”.

Kutipan di atas memberi arti bahwa fungsi pengorganisasian meliputi penetapan struktur, pembagian tugas dan wewenang, yang bertujuan untuk mempelancar alokasi sumberdaya dengan

kombinasi yang tepat untuk mengimplementasikan rencana dalam mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya Koonzt dan O'Donnel (1972:49) mengemukakan, bahwa konsep pokok yang mendasari fungsi pengorganisasian adalah: "*Span of management and authority*", di mana menurut mereka "*Span of management is the number of immediate subordinates report to a manager*", artinya rentang tugas dan wewenang dibatasi oleh jumlah bawahan yang melapor pada atasan tertentu.

Sementara itu, Dale dalam Blanchard yang diterjemahkan oleh Dharma (1988), mengemukakan bahwa pengorganisasian adalah sebagai proses multi langkah yaitu:

- 1) Merinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi.
- 2) Membagi beban kerja ke dalam aktivitas-aktivitas yang secara logis dan memadai dapat dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang.
- 3) Mengkombinasikan pekerjaan dengan cara yang logis dan efisien.
- 4) Penetapan mekanisme untuk mengkoordinasi pekerjaan bawahan dalam suatu kesatuan yang harmonis.
- 5) Memantau efektivitas organisasi dalam mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan atau meningkatkan efektivitas.

Selanjutnya sebagai contoh menurut Sutisna (1985), dalam lingkungan sekolah, kata organisasi umumnya dipakai dalam hubungan dengan orang, pekerjaan, maksud dan keterangan yang disusun menjadi keseluruhan yang berarti. Personil sekolah terdiri dari kepala sekolah, pengajar, dan tata

usaha. Murid diorganisasikan menjadi kelompok menurut tingkat tahun ajaran dan kelas. Kantor melukiskan bagian sekolah yang digunakan dalam penyelenggaraan sekolah. Kurikulum, daftar pelajaran, kelender sekolah dan peraturan sekolah melukiskan organisasi kegiatan yang di atur terlebih dahulu untuk mencapai maksud tertentu. Buku inventaris, daftar absensi, daftar kelas, laporan, daftar riwayat hidup pesonil sekolah dan daftar buku pustaka adalah organisasi fakta, data dan keterangan untuk memajukan usaha bersama antara kepala sekolah, guru dan murid serta orang lain yang berkepentingan dengan sekolah.

Dapat disimpulkan bahwa, pengorganisasian adalah mencakup kegiatan mengembangkan struktur organisasi, tujuan dan peranan yang ada di dalamnya untuk menentukan tuntutan kegiatan tugas yang diperlukan dalam rangka mencapai tujuan oleh setiap orang. Dengan demikian, pengorganisasian juga dipahami pembagian tugas, wewenang, tanggung jawab, pertanggung jawaban, dan pendelagasian.

▪ **Proses Pengorganisasian**

Proses pengorganisasian dalam suatu perusahaan meliputi pembatasan dan penjumlahan tugas-tugas, pengelompokan dan pengklasifikasi tugas-tugas, pendelegasian wewenang di antara karyawan perusahaan.

Pengorganisasian adalah proses menetapkan hubungan formal di antara orang-orang dan sumberdaya yang ada untuk mencapai sasaran organisasi (Mondy dan Premeaux, 1995:203). Proses ini adalah sangat penting bahwa manajer pada level

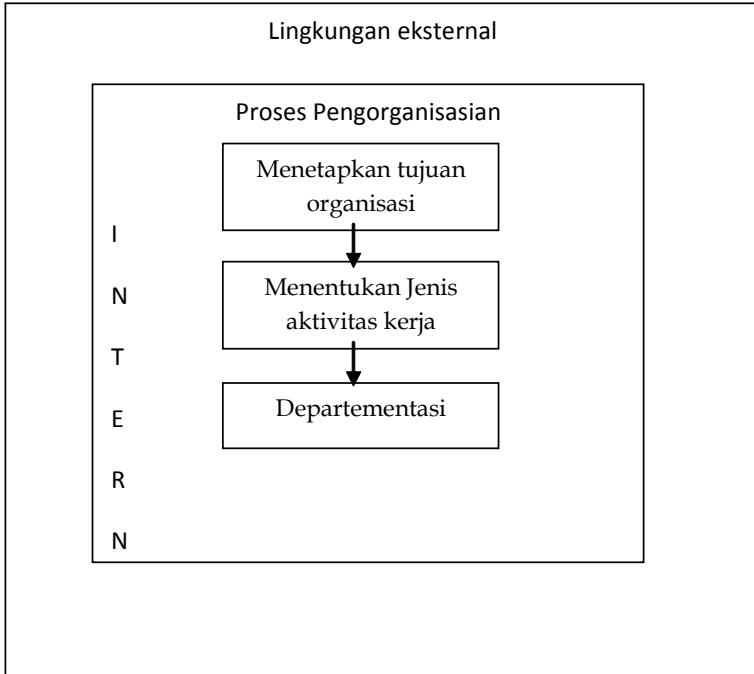
eksekutif menjadi senang dengan proses pengorganisasian yang ada dan memahami proses kerjanya dan fungsi yang diinginkan. Sebagaimana halnya dengan perusahaan Motorola yang memiliki manajer eksekutif terlatih atau terampil merupakan insinyur handal yang berorientasi pada kinerja tinggi, karena memanfaatkan teknologi canggih. Sehingga pada tahun akhir 1990-an, Motorola banyak menguasai pasar, begitu pula Simes, Nokia di pasar telepon selular dunia.

Demikian pula proses pengorganisasian pada organisasi perusahaan lainnya, termasuk dalam organisasi pemerintahan, perguruan tinggi, perbankan, dan lainnya yang merupakan pengorganisasian dalam bidang jasa pelayanan bagi masyarakat. Justru hal ini juga sangat penting karena berkenaan dengan manusia yang memanfaatkan sumberdaya fisik atau material lainnya. Dengan demikian pengorganisasian dapat digambarkan adanya proses hubungan dalam suatu organisasi yang menempatkan orang-orang untuk bekerja dengan pengaruh faktor lingkungan internal dan eksternal organisasi. Karena itu hal yang *pertama*; dan utama dalam pengorganisasian adalah sasaran organisasi dan menentukan jenis pengorganisasian yang diperlukan untuk mencapai sasaran tersebut. Kemudian yang *kedua*, jenis berbagai fungsi, atau aktivitas kerja yang akan diperlukan untuk mencapai sasaran perusahaan/lembaga juga harus ditentukan. Ketiga dan akhirnya aktivitas yang sama harus dikelompokkan secara bersama. Sejumlah departemen atau unit organisasi yang terpisah membutuhkan penataan, rancangan untuk melaksanakan fungsi berbeda atau kelompok fungsi”.

Langkah-langkah manajemen dalam membentuk kegiatan pada proses pengorganisasian adalah sebagai berikut:

- a. Sasaran, manajemen harus mengetahui tujuan organisasi yang ingin dicapai.
- b. Penentuan kegiatan, artinya manajer harus mengetahui, merumuskan dan mengspesifikasi kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dan menyusun daftar kegiatan yang akan dilakukan.
- c. Pengelompokan kegiatan, artinya manajer harus mengelompokkan kegiatan dalam beberapa kelompok atas dasar tujuan yang sama.
- d. Pendelegasian wewenang, artinya manajer harus menetapkan wewenang yang akan didelegasikan kepada setiap departemen.
- e. Rentang kendali, artinya manajer harus menetapkan jumlah personil pada setiap departemen.
- f. Rentang kendali perlu dalam organisasi, karena terbatasnya kemampuan fisik dan mental manusia atau adanya *limits factor* (*keterbatasan waktu, pengetahuan, kemampuan, perhatian*).
- g. Perinci perasaan seseorang, artinya manajer harus menetapkan tugas-tugas perorangan.
- h. Tipe organisasi, artinya manajer harus menetapkan tipe organisasi apa yang akan dipakai, apakah ini, staf organisasi, atau yang lainnya.
- i. Bagan organisasi, artinya manajer harus menetapkan bagan/struktur organisasi yang bagaimana yang akan diperlukan.

Konsep pengorganisasian sebagaimana dikemukakan di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1: Proses Pengorganisasian

Proses pengorganisasian dipengaruhi oleh lingkungan internal yang dihadapi para manajer. Pendekatan untuk pengorganisasian bahwa seorang manajer harus menggunakannya cocok dengan lingkungan eksternal. Seperti halnya suatu perusahaan yang menggunakan teknologi manual dalam menangani pekerjaan berarti lebih longgar prosedurnya ketimbang perusahaan yang menggunakan mesin-mesin

canggih memproduksi barang-barang mengaplikasikan prosedur yang lebih ketat dalam pekerjaan yang dijalankan pegawainya.

Pandangan pimpinan terhadap strategi perusahaan dan rencana operasional akan membatasi manajer rendah untuk dapat mengorganisasikan sumberdaya untuk melaksanakan pekerjaan. Sebagaimana halnya pada pusat perbelanjaan kecil, maka pengorganisasian dikenal bahwa perusahaan menekankan atas inisiatif individu dan otonomi serta akuntabilitas manajer menangani pekerjaan untuk mencapai hasil”.

3. Leading

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia itu dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu.

Kepemimpinan merupakan hasil daripada organisasi sosial yang telah terbentuk atau sebagai hasil dinamika daripada interaksi sosial. Sejak mula kala terbentuknya suatu kelompok sosial, seseorang atau beberapa orang di antara warga-warganya melakukan peranan yang lebih aktif daripada rekan-rekannya, sehingga orang tadi atau beberapa orang tampak lebih menonjol daripada yang lainnya. Itulah asal mula timbulnya kepemimpinan, yang kebanyakan timbul dan berkembang dalam struktur sosial yang kurang stabil. Munculnya seorang pemimpin sangat

diperlukan dalam keadaan-keadaan di mana tujuan daripada kelompok sosial yang bersangkutan terhalang atau apabila kelompok tadi mengalami ancaman-ancaman dari luar. Dalam keadaan demikianlah, agak sulit bagi warga – warga kelompok yang bersangkutan untuk menentukan langkah– langkah yang harus diambil dalam mengatasi kesulitan yang dihadapinya.

Munculnya seorang pemimpin merupakan hasil dari suatu proses yang dinamis yang sesuai dengan kebutuhan–kebutuhan kelompok tersebut. Apabila dalam saat tersebut muncul seorang pemimpin, maka kemungkinan besar kelompok tersebut akan mengalami suatu disintegrasi. Tidak munculnya pemimpin tadi adalah mungkin karena seorang individu yang diharapkan menjadi pimpinan, ternyata tidak berhasil membuka jalan bagi kelompoknya untuk mencapai tujuan dan bahwa kebutuhan warganya tidak terpenuhi.

Menurut Griffin dan Ebert, (1999: 228) kepemimpinan (*leadership*) adalah proses memotivasi orang lain untuk mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Lindsay dan Patrick (1997: 4). dalam membahas “Mutu Total dan Pembangunan Organisasi” mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu upaya merealisasikan tujuan perusahaan dengan memadukan kebutuhan para individu untuk terus tumbuh berkembang dengan tujuan organisasi. Perlu diketahui bahwa para individu merupakan anggota dari perusahaan. Peterson *at.all* (1997: 192). mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kreasi yang berkaitan dengan pemahaman dan penyelesaian atas permasalahan internal dan eksternal organisasi.

Dari ketiga definisi tersebut dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu upaya dari seorang pemimpin untuk dapat merealisasikan tujuan organisasi melalui orang lain dengan cara memberikan motivasi agar orang lain tersebut mau melaksanakannya, dan untuk itu diperlukan adanya keseimbangan antara kebutuhan individu para pelaksana dengan tujuan perusahaan. Lingkup kepemimpinan tidak hanya terbatas pada permasalahan internal organisasi, melainkan juga mencakup permasalahan eksternal.

Dalam konteks penugasan audit, secara internal seorang ketua tim harus dapat menggerakkan anggota tim sedemikian rupa sehingga tujuan audit dapat dicapai. Seorang ketua tim harus dapat memahami kelebihan dan kekurangan anggota timnya, sehingga dapat menentukan penugasan yang harus diberikan kepada setiap anggota tim. Dilain pihak, secara eksternal seorang ketua tim harus dapat mempengaruhi auditee agar mau menjadi mitra kerjanya dan memperlancar ataupun membantu tugas-tugas ketua tim dalam rangka mencapai tujuan audit. Untuk dapat mengatasi permasalahan internal dan eksternal tersebut, ketua tim harus mempunyai kemampuan interpersonal serta teknik komunikasi yang baik sehingga dapat memotivasi anggota tim dan mempengaruhi auditee dengan baik.

Organisasi dijalankan melalui manajemen dan inti dari manajemen adalah *leading* (kepemimpinan). Kartono (1994) menjelaskan bahwa seorang pemimpin organisasi memiliki fungsi yaitu:

1. Memprakarsai struktur organisasi

2. Menjaga adanya koordinasi dan integrasi organisasi, supaya semua beroprasi secara efektif.
3. Merumuskan tujuan institutional atau organisasional dan menentukan sarana serta cara-cara yang efisien untuk mencapai tujuan tersebut.
4. Menengahi pertentangan dan konflik-konflik yang muncul dan mengadakan evaluasi serta evaluasi ulang.
5. Megadakan revisi, perubahan, inovasi pengembangan, dan penyempurnaan dalam organisasi.

4. Pengawasan

a. Pengertian Pengawasan

Setiap organisasi diharapkan jangan sampai mengalami kegagalan dalam tugas dan fungsinya. Selain itu, maka perlu dilakukan pengendalian terhadap pelaksanaan program, penggunaan uang, material, waktu dan sumberdaya manusia dalam mencapai tujuan.'

Karena itu dalam proses manajemen dikenal aktivitas pengawasan (*control*). Dijelaskan oleh Mondy dan Premeaux (1995:522) bahwa: "*controlling is the process of comparing actual performance with standards and taking any necessary corrective actions*". Pendapat ini menegaskan bahwa pengawasan adalah proses membandingkan kinerja aktual dengan standar dan keperluan memperbaiki tindakan dalam pelaksanaan tugas.

Untuk itu diperlukan pengawasan (*control*) dari para manajer atau administrator. Proses pengawasan merupakan

aktivitas penting dalam administrasi, khususnya untuk mengetahui hasil dari berbagai kegiatan dan tujuan organisasi. Menurut Robins (1984) bahwa : pengawasan ialah memantau kegiatan untuk menjamin mereka benar-benar mencapai tujuan sebagaimana direncanakan dan memperbaiki segala sesuatu yang mengalami penyimpangan.

Selanjutnya Ivancevic dan Matesson (2002:33) menjelaskan bahwa:” *the controlling function consist of actions and decisions managers undertake to ensure that actual results are consistent with desired result*”. Dari sini dipahami bahwa fungsi pengawasan terdiri dari tindakan dan keputusan tindakan manajer untuk menjamin bahwa hasil-hasil bersifat konsisten dengan hasil yang diinginkan sebagaimana ditetapkan dalam rencana”.

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

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

Johnson (1978) menggambarkan bagaimana konsep tentang menerapkan pengawasan kepada berbagai jenis situasi berbeda tingkatan pengambilan keputusannya dan berbagai macam jenis sistem. Sebagaimana teori kontrol dapat diterapkan kepada manusia, kepada manusia dan mesin, dan sistem mesin. Demikian pula penerapan kontrol dilakukan

kepada biologi, sosial, politik dan sistem teknik. Kontrol merupakan suatu cara untuk meningkatkan pekerjaan sistem itu sendiri.

Selanjutnya fungsi yang lain ialah pengawasan (*controlling*). Pengawasan merupakan fungsi manajerial yang menetapkan standar hasil yang dicapai suatu organisasi. Dijelaskan Terry (1973:232) bahwa :”*controlling is determining what is being accomplish, that evaluating performance and if necessary applying corrective measure so performance takes place according to plans*”.

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

Tegasnya pengawasan merupakan proses akhir yang menentukan eksistensi organisasi, apakah sudah menjalankan fungsi dengan baik dalam menghasilkan suatu produksi atau pelayanan jasa kepada masyarakat. Hal ini yang akan mengantarkan para administrator/manajer mengetahui pelaksanaan semua rencana untuk memenuhi fungsi dan mencapai tujuan.

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

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

Pengawasan yang efektif haruslah memenuhi tiga kondisi dasar, yaitu:

- 1) Adanya standar yang menyatakan hasil yang ideal.
- 2) Adanya informasi yang menunjukkan penyimpangan antara hal yang aktual dengan standar hasil,
- 3) Tindakan perbaikan terhadap penyimpangan tertentu antara hal yang diinginkan dan apa yang dicapai”.

Sedangkan metode pengawasan menurut Ivancevic dan Matesson (2002) dikelompokkan kepada tiga bagian, yaitu:

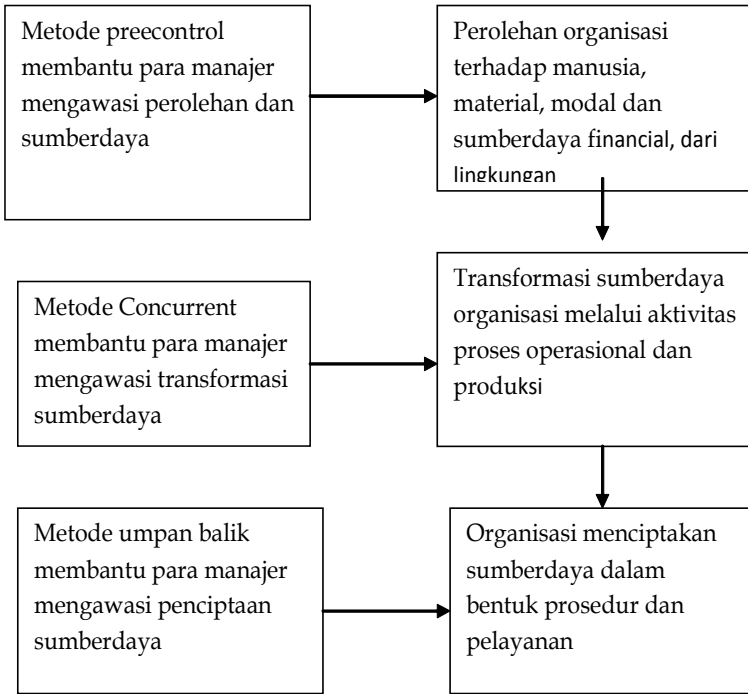
- 1. *Preecontrol***, yaitu: metode precontrol meningkatkan kemungkinan bahwa hasil aktual masa depan akan membandingkan hal menyenangkan dengan hasil-hasil yang direncanakan. Kebijakan adalah sangat penting dalam hal precontrol ini sejak melihat kesesuaian program yang dijalankan di masa depan. Metode precontrol lain adalah melibatkan manusia, modal dan sumberdaya finansial.
- 2. *Concurrent Control***, adapun concurrent control adalah terdiri dari tindakan utama yang ditampilkan oleh supervisor yang secara langsung merupakan bawahannya. Arah pengawasan ini adalah apa yang dilakukan manajer, yang mencakup: (1) untuk memindahkan bawahan dalam metode lebih baik dan prosedur kerja, dan (2) mencermati pekerjaan bawahan untuk menjamin bahwa dia melakukan pekerjaan dengan baik. Hal ini dijalankan dengan adanya

rantai pengendalian formal pengawasan oleh manajer di atas kepada bawahannya.

3. Umpan balik (*feedback*), yaitu mengawasi dari umpan balik dengan melihat hasil kerja sebagai dasar memperbaiki tindakan berikutnya. Namun yang paling sukar adalah melakukan pengawasan terhadap kinerja seseorang melalui evaluasi kinerja.

Dengan menggunakan metode pengawasan *precontrol*, *concurrent control*, dan *feedback*, maka diharapkan sebenarnya rencana yang dilaksanakan dapat terkendali, sehingga mencapai tujuan dengan hasil yang memuaskan. Setidaknya pengawasan tersebut mencakup pengawasan proses kerja, pengawasan sumber dana, pengawasan sumberdaya, dan pengawasan terhadap penggunaan waktu dan penyimpangan yang mungkin terjadi. Semua ini menjadi tanggung jawab para pengawas dalam suatu organisasi perubahaan, atau organsasi pelayanan jasa.

Keseluruhan cara kerja di atas digambarkan oleh Ivancevic dan Matesson (2002:55) sebagai berikut:



Gambar 2.2: Fungsi Pengawasan

Setiap metode pengawasan, baik metode preecontrol, concurrent control dan metode umpan balik memerlukan tiga elemen fundamental, yaitu: standar, informasi, dan tindakan perbaikan. Tindakan manajer harus berdasarkan informasi-laporan, dokumen, kertas kerja, dan analisis. Tanpa informasi, standar tidak dapat disusun, dan tindakan perbaikan tidak dapat diambil. Karena itu, setiap manajer perlu menyadari akan pentingnya pengawasan dengan berbagai teknik, pendekatan, dan fungsi yang diharapkan supaya tujuan, mutu, sasaran, kinerja dan efektivitas benar-benar tercapai”.

b. Sasaran dan Fungsi Pengawasan

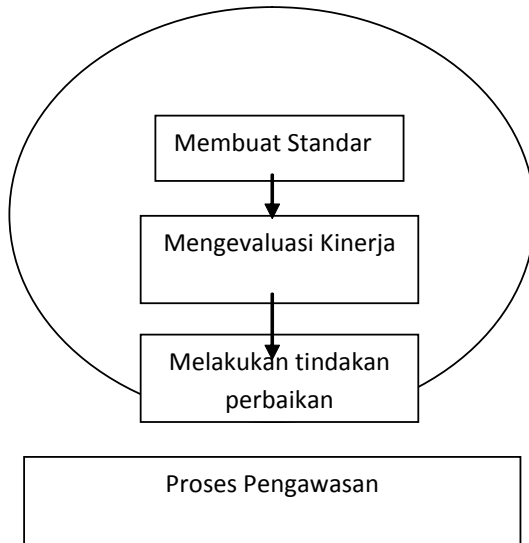
Pengawasan yang dibuat dalam fungsi manajemen sebenarnya merupakan strategi untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan dari segi pendekatan rasional terhadap keberadaan *input* (jumlah dan kualitas bahan, uang, staf, peralatan, fasilitas, dan informasi), demikian pula pengawasan terhadap aktivitas (penjadwalan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

Selanjutnya Siagian (1985) berpendapat bahwa sasaran pengawasan adalah untuk 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.

Dengan demikian dalam proses pengawasan dapat dilakukan

melalui tiga proses utama, yaitu: (1) Membangun standar, (2) Mmengevaluasi kinerja, dan (3) Mengambil tindakan perbaikan”.



Gambar 2.3: Proses Pengawasan

Berdasarkan gambar di atas bahwa proses pengendalian ini merupakan tindakan utama untuk mengetahui keberhasilan dalam pelaksanaan pekerjaan, program, proyek dengan memanfaatkan waktu, biaya, sumberdaya material dan sumberdaya personil benar-benar mencapai standar tujuan yang dibuat. Jika tidak tercapai maka dapat dilakukan perbaikan sesuai dengan standar yang ada, atau seberapa lagi standar yang belum tercapai dalam pelaksanaan program organisasi.

D. PRINSIP MANAJEMEN

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

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

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

Adapun prinsip-prinsip manajemen, menurut Winardi (2000) adalah (1) Pembagian. kerja, (2) otoritas dan tanggung jawab, (3) disiplin (4) kesatuan perintah, (5) kesatuan arah,

(6) dikalahkannya kepentingan individu terhadap kepentingan umum. (7) penghargaan/ balas jasa, (8) sentralisasi, (9) rantai bertangga, (10) keteraturan, (11) keadilan (12) stabilitas pelaksanaan pekerjaan, (13) inisiatif (14) jiwa korps.

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

1) Division of Work

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

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

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

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

2) Authority and Responsibility

Menurut asas ini perlu adanya pembagian wewenang

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

3) Discipline

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

4) Unity of Command

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

5) Unity of Direction

Setiap orang (sekelompok) bawahan hanya mempunyai satu rencana, satu tujuan, satu perintah, dan satu atasan, supaya terwujud kesatuan arah, kesatuan gerak, dan kesatuan tindakan menuju sasaran yang sama. Unity of command berhubungan dengan karyawan, sedangkan *unity of direction* bersangkutan dengan seluruh perusahaan.

6) *Subordination of Individual Interest into General Interest*

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

7) *Remuneration of Personnel*

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

8) *Centralization*

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

9) *Scalar of Chain (Hierarchy)*

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

10) *Order*

Asas ini dibagi atas *material order* dan *social order*, artinya keteraturan dan ketertiban dalam penempatan barang-barang dan karyawan. *Material order* artinya barang-barang atau alat-alat organisasi perusahaan harus ditempatkan

pada tempat yang sebenarnya, jangan disimpan di rumah. *Social order* artinya penempatan karyawan harus sesuai dengan keahlian atau bidang spesialisasinya.

11) Equity

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

12) Initiative

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

13) Esprit de Corps (Asas Kesatuan)

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

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

Menurut asas ini, pimpinan perusahaan harus berusaha agar mutasi dan keluar masuknya karyawan tidak terlalu

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

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

E. UNSUR-UNSUR MANAJEMEN

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

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

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

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

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


Manajemen merupakan proses memanfaatkan sumberdaya organisasi secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. Perilaku administrator/ manajer menggunakan pengaruhnya ter-hadap anggota dalam suatu organisasi untuk mencapai

tujuannya. Dengan kata lain, organisasi adalah wadah bagi operasionalisasi aktivitas manajemen. Karena itu di dalam proses manajerial ada sejumlah unsur pokok yang membentuk kegiatan manajemen, yaitu: unsur manusia (*men*), barang-barang (*materials*), mesin (*machines*), metode (*methods*), uang (*money*) dan pasar atau (*market*). Keenam unsur ini memiliki fungsi masing-masing dan saling berinteraksi atau mempengaruhi dalam mencapai tujuan organisasi terutama proses pencapaian tujuan secara efektif.

BAB III

ORGANISASI

A. DEFENISI ORGANISASI

rganisasi adalah keseluruhan perpaduan unsur manusia dan non manusia yang masing-masing memiliki fungsi dalam mencapai tujuan. Secara sederhana dijelaskan oleh Bayle, et al (1986:10) bahwa : *"organization is a collection of people working together in a division of labour to achieve a common purpose"*. Maka dalam definisi ini ada keluasaan ragam bentuk perkumpulan orang, di antaranya kelompok persaudaraan, club olah raga, organisasi sukarela, organisasi agama, seperti halnya juga bisnis, sekolah, lembaga pemerintah, rumah sakit, serta lembaga lain yang eksis di masyarakat.

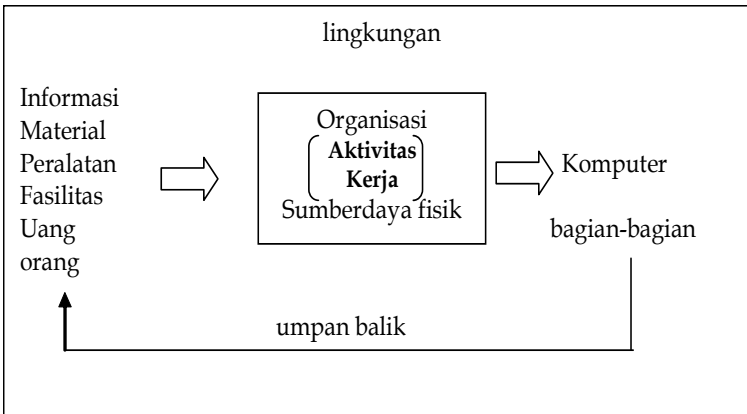
Organisasi secara sistemik adalah sistem yang bersifat terbuka, seperti halnya sistem sosial. Sebab organisasi mencakup orang dan tujuan-tujuan yang bergantung atas usaha orang untuk mencapai kinerja, hasil, yang menjadi arah yang benar sebagai sistem sosial. Bahkan melalui perpaduan usaha orang maka organisasi lebih dari sekedar perkumpulan orang belaka. Organisasi juga merupakan usaha orang yang dinamis dengan

memanfaatkan mesin, peralatan, bahan mentah, fasilitas dan uang yang memungkinkan orang-orang menghasilkan sejumlah barang dan pelayanan. Tegasnya dalam organisasi ada sejumlah sumberdaya manusia dan material yang terpadu untuk mencapai tujuan organisasi yang disepakati.

Transformasi

Sumberdaya Manusia

Hasil/Keluaran



Gambar 3.1: Organisasi Perusahaan sebagai sistem terbuka

Gambar di atas menjelaskan bahwa sebuah organisasi perusahaan penghasil komponen peralatan elektronik komputer dipandang sebagai sistem terbuka (*open system*). Orang-orang merupakan sumberdaya manusia meliputi pekerja, pegawai, para manajer, merupakan masukan yang menjadi bagian dari proses transformasi. Mereka bekerja dengan memadukan masukan sumberdaya fisik untuk menciptakan hasil akhir. Sumberdaya fisik dan sumberdaya manusia diperoleh dari

lingkungan eksternal. Secara bersamaan sumberdaya ini ditransformasikan oleh organisasi ke dalam komponen bagian komputer yang dikonsumsi oleh warga masyarakat di lingkungan. Dalam contoh bisnis ini, pembayaran harga oleh konsumen komponen komputer menjadi suatu sumberdaya keuangan yang penting sebagai masukan untuk organisasi. Dengan demikian kemampuan organisasi untuk menjual komponen komputer kepada pelanggan atau konsumen apakah hal itu dapat memungkinkan organisasi mencapai sumberdaya yang diperlukannya pada masa depan? Cara pandang seperti ini dalam memahami organisasi sebagai sistem terbuka bermakna transformasi sumberdaya masukan ke dalam keluaran/hasil. Kunci kontribusi sistem terbuka adalah perspektif kesadaran bahwa kelangsungan hidup organisasi bergantung pada kemampuan untuk memuaskan kebutuhan lingkungan. Saling ketergantungan masukan dengan keluaran sebagai sistem dan dengan lingkungan adalah suatu pengaruh penting atas organisasi dan orang-orang yang bekerja di dalam organisasi sosial, pendidikan, kesehatan, perusahaan, atau bisnis lainnya.

B. UNSUR ORGANISASI

Organisasi merupakan perpaduan kerjasama sumberdaya fisik dan manusia. Selain itu di dalamnya juga ada tujuan, pembagian kerja, dan hirarki kewenangan. Unsur-unsur organisasi tersebut diuraikan sebagai berikut:

1. Tujuan

Tujuan suatu organisasi adalah untuk menghasilkan barang dan pelayanan. Organisasi non profit, sebagai contoh: menghasilkan pelayanan dengan keuntungan masyarakat, seperti pemeliharaan kesehatan, pendidikan, proses keadilan, dan pemeliharaan jalan. Bisnis menghasilkan barang konsumsi dan pelayanan seperti mobil, perumahan, peluang rekreasi, perhotelan, lembaga keuangan, dll.

2. Pembagian Kerja

Esensi suatu organisasi adalah usaha manusia, proses melaksanakan pekerjaan ke dalam suatu komponen kecil yang melayani tujuan organisasi dan untuk melakukan oleh individu atau kelompok disebut pembagian kerja. Pembagian kerja ini berlangsung untuk memobilisasi organisasi dalam pekerjaan banyak orang untuk mencapai tujuan umum.

3. Hirarki Kewenangan

Kewenangan adalah hak untuk bertindak dan memerintah pribadi orang lain. Para manajer memiliki kewenangan terhadap bawahannya. Bila organisasi membagi pekerjaan ke dalam bagian kecil, beberapa hal harus dikerjakan untuk mengkoordinasikan usaha menjamin bahwa hasil pekerjaan mencapai tujuan organisasi. Hirarki kewenangan adalah bila posisi kerja ditata agar pembagian kewenangan meningkat, memudahkan koordinasi. Seorang yang memiliki kewenangan tinggi dapat membuat keputusan yang menghasilkan dalam koordinasi lebih baik dan menagrahkan aktivitas kerja paa level rendah.

Dengan perpaduan unsur manusia, material, dan perangkat tujuan, pembagian kerja yang jelas serta kewenangan, maka suatu organisasi bekerja dalam suatu sistem terbuka untuk mencapai tujuan. Begitupun, hal yang paling fundamental adalah fungsi sumberdaya personil sangat menentukan, karena kualitas kemampuan, pengetahuan, keterampilan, sikap dan kepribadian dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab kerja sesuai kewenangannya akan menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Semua komponen organisasi sebagai sistem tersebut harus bersinergi dalam pencapaian tujuan. Dalam hal ini sinergi adalah menciptakan suatu perpaduan yang menjadikan lebih kuat daripada sekedar penjumlahan bagian-bagian dari organisasi.

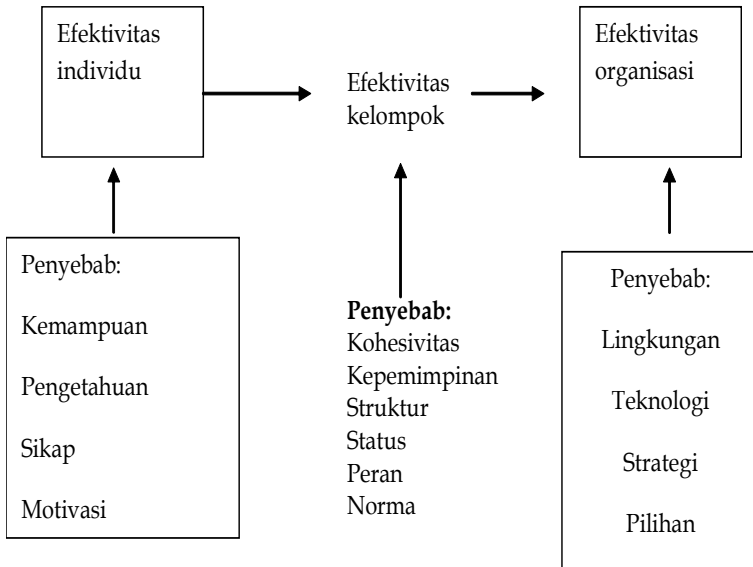
C. EFEKTIVITAS ORGANISASI

Organisasi adalah sprodok kebudayaan modern manusia, apalagi organisasi saat ini diarahkan kepada suatu kepemilikan sistem kerja yang memungkinkan tercapainya keinginan, kerjasama dan tujuan manusia dengan sebaik-baiknya. Karena itu, dalam organisasi selalau semua perangkat ditata sedemikian rupa untuk mencapai efektivitas (hasil guna) dalam setiap organisasi.

Tegasnya, baik individu maupun kelompok kerja memiliki kontribusi penting dalam menentukan efektivitas organisasi. Karena sebagai sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungan eksternal sehingga proses mencapai tujuan dapat lebih optimal. Gambaran mengenai efektivitas organisasi dapat

diketahui dari apa yang dikemukakan Gibson, et al (1997) sebagai berikut:

Faktor Penyebab Efektivitas Organisasi



Gambar3 .2: Faktor Penyebab Efektivitas

Berdasarkan gambar di atas dapat dipahami bahwa baik individu maupun kelompok bermuara kepada pencapaian efektivitas supaya efektivitas organisasi dapat tercapai. Tetapi yang perlu diketahui para manajer adalah bahwa ada banyak faktor yang menyebabkan efektivitas individu dan efektivitas kelompok. Dalam konteks ini efektivitas individu didukung oleh faktor kemampuan, pengetahuan, sikap, motivasi dan tekanan. Sedangkan yang menyebabkan efektivitas kelompok

adalah faktor kohesivitas (kepaduan), kepemimpinan, struktur, status, peran dan norma yang ada dalam kelompok kerja. Selanjutnya efektivitas organisasi disebabkan oleh faktor lingkungan, teknologi, strategi, pilihan, struktur, proses dan budaya organisasi.

Berikut ini dalam Tabel 2 dapat dijelaskan mengenai sumber efektivitas organisasi dalam konteks manajemen sebagai berikut:

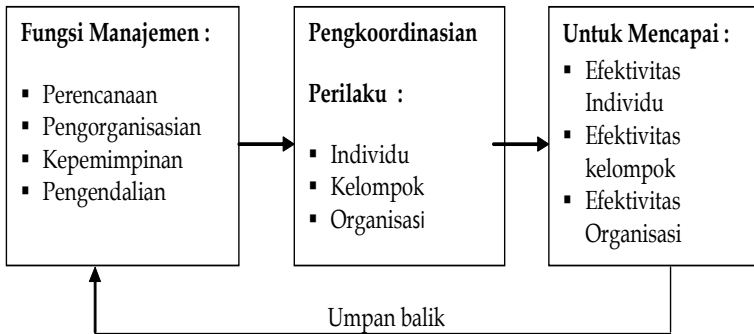
Tabel 3.1 Sumber Efektivitas Organisasi

Sumber Efektivitas			
Fungsi Manajemen	Individu	Kelompok	Organisasi
Perencanaan	Tujuan	Sasaran	Misi
Pengorganisasian	Rancangan kerja Delegasi kewenangan	Bidang Ukuran bidang	Perpaduan metode dan pribadi
Kepemimpinan	Pengaruh berpusat kepada orang	Pengaruh berpusat kepada kelompok	Pengaruh berpusat kepada inti keseluruhan
Pengawasan	Standar kinerja individu	Standar kinerja kelompok	Standar kinerja organisasi

Sasaran yang dicapai dalam proses manajemen adalah efektivitas individu, kelompok dan organisasi. Penjelasan di

atas mengungkapkan bahwa pencapaian efektivitas individu dipengaruhi oleh faktor kemampuan, Keterampilan, pengetahuan, sikap, motivasi dan stres. Sementara efektivitas kelompok dipengaruhi oleh kohesivitas, kepemimpinan, struktur, status peran, dan norma. Sedangkan efektivitas organisasi dipengaruhi oleh faktor lingkungan teknologi, pilihan strategik, struktur, proses, dan budaya”.

Proses manajerial berlangsung dalam proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan/pengendalian. Di dalam proses ini, para manajer menjalankan peran interpersonal, peran pengambilan keputusan, dan peran informasional. Di sini ditegaskan bahwa sifat dasar dari pekerjaan manajerial adalah mengkoordinasikan pekerjaan individu, kelompok dan organisasi melalui pelaksanaan empat fungsi manajemen yaitu; perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan sehingga tercapai efektivitas individu, kelompok dan organisasi (Gibs, et al, 1997). Kontribusi manajemen terhadap efektivitas organisasi digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.3: Efektivitas Manajemen

Begitupun, fungsi manajemen dapat saja berkembang sesuai dengan proses pengambilan keputusan yang sebenarnya dapat dimasukkan ke dalam perencanaan, penempatan personil dapat masuk dalam pengorganisasian, koordinasi dan pelaksanaan kegiatan, perbedaan fungsi manajemen yang dijalankan terkait dengan harapan supaya orang-orang yang melaksanakan manajemen pada setiap organisasi.

Penekanan terhadap peran utama pencapaian sasaran adalah sebagai kriteria bagi penilaian efektivitas (Gibson, et al, 1997:18). Maka aktivitas organisasi terlihat dari kinerja yang dicapai personil organisasi, dan berbagai kelompok atau unit yang ada dalam organisasi tertentu. Seluruh proses manajerial mencakup aktivitas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan menjadi efektif manakala para manajer, staf dan pegawai menampilkan kinerja tinggi sehingga menghasilkan produktivitas tinggi dan pelayanan yang prima bagi pelanggan atau *stakeholders*.

▪ **Konsep Efektivitas, apa dan bagaimana?**

Dalam konteks model, efektivitas adalah secara tipikal dimulai dalam istilah jangka pendek, tujuan antara dan perjalanan jangka panjang. Mengacu kepada ukuran jangka pendek bahwa efektivitas adalah hasil-hasil atau simpulan tindakan dalam satu tahun atau kurang dari satu tahun. Johnson (1978) menjelaskan efektivitas yaitu: "*degree of objective accomplishment*". Itu artinya, efektivitas adalah tingkat pencapaian sasaran".

Dalam kriteria penjalanan antara diaplikasikan bila penilaian efektivitas dari seorang individu, kelompok atau organisasi bagi periode yang lebih panjang, mungkin saja lima tahun. Kriteria jangka panjang adalah dipahami sebagai masa depan yang dapat diaplikasikan. Ada beberapa istilah terkait dengan efektivitas dalam konteks manajemen, yaitu:

1. Kualitas (*Quality*)

Sebut saja tokoh utama mutu adalah J.M Juran dan W. Edward Deming , pada tahun 1950 ketika mereka kurang dihargai di negerinya sendiri Amerika, mereka menekankan pentingnya masalah mutu. Banyak orang tak percaya pandangan-pandangan mereka tentang mutu utamanya di negerinya sendiri, terutama untuk kelangsungan hidup organisasi, maka organisasi harus mendisain produk, menata produk dan memperlakukan pelanggan dengan cara yang sempurna. Hal yang dimaksudkan dengan cara yang terbuka dan sempurna adalah mutu tersebut sekarang ini suatu yang berpengaruh".

Kemudian Jepang yang lebih memahami makna mutu

begitu ditawarkan dua tokoh penting konsep mutu. Jepang memandang bahwa efektivitas organisasi berpusat kepada maksud mutu. Bangsa Jepang menginterpretasikan mutu adalah sebagai sesuatu yang berkaitan dengan persepsi pelanggan. Bagaimanapun para pelanggan membandingkan kinerja aktual dari produk atau evaluasi pelayanan yang diberikan kepada seperangkat kepuasan. Produk yang ditawarkan dan pelayanan apakah mengalami keberhasilan atau kejatuhan. Jadi bermutu tidak dilihat dari produk yang nampak hebat atau berbiaya tinggi, tetapi mutu didefinisikan sebagai sesuatu pencapaian harapan dan kebutuhan pelanggan (Ivancevic dan Matesson, 2002:29).

Dewasa ini tengah terjadi kompetisi global, tentu diperbincangkan banyak orang berapa banyak perusahaan yang efektif. Dalam hal ini perusahaan efektif adalah yang mampu memberikan kepada pelanggan dengan mutu produk dan pelayanan. Para pengusaha pusat perbelanjaan, bankir, manufaktur, pengacara, dokter, penerbangan dan perusahaan lainnya sering mengatakan bahwa kelangsungan hidup perlu dalam bisnis dalam istilah lain adalah efektivitas. Karena itu pelanggan harus menemukan kegembiraan dan terpuaskan.

Setiap kriteri efektivitas adalah sesuatu yang sangat signifikan. Bagaimanapun faktor kesadaran para manajer barangkali termasuk hal krusial dalam hal mutu.

Bagaimanapun, bangsa Jepang, Amerika, Eropah dan bangsa lain yang menginginkan memenagkan persaingan internasional mau tidak mau harus mempelajari konsep metode peningkatan mutu. Para manajer yang berhasil membawa

organisasinya mencapai efektivitas kebanyakan telah menerapkan konsep perbaikan mutu ke dalam konsep produk dan kepuasan pelanggan, serta lebih melibatkan semua kekuatan kerja, rancangan produk terbaik, pendekatan lebih kreatif dalam memecahkan masalah perusahaan atau organisasi. Pada banyak organisasi saat ini, masalah mutu adalah puncak dari segalanya dalam pencapaian kinerja jangka pendek, menengah dan jangka panjang karena berkenaan dengan kelangsungan hidup dan keunggulan organisasi.

2. Produktivitas

Istilah “produktivitas” dipergunakan untuk menyatakan hubungan antara masukan/input (lama bekerja, usaha, penggunaan peralatan) dengan keluaran/output (personal komputer yang dihasilkan, komlein pelanggan, kerusakan produk). Konsep tersebut dikembangkan dan diakui berkenaan dengan efisiensi. Pengukuran produktivitas seperti keuntungan, penjualan, pembagian pasar, mahasiswa yang melanjutkan, pasien yang berobat, dokumen yang diproses, klien yang terlayani, dan sebagaimana halnya dengan jenis industri atau berbagai institusi, seperti: rumah sakit, universitas, perusahaan, dan organisasi perkantoran, dll. Setiap organisasi memiliki keluaran dan masukan yang membutuhkan pencerahan dengan misi dan visi organisasi. Pengukuran ini secara langsung berkaitan dengan hasil yang dikonsumsi pelanggan atau klien organisasi.

3. Efisiensi

Dijelaskan oleh Ivancevic dan Matesson (2002:30) bahwa: "*efficiency is define as the ratio of outputs to inputs*". Dipahami bahwa efisiensi adalah rasio antara masukan dengan keluaran. Dalam hal ini kriteria jangka pendek fokus perhatiannya adalah terhadap rangkaian masukan, proses dan keluaran, bahkan hal ini sering dikaitkan dengan elemen masukan dan proses. Di antara pengukuran efisiensi adalah rata-rata pengembalian atas modal atau asset, biaya unit, biaya per siswa, biaya per pasien. Pengukuran efisiensi harus menggunakan rasio keuntungan terhadap biaya atau waktu sebagai gentuk umum dari pengukuran". Johnson (1978) menjelaskan efisiensi yaitu: "*ratio of resource input to output*". Jadi perimbangan masukan sumberdaya dengan keluaran merupakan konsep efisiensi.

4. Kepuasan

Gagasan tentang organisasi sebagai satu sistem sosial memerlukan bahwa beberapa pertimbangan diberikan kepada keuntungan yang diterima oleh anggota organisasi sama halnya sebagaimana pelanggan organisasi dan kliennya juga mengharapkan demikian. Kepuasan dan morel adalah istilah yang sama mengacu kepada pengembangan pencapaian kebutuhan organisasi atau pegawai. Penggunaan istilah kepuasan mengacu kepada adanya kriteria. Pengukuran kepuasan mencakup sikap pegawai, pemberhentian, ketidakhadiran, kelambanan dan keluhan".

5. Penyesuaian

Penyesuaian adalah perlausan kepada organisasi dan respon kepada perubahan internal dan eksternal. Penyesuaian dalam konteks ini mengacu kepada kemampuan manajemen dalam melihat perubahan sebagaimana perubahan organisasi itu sendiri. Ketidakefektifan dalam mencapai produk, efisiensi dan kepuasan dapat sebagai signal dalam membuat penyesuaian praktik manajemen dan kebijakan. Dengan kata lain, mungkin saja tuntutan lingkungan berbeda atas keluaran atau memeberikan masukan berbeda, maka diperlukan perubahan. Itu berarti bahwa organisasi tidak dapat menghindari penyesuaian, karena hal itu berkenaan dengan kebertahanan hidup dan pengembangan organisasi.

Untuk itu manajemen dapat mengimplementasikan kebijakan untuk mendorong kesiapan untuk berubah dan praktik manajemen tertentu, yang jika diimplementasikan dalam memfasilitasi penyesuaian. Sebagai contoh; para manajer dapat berinvestasi dalam program pelatihan pegawai dan konseling karir. Mereka dapat mendorong dan melakukan inovasi reward serta perbaikan perilaku, bahkan bila waktunya merespon tiba dengan adaptasi maka organisasi akan menerima hambatan bagi pengembangan eksistensi organisasi.

6. Pengembangan

Pengukuran kriteria ini adalah merupakan kemampuan organisasi untuk meningkatkan kemampuan menangani tuntutan lingkungan. Suatu organisasi harus menginvestasikan dalam dirinya sendiri guna meningkatkan peluang bertahan

hidup dalam jangka waktu lama. Biasanya usaha pengembangan ini adalah program pelatihan bagi manajemen dan personel non manajer. Berlakngan ini lebih banyak jenjang pengembangan organisasi telah dikembangkan mencakup sejumlah pendekatan psikologis dan sosiologis.

Dalam konteks efektivitas ini adalah bahwa pekerjaan para manajer adalah mengidentifikasi dan pengaruh individu, kelompok dan efektivitas organisasi dalam jangka pendek, menengah dan panjang. Ada beberapa hal yang menurut Evancevic dan Matesson (2002), perlu digaribawahi dalam perspektif efektivitas organisasi dalam makna luas, di antaranya yaitu:

- 1) Kunci sukses organisasi adalah sumberdaya manusia institusi. Organisasi membutuhkan sumberdaya manusia yang bekerja keras, berpikri kreatif dan bekerja dengan penuh keunggulan. Jadi pemberian reward, dorongan, dan pemeliharaan sumberdaya manusia dalam keadaan tepat waktu, dan penuh makna adalah sangat diperlukan.
- 2) Kontribusi sejumlah disiplin ilmu diperlukan sekali seperti, psikologi, sosiologi dan antropologi budaya. Psikologi memberikan kontribusi informasi dan data mengenai motivasi, kepribadian, persepsi, kepuasan kerja, dan stres bekerja. Sementara sosiologi memberikan kontribusi pemikiran mengenai dinamika kelompok, problem komunikasi, pengembangan organisasi, struktur organisasi formal. Antropologi budaya memberikan kontribusi pemikiran dalam hal informasi budaya, perbedaan sikap, dan kejian lintas budaya”.

- 3) Perilaku para pekerja adalah kunci pencapaian efektivitas, jadi orang-orang dalam organisasi berperilaku yang banyak dapat diprediksi tapi kadang sulit diprediksi cara-caranya. Setiap pribadi memiliki pola perilaku unik. Para manajer harus mengamati, merespon, dan menangkap rangkaian pola perilaku yang dipaparkan oleh para pegawai.
- 4) Pengaruh adalah perilaku atau reaksi seseorang yang diobservasi. Jadi individu-individu yang terobservasi dapat memberikan reaksi yang kadang bersifat rutin dan kadang hanya sebagian saja dari perilaku yang ditampilkannya.
- 5) Para pegawai dan pegawai yang lain melakukan kontrak psikologis. Para pegawai meyakini bahwa tidak ada pekerja yang tergaransi sepanjang hidup, bekerja dan dibayar. Jika para pekerja memiliki baik dan memberikan keuntungan, maka pegawai akan mendapatkan gaji dan pembayaran. Bagaimanapun pegawai pada dewasa ini haruslah orang yang jujur, terkait dengan keluarga mereka, dan menarik dalam masalah kesehatan.
- 6) Mutu didefinisikan sebagai pencapaian kebutuhan dan harapan pelanggan. Aspek teknologi, sumberdaya manusia, dan organisasi serta lingkungan harus dipahami dalam merancang mutu. Pentingnya mutu adalah bahwa konsep inti memenuhi kriteria efektivitas produksi lebih pada kuantitas yang penting, tetapi kualitas adalah masalah keluaran lebih penting.

D. PRINSIP ORGANISASI

Taylor menuliskan hasil penelitiannya tentang manajemen pabrik di Amerika Serikat, Henry Fayol, orang Perancis, mengkonsolidasikan prinsip-prinsip organisasinya. Meskipun mereka menulis pada waktu bersamaan, fokus dari Taylor dan Fayol cukup berbeda. Ide – ide Taylor didasarkan atas penelitian ilmiah, sedangkan Fayol menulis atas dasar pengalamannya bertahun-tahun sebagai seorang praktisi eksekutif. Fayol mencoba mengembangkan prinsip – prinsip umum yang dapat diaplikasikan pada semua manajer dari semua tingkatan organisasi, dan menjelaskan fungsi-fungsi yang harus dilakukan oleh seorang manajer. Sedangkan Taylor memusatkan perhatian pada tingkat yang paling rendah dari organisasi manajemen, yaitu tingkat paling rendah dari sebuah pabrik (shop level management).

Fayol mengusulkan empat belas prinsip yang menurutnya dapat digunakan secara universal dan dapat diajarkan di sekolah-sekolah dan universitas-universitas. Banyak dari prinsip organisasi tersebut, meskipun kurang keuniversalannya, diikuti secara luas oleh para manajer dewasa ini:

1. Pembagian kerja, Prinsip ini sama dengan “pembagian kerja” Adam Smith. Spesialisasi menambah hasil kerja dengan cara membuat para pekerja lebih efisien.
2. Wewenang, Manajer harus dapat member perintah. Wewenang memberikan hak ini kepadanya,. Tetapi wewenang berjalan seiring dengan tanggung jawab. Jika wewenang digunakan, timbullah tanggung jawab. Agar efektif, wewenang seorang manajer harus sama dengan tanggung jawabnya.

3. Disiplin, Para pegawai harus mentaati dan menghormati peraturan yang mengatur organisasi. Disiplin yang baik merupakan hasil dari kepemimpinan yang efektif, suatu saling pengertian yang jelas antara manajemen dan para pekerja tentang peraturan organisasi serta penerapan hukuman yang adil bagi yang menyimpang dari peraturan tersebut.
4. Kesatuan komando, Setiap pegawai seharusnya menerima perintah hanya dari seorang atasan.
5. Kesatuan arah, Setiap kelompok aktivitas organisasi yang mempunyai tujuan sama harus dipimpin oleh seorang manjer dengan menggunakan sebuah rencana.
6. Mendahulukan kepentingan umum di atas kepentingan individu. Kepentingan seorang pegawai atau kelompok pegawai tidak boleh mendahulukan kepentingan organisasi secara keseluruhan.
7. Remunerasi, Para pekerja harus digaji sesuai dengan jasa yang mereka berikan.
8. Sentralisasi, ini merujuk kepada sejauh mana para bawahan terlibat dalam pengambilan keputusan. Apakah pengambilan keputusan itu disentralisasi (pada manajemen) atau desentralisasi (pada para bawahan) adalah proporsi yang tepat. Kuncinya terletak pada bagaimana menemukan tingkat sentralisasi yang optimal untuk setiap situasi.
9. Rantai scalar, Garis wewenang dari manajemen puncak sampai ke tingkat yang paling rendah merupakan rantai scalar. Komunikasi harus mengikuti rantai ini. Tetapi, jika dengan mengikuti rantai tersebut malah tercipta kelambatan,

komunikasi silang dapat diizinkan jika disetujui oleh semua pihak, sedangkan atasan harus diberitahu.

10. Tata tertib, Orang dan bahan harus ditempatkan pada tempat dari waktu yang tepat.
11. Keadilan, Para manajer harus selalu baik dan jujur terhadap para bawahan
12. Stabilitas masa kerja para pegawai, Perputaran (turnover) pegawai yang tinggi adalah tidak efisien. Manajemen harus menyediakan perencanaan personalia yang teratur dan memastikan bahwa untuk mengisi kekosongan harus selalu adda pengganti
13. Inisiatif, Para pegawai yang diizinkan menciptakan dan melaksanakan rencana-rencana akan berusaha keras
14. Esprit de corps, Mendorong team spirit akan mmembangun keselarasan dan persatuan di dalam organisasi

E. BENTUK ORGANISASI

Salah satu usaha untuk menjamin adanya fleksibilitas dalam rangka pengembangan organisasi, maka bentuk organisasi harus diusahakan sesederhana mungkin. Dalam perkembangannya sampai sekarang ini pada pokoknya ada enam (6) macam bentuk organisasi yang masing-masing mempunyai kebaikan dan keburukannya. Keenam macam bentuk itu ialah:

1. Organisasi Lini
2. Organisasi Fungsional
3. Organisasi Lini dan Staff
4. Organisasi Fungsional dan Lini

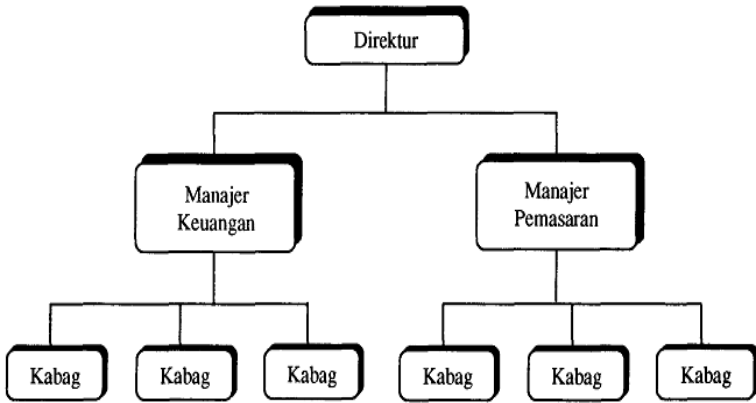
5. Organisasi Matrik
6. Organisasi Komite

1. Organisasi Lini.

Organisasi Lini adalah bentuk organisasi yang didalamnya terdapat garis wewenang yang berhubungan langsung secara vertikal antara atasan dengan bawahan. Setiap kepala unit mempunyai tanggung jawab untuk melaporkan kepada kepala unit satu tingkat di atasnya.

Ciri- Ciri organisasi Lini Adalah

- 1) Jumlah karyawan sedikit
- 2) Selain top manajer, manajer di bawahnya hanya sebagai pelaksana
- 3) Sarananya terbatas
- 4) Hubungan antara atasan dan bawahan bersifat langsung.
- 5) Bentuk lini pada perusahaan perseorangan, pemilik perusahaan adalah sebagai top manajer. Untuk lebih jelasnya tentang hal ini dapat terlihat pada gambar berikut ini.



Gambar 3.4: Contoh Bentuk organisasi Lini

Adapun kelebihan dan kekurangan dari organisasi lini adalah dapat dilihat pada Tabel Berikut ini:

Tabel 3.2. Kelebihan Dan Kekurangan Organisasi Lini

Kelebihan	Kelemahan
1. Atasan dan bawahan dihubungkan dengan satu garis komando	1. Ada tendensi gaya kepemimpinan otokratis
2. Rasa solidaritas dan spontanitas seluruh anggota organisasi besar	2. Pengembangan kreatifitas karyawan terhambat
3. Proses pembuatan keputusan berjalan cepat	3. Tujuan top manajer sering tidak dapat dibedakan dengan tujuan organisasi
4. Disiplin dan loyalitas tinggi	4. Karyawan bergantung pada satu orang dalam organisasi
5. Rasa saling pengertian tinggi	

2. Organisasi Lini dan Staf.

Organisasi lini dan staff adalah suatu bentuk organisasi dimana pelimpahan wewenang berlangsung secara vertikal dan sepenuhnya dari pucuk pimpinan ke kepala bagian di bawahnya serta masing-masing pejabat. Manajer ditempatkan satu atau lebih pejabat staf yang tidak mempunyai wewenang memerintah tetapi sebagai penasihat, misalnya mengenai masalah kearsipan, keuangan personel dan sebagainya.

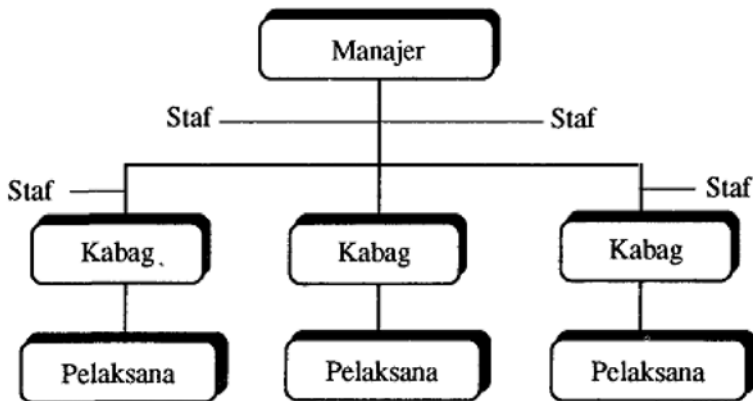
Ciri-ciri organisasi lini dan staff adalah:

1. Hubungan atasan dan bawahan tidak seluruhnya secara langsung.
2. Karyawan banyak
3. Organisasi besar
4. Ada dua kelompok kerja dalam organisasi sehingga ditekankan adanya spesialisasi yaitu: personel lini dan personel staf.

Adapun kelebihan dan kekurangan dari organisasi lini dan staff dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 3.3. Kelebihan dan Kekurangan Organisasi Lini dan Staff

Kelebihan	Kelemahan
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ada pembagian tugas yang jelas 2. Kerjasama dan koordinasi dapat dilaksanakan dengan jelas. 3. Pengembangan bakat segenao anggota organisasi terjamin 4. Staffing dilaksanakan sesuai dengan prinsip "The raight man on the right place" 5. Bentuk organisasi ini fleksibel untuk di terapkan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tugas pokok orang-orang sering dinomorduakan. 2. Proses pengambilan keputusan berliku-liku 3. Jika pertimbangan tidak terkontrol maka sering menimbulkan nepotismspoilsystem patronage. 4. Persaingan tidak sehat antara yang satu dengan pejabat yang lain.



Gambar 3.5: Contoh Bentuk Organisasi Lini dan Staff

3. Organisasi Fungsional

Adalah suatu organisasi dimana wewenang dari pemimpin tertinggi dilimpahkan kepada kepala bagian yang mempunyai bagian yang mempunyai jabatan fungsional untuk dikerjakan kepada para pelaksana yang mempunyai keahlian khusus.

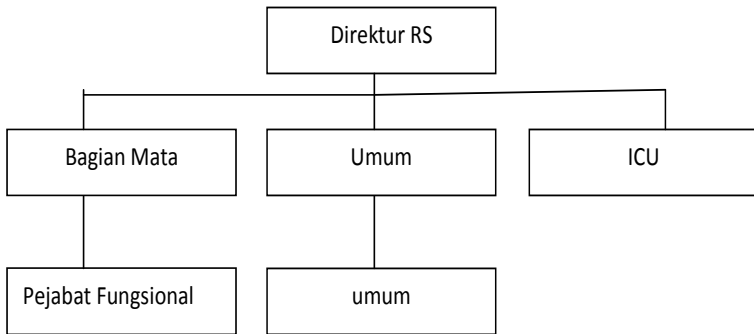
Ciri- ciri Organisasi fungsional adalah sebagai berikut:

1. Organisasi kecil
2. Didalamnya terdapat kelompok-kelompok kerja staff ahli.
3. Spesialisasi dalam pelaksanaan tugas
4. Target yang hendak dicapai jelas dan pasti
5. Pengawasan dilakukakn secara ketat

Adapun kelebihan dan kekurangan dari organisasi fungsional dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 3.4. Kelebihan dan Kekurangan Organisasi Fungsional

Kelebihan	Kelemahan
1. Program terarah jelas dan cepat.	1. Pejabat fungsional bingung dalam mengikuti prosedur administrasi
2. Anggaran, personalia, dan sarana tepat dan sesuai.	2. Koordinasi sulit dilaksanakan.
3. Kenaikan pangkat pejabat fungsional cepat	3. Pangkat pejabat fungsional lebih tinggi dibandingkan kepala unit sehingga inspeksi sulit dilaksanakan.



Gambar 3.6: Contoh Bentuk organisasi lini fungsional

4. Organisasi Fungsional dan garis

Organisasi Fungsional dan garis adalah bentuk organisasi dimana wewenang dari pimpinan tertinggi dilimpahkan kepada kepala bagian di bawahnya yang mempunyai keahlian tertentu serta sebagian dilimpahkan kepada pejabat fungsional yang koordinasinya tetap diserahkan kepada kepala bagian.

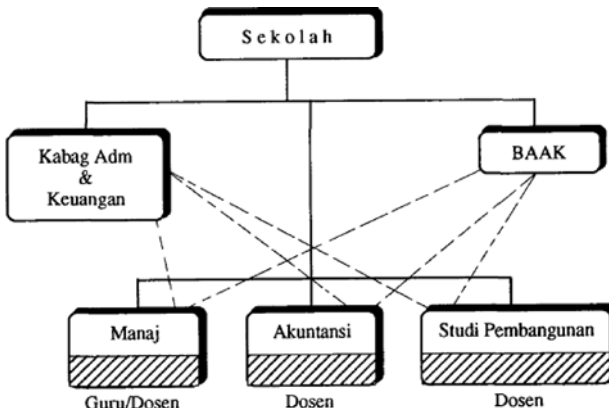
Ciri- cirinya adalah sebagai berikut:

1. Tidak tampak adanya pembedaan tugas pokok dan bantuan
2. Spesialisasi secara praktis pada pejabat fungsional
3. Pembagaian kerja dan pelimpahan wewenang tidak membedakan tingkat eselon

Adapun kelebihan dan kekurangan dari organisasi fungsional dan garis dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 3.5 kelebihan dan kekurangan dari organisasi fungsional dan garis

Kelebihan	Kelemahan
1. Solidaritas tinggi	1. Kurang fleksibel dan tour of duty
2. Disiplin tinggi	2. Pejabat fungsional akan mengalami kebingungan karena dikoordinasikan oleh lebih dari satu orang
3. Produktivitas tinggi karena spesialisasi dilaksanakan maksimum	3. Spesialisasi memberikan kejenuhan
4. Pekerjaan pekerjaan yang tidak rutin atau teknis tidak dikerjakan	



Gambar 3.7: Contoh Bentuk Organisasi Fungsional dan Lini.

BAB IV

KEPEMIMPINAN

A. PENGERTIAN KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain dalam hubungan antara pimpinan dengan bawahan atau dengan pengikut. Frigon (1996:1) kepemimpinan dijelaskan bahwa: "*leadership is the art and science of getting others to perform and achieve vision*".

Pendapat di atas menjelaskan kepemimpinan sebagai seni dan ilmu tentang proses memperoleh tindakan dari orang lain dan pencapaian visi. Setiap orang menginginkan pemimpin yang memiliki kompetensi, kejujuran, pandangan ke depan, pemberi inspirasi, dan berhasil. Bahkan pemimpin harus mampu bagaimana menciptakan suatu atmosfer keterpercayaan. Jadi pimpinan menunjukkan integritas memiliki makna besar dan membangun kepercayaan menambah untuk mencapai visi kepemimpinan.

Maka fokus kepemimpinan masa depan dan bergerak dalam suatu arah yang cepat. Visi kepemimpinan adalah suatu pandangan masa depan yang terbagi kepada pengikut.

Ditegaskan Nanus (1992:131) bahwa: *leadership role in policy formation has a solid foundation in practice and is safely short of usurping a governing broad's prerogative in establishing policy*".

Dikemukakannya; kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan mendukung orang lain untuk bekerja secara antusias menuju pencapaian tujuan. Dari definisi ini ada tiga elemen penting, yaitu: pengaruh/dukungan, usaha sukarela, dan pencapaian tujuan (Newstrom dan Davis, 2002:163).

Proses kepemimpinan berada dalam kerangka konsep hubungan manusia. Banyak pakar manajemen dan kepemimpinan mengajukan definisi yang dapat dijadikan kerangka konseptual membahas teori perilaku kepemimpinan. Hersey dan Blanchard (1986:1000) berpendapat: "kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu".

Overton (2002:3) berpendapat: "*leadership is ability to get work done with and through others while gaining their confidence and cooperation*".

Pada hakikatnya makna kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain mencapai tujuan dalam suatu situasi. Kepemimpinan dapat berlangsung di mana saja. Sedangkan di sisi lain menekankan fokus kepemimpinan terhadap kemampuan seseorang memperoleh tindakan dari orang lain".

Ada beberapa generalisasi yang ditawarkan oleh Meyers, sebagaimana dalam Morphet, et al (1982:106-107), berkaitan dengan kepemimpinan dan hubungannya dengan kelompok.

Setelah melakukan analisis yang luas dan mendalam, sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan adalah produk interaksi, bukan status atau kedudukan,
- 2) Kepemimpinan tidak terstruktur dalam kemajuannya keunikan setiap kombinasi pribadi, atau keragaman pola interaksi dan sasaran, tujuan dan keragaman kekuatan dalam kelompok sehingga ada yang menjadi pemimpin untuk kebaikan,
- 3) Seorang pemimpin dalam satu situasi tidak akan otomatis menjadi pemimpin dalam situasi yang lain,
- 4) Kepemimpinan tidak menghasilkan suatu atau kedudukan tetapi lebih daripada bagaimana seseorang berperilaku dalam organisasi,
- 5) Apakah seorang sebagai pemimpin dalam kelompok bergantung atas persepsi kelompok terhadap dirinya,
- 6) Cara seorang pemimpin mempersepsikan perannya menentukan tindakannya,
- 7) Kebanyakan kelompok memiliki lebih dari satu orang menjalankan peran kepemimpinan
- 8) kepemimpinan mempercepat sentimen positif kerah kelompok aktivitas dan pribadi dalam kelompok,
- 9) Kepemimpinan mungkin demokratis atau otokratik tetapi tidak pernah *laissez-faire*.
- 10) Kepemimpinan melindungi norma kelompok yang penting
- 11) Kepemimpinan secara kewenangan diberikan kepada beberapa orang yang dipersepsikan oleh yang lain sebagai

orang lebih baik untuk melaksanakan peran kepemimpinan tertentu dalam kelompok,

- 12) Pengembangan program yang mencakup hanya orang-orang dari kedudukan tunggal (kepala sekolah, supervisor atau guru) tidak pernah secara komprehensif bahwa melibatkan orang-orang dalam keragaman posisi organisasi”.

Bayle, et al, (1997:458) menyiratkan bahwa ada kepemimpinan formal yang menempatkan seseorang dengan diangkat dalam kedudukan kewenangan formal. Sedangkan kepemimpinan informal digunakan oleh seseorang yang berpengaruh, sebab memiliki keterampilan atau sumberdaya memenuhi kebutuhan orang lain”.

Dapat disimpulkan bahwa proses kepemimpinan mengandung lima komponen, Pierce dan Newstrom (2006:6) mencakup: (1) Pemimpin adalah orang yang mengarahkan pengikut melahirkan kinerja/aktivitas, (2) pengikut adalah orang yang bekerja dibawah pengaruh pimpinan, (3) konteks adalah situasi (formal atau tidak formal, sosial atau kerja, dinamis atau statis, darurat atau rutin, rumit atau sederhana sesuai hubungan pimpinan dan pengikut), (4) proses adalah tindakan kepemimpinan, perpaduan memimpin, mengikuti, bimbingan menuju pencapaian tujuan, pertukaran, membangun hubungan, dan (5) hasil adalah yang muncul dari hubungan pemimpin, pengikut dan situasi (rasa hormat, kepuasan, kualitas produk).

Berdasarkan penjelasan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi yang dilakukan pemimpin terhadap individu atau kelompok melakukan

suatu tindakan dengan sukarela dalam situasi tertentu untuk mencapai tujuan.

B. TEORI – TEORI KEPEMIMPINAN

1. Leader Traits, (sifat-sifat pemimpin)

The leaders are different from other people. We have note that leaders can influence their subordinates in accomplishing goals. It seems natural to inquire whether the secret of leader lies in the characteristic or traits of leader. The personality treats, physical characteristic, motive and needs. (Pemimpin berbeda dengan orang-orang lain. Kita telah mencatat bahwa pemimpin dapat mempengaruhi bawahan dalam mencapai tujuan. Kelihatannya sangat alami untuk mempertanyakan apakah rahasia seorang pemimpin terletak pada karakteristik atau sifat dari pemimpin itu. Sifat-sifat kepribadian, karakteristik fisik, motif, dan kebutuhan).

Five treats and skill :

1. *Capacity; intelligence, alertness, verbal facility, originality, judgment.*
(Kapasitas; intelegensia, kehati-hatian, kemampuan berbicara, keaslian, pertimbangan)
2. *Achievement; scholarship, knowledge, athletic accomplishments.*
(Prestasi; pendidikan, pengetahuan, prestasi olah raga)
3. *Responsibility; dependability, initiative, persistence, aggressiveness, self confidence, disire to excel.*
(Tanggung jawab; ketergantungan, inisiatif, ketekunan, agresifitas, percaya diri, hasrat untuk kesempurnaan)

4. *Participation; activity, sociability, cooperations, adaptability, humor.*
(Partisipasi; aktivitas, kesosialan, kooperatif, menyesuaikan diri, homoris)
5. *Status, socioeconomic, popularity.* (Strata; sosial ekonomi, ketenaran/ popularitas)

2. Kepemimpinan Situasional (*Situational Leadership*)

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

Dalam ketiga buku itu ditulis bahwa terdapat empat faktor yang mempengaruhi kinerja pemimpin, yaitu sifat struktural

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

3. Pemimpin yang Efektif (*Effective Leaders*)

Model kajian kepemimpinan ini memberikan informasi tentang tipe-tipe tingkah laku (*types of behaviours*) para pemimpin yang efektif. Tingkah laku para pemimpin dapat dikategorikan menjadi dua dimensi, yaitu struktur kelembagaan (*initiating structure*) dan konsiderasi (*consideration*). Dimensi struktur kelembagaan menggambarkan sampai sejauh mana para pemimpin mendefinisikan dan menyusun interaksi kelompok dalam rangka pencapaian tujuan organisasi serta sampai sejauh mana para pemimpin mengorganisasikan kegiatan-kegiatan kelompok mereka. Dimensi ini dikaitkan dengan usaha para pemimpin mencapai tujuan organisasi. Dimensi konsiderasi menggambarkan sampai sejauh mana tingkat hubungan kerja antara pemimpin dan bawahannya, dan sampai sejauh mana pemimpin memperhatikan kebutuhan sosial dan emosi bagi bawahan seperti misalnya kebutuhan akan pengakuan, kepuasan kerja dan penghargaan yang mempengaruhi kinerja mereka dalam organisasi. Dimensi konsiderasi ini juga dikaitkan

dengan adanya pendekatan kepemimpinan yang mengutamakan komunikasi dua arah, partisipasi dan hubungan manusiawi (human relations).

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

4. Kepemimpinan Kontingensi (*Contingency Model*)

Studi kepemimpinan jenis ini memfokuskan perhatiannya pada kecocokan antara karakteristik watak pribadi pemimpin, tingkah lakunya dan variabel-variabel situasional. Kalau model kepemimpinan situasional berasumsi bahwa situasi yang berbeda membutuhkan tipe kepemimpinan yang berbeda, maka model kepemimpinan kontingensi memfokuskan perhatian yang lebih luas, yakni pada aspek-aspek keterkaitan antara kondisi atau variabel situasional dengan watak atau tingkah laku dan kriteria kinerja pemimpin (Fred, Robbins dan Lussier).

Model kepemimpinan Fiedler (1967) disebut sebagai model kontingensi karena model tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok

tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi (*the favourableness of the situation*) yang dihadapinya. Menurut Fiedler, ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi dan ketiga faktor ini selanjutnya mempengaruhi keefektifan pemimpin. Ketiga faktor tersebut adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan (*leader-member relations*), struktur tugas (*the task structure*) dan kekuatan posisi (*position power*).

Hubungan antara pemimpin dan bawahan menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan, dan kemauan bawahan untuk mengikuti petunjuk pemimpin. Struktur tugas menjelaskan sampai sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi didefinisikan secara jelas dan sampai sejauh mana definisi tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang rinci dan prosedur yang baku. Kekuatan posisi menjelaskan sampai sejauh mana kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin karena posisinya diterapkan dalam organisasi untuk menanamkan rasa memiliki akan arti penting dan nilai dari tugas-tugas mereka masing-masing. Kekuatan posisi juga menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin (misalnya) menggunakan otoritasnya dalam memberikan hukuman dan penghargaan, promosi dan penurunan pangkat (*demotions*). Model kontingensi yang lain, Path-Goal Theory, berpendapat bahwa efektifitas pemimpin ditentukan oleh interaksi antara tingkah laku pemimpin dengan karakteristik situasi.

Menurut House dalam (Robbins dan Lussier), tingkah laku pemimpin dapat dikelompokkan dalam 4 kelompok:

a) supportive leadership (menunjukkan perhatian terhadap

kesejahteraan bawahan dan menciptakan iklim kerja yang bersahabat).

- b) directive leadership (mengarahkan bawahan untuk bekerja sesuai dengan peraturan, prosedur dan petunjuk yang ada)
- c) participative leadership (konsultasi dengan bawahan dalam pengambilan keputusan) dan
- d) achievement-oriented leadership (menentukan tujuan organisasi yang menantang dan menekankan perlunya kinerja yang memuaskan). Menurut

Path-Goal Theory, dua variabel situasi yang sangat menentukan efektifitas pemimpin adalah karakteristik pribadi para bawahan/karyawan dan lingkungan internal organisasi seperti misalnya peraturan dan prosedur yang ada. Walaupun model kepemimpinan kontingensi dianggap lebih sempurna dibandingkan modelmodel sebelumnya dalam memahami aspek kepemimpinan dalam organisasi, namun demikian model ini belum dapat menghasilkan klarifikasi yang jelas tentang kombinasi yang paling efektif antara karakteristik pribadi, tingkah laku pemimpin dan variabel situasional.

5. Kepemimpinan Transformasional (Transformational Leadership)

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Burns (1978) merupakan salah satu penggagas yang secara eksplisit mendefinisikan kepemimpinan transformasional. Menurutnya,

untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang model kepemimpinan transformasional, model ini perlu dipertentangkan dengan model kepemimpinan transaksional.

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

Sebaliknya, Burns menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Hater dan Bass (1988) menyatakan bahwa *“the dynamic of transformational leadership involve strong personal identification with the leader, joining in a shared vision of the future, or going beyond the self-interest exchange of rewards for compliance”*. Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi

masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Menurut Yammarino dan Bass (1990), pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar.

Yammarino dan Bass (1990) juga menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya. Dengan demikian, seperti yang diungkapkan oleh Tichy and Devanna (1990), keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu. Dalam buku mereka yang berjudul "Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership", Bass dan Avolio (1994) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai "the Four I's".

Dimensi yang pertama disebutnya sebagai *idealized influence* (pengaruh ideal). Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya. Dimensi yang kedua disebut sebagai *inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam

organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme. Dimensi yang ketiga disebut sebagai intellectual stimulation (stimulasi intelektual). Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Dimensi yang terakhir disebut sebagai individualized consideration (konsiderasi individu). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

Walaupun penelitian mengenai model transformasional ini termasuk relatif baru, beberapa hasil penelitian mendukung validitas keempat dimensi yang dipaparkan oleh Bass dan Avilio di atas. Banyak peneliti dan praktisi manajemen yang sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin (Sarros dan Butchatsky 1996). Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan watak (trait), gaya (style) dan kontingensi, dan juga konsep kepemimpinan transformasional menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan oleh ahli-ahli sosiologi (seperti misalnya Weber 1947) dan ahli-ahli politik (seperti misalnya Burns 1978). Beberapa ahli manajemen menjelaskan konsep-konsep kepemimpinan yang mirip dengan

kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang karismatik, inspirasional dan yang mempunyai visi (*visionary*).

Meskipun terminologi yang digunakan berbeda, namun fenomenafenomana kepemimpinan yang digambarkan dalam konsep-konsep tersebut lebih banyak persamaannya daripada perbedaannya. Bryman (1992) menyebut kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan baru (*the new leadership*), sedangkan Sarros dan Butchatsky (1996) menyebutnya sebagai pemimpin penerobos (*breakthrough leadership*). Disebut sebagai penerobos karena pemimpin semacam ini mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan: memperbaiki kembali (*reinvent*) karakter diri individu-individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi, memulai proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan, dengan cara-cara yang menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat, dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan. Pemimpin penerobos memahami pentingnya perubahan-perubahan yang mendasar dan besar dalam kehidupan dan pekerjaan mereka dalam mencapai hasil-hasil yang diinginkannya. Pemimpin penerobos mempunyai pemikiran yang *metanoiac*, dan dengan bekal pemikiran ini sang pemimpin mampu menciptakan pergeseran paradigma untuk mengembangkan praktekpraktek organisasi yang sekarang dengan yang lebih baru dan lebih relevan. *Metanoia* berasal dari kata Yunani *meta* yang berarti perubahan, dan *nous/noos* yang berarti pikiran.

Dengan perkembangan globalisasi ekonomi yang makin nyata, kondisi di berbagai pasar dunia makin ditandai dengan kompetisi yang sangat tinggi (*hyper-competition*). Tiap keunggulan daya saing perusahaan yang terlibat dalam permainan global (*global game*) menjadi bersifat sementara (*transitory*). Oleh karena itu, perusahaan sebagai pemain dalam permainan global harus terus menerus mentransformasi seluruh aspek manajemen internal perusahaan agar selalu relevan dengan kondisi persaingan baru. Pemimpin transformasional dianggap sebagai model pemimpin yang tepat dan yang mampu untuk terus-menerus meningkatkan efisiensi, produktifitas, dan inovasi usaha guna meningkatkan daya saing dalam dunia yang lebih bersaing.

C. KETERAMPILAN YANG HARUS DIMILIKI PEMIMPIN

Inti kepemimpinan adalah proses mempengaruhi tindakan orang lain. Pemimpin adalah orang yang diakui memiliki sifat terpercaya, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan dalam mempengaruhi orang lain sehingga dipilih atau disepakati sebagai pemimpin. Sebagai pemimpin mungkin dalam organisasi atau luar organisasi.

Ada beberapa strategi kepemimpinan yang kuat, menurut Manz dan Sims, Jr, (2001:13), yaitu:

- 1) Lebih banyak mendengar dan kurang berbicara,
- 2) Menanyakan masalah lebih banyak dan sedikit memberikan jawaban
- 3) Cepat belajar dari kesalahan dan tidak tkibat

- 4) Mendorong pemecahan masalah dengan orang lain daripada memecahkan masalah untuk orang lain
- 5) Membagi informasi daripada mendengarkannya
- 6) Mendorong kreativitas, tidak berkompromi
- 7) Mendorong kelompok kerja dan kerjasama, tidak merusak kompetisi
- 8) Cepat memberikan kebebasan dan saling menghargai dalam kebebasan serta tidak bergantung
- 9) Membangun komitmen pimpinan mandiri dan tidak menyalahkan anggota
- 10) Memimpin orang lain untuk menagrahkan diri mereka dan tidak mengawasi mereka dengan merasa lebih di atas
- 11) Membangun struktur organisasi yang mendukung kepemimpinan mandiri seperti tim manajemen mandiri, kebaikan tim, keragaman pekerjaan
- 12) Membangun sistem informasi melalui internet dan internet yang akan mendukung kepemimpinan mandiri
- 13) Membangun suatu kepemimpinan mandiri yang holistik dan menyeluruh dalam organisasi.

Owens (1995:116) menyimpulkan kepemimpinan, yaitu: (1) kepemimpinan adalah suatu kelompok fungsi, yang terjadi tidak hanya dalam proses dua orang atau lebih yang berinteraksi, (2) pemimpin adalah yang berusaha mempengaruhi perilaku orang lain". Di dalam proses kepemimpinan ada pimpinan yang mempengaruhi pengikut/bawahan sebagai fungsi.

Pemimpin memiliki bawaan, kemampuan dan motivasi sehingga dapat melakukan proses mempengaruhi bawahan/pengikut untuk mencapai tujuan. Manz dan Sims, Jr, (2001;3-

4) menjelaskan bahwa fokus utama pemimpin adalah kemampuan mempengaruhi orang lain.

Seorang pemimpin potensial memberikan pengaruh karena memiliki bawaan dan kemampuan. Ada beberapa karakteristik umum para pemimpin, yaitu: (1) kecerdasan-para pemimpin cenderung memiliki kecerdasan lebih tinggi daripada anggotanya, (2) kematangan sosial-para pemimpin cenderung memiliki kematangan emosi dan minat yang sangat luas, (3) memiliki motivasi dan orientasi prestasi-para pemimpin berusaha mencapai sesuatu, bila mereka mencapai satu tujuan, akan mencapai yang lain. Motivasi pemimpin biasanya tidak bergantung pada faktor luar, (4) memiliki rasa percaya diri dan keterampilan komunikasi-pemimpin mengenali kebutuhan bekerjasama dengan orang lain dan hormat terhadap pribadi individu. Keterampilan komunikasi digunakan memperjuangkan sesuatu saling kerjasama dan memberikan dukungan (Overton, 2002:6).

Dapat ditegaskan bahwa keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh mutu kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang diangkat atau disertai tanggung jawab sebagai manajer atau pemimpin dalam suatu organisasi. Para pemimpin harus memiliki keterampilan dan sifat-sifat yang baik sebagai syarat bagi seorang pemimpin dalam organisasi tertentu.

Dalam penjelasan lebih rinci, menurut Overton (2002:6a) ada tiga keterampilan manajerial yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu:

- a. *Technical skill; ability to use the tools, procedures, or techniques, of special field. The manager needs enough technical skill to*

accomplish the mechanics” of the particular job, they are responsible for.

- b. *Human skill is the ability to work with, understand and motivate other people, either as individuals or as groups. Managers need enough of this human relations skill to be able to participate effectively in and lead groups.*
- c. *Conceptual skill is the mental ability to coordinate and integrate all of the organisation’s interest and activities. It involves the manager’s ability to see the organisation as a whole and to understand how its parts depend on each other. It also involves the manager’s ability to understand how a change in any given part can affect the whole organisation”.*

Pendapat pakar ini menjelaskan bahwa setiap pemimpin harus memiliki tiga keterampilan utama yaitu keterampilan teknik, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan konseptual. Ketiga keterampilan ini menjadi syarat mutlak bagi efektivitas kepemimpinan seseorang dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin terutama dalam sebuah organisasi.

Sesungguhnya keterampilan teknik menyangkut kemampuan menggunakan pengetahuan dan metode serta teknik dan peralatan yang diperlukan untuk menampilkan kinerja yang diharapkan. Hal ini diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan pelatihan. Adapun pengalaman seorang pemimpin merupakan basis bagi pengetahuannya yang bisa merangsang intelektualitas dan meluaskan pemahaman tentang para bawahannya dan kepekaan terhadap masalah-masalah organisasi.

Dalam kaitan dengan keterampilan hubungan manusia merupakan kemampuan menjalin kerjasama dengan semua

orang dan memahami proses motivasi dalam menjalankan efektivitas kepemimpinan. Keahlian mendengarkan membantu seorang pemimpin membangun kepercayaan baik lewat komunikasi formal maupun komunikasi informal dengan anggota dan orang lain di luar organisasi. Karena keahlian mendengarkan memungkinkan seorang pemimpin menggunakan segala ide dan pengalaman mereka mengenai orang lain sebagai sumber informasi sehingga keahlian tersebut merupakan sarana penting menghimpun informasi untuk mengembangkan visi, memotivasi para pengikut dan membuat strategi”.

Dapat disimpulkan bahwa ada tiga keterampilan yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu: keterampilan teknik, keterampilan hubungan manusia, dan keterampilan konseptual. Ketiga keterampilan ini menjadi syarat mutlak bagi efektivitas kepemimpinan seseorang dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

D. FUNGSI BAWAAN KEPEMIMPINAN

Bakat bawaan tidak mencukupi untuk keberhasilan kepemimpinan bisnis, karena bawaan pribadi hanyalah merupakan pra kondisi. Pemimpin adalah orang yang memiliki persyaratan bawaan harus muncul dalam tindakan tertentu untuk mencapai keberhasilan (seperti: formulasi visi, peran keteladanan, penyusunan sasaran). Kepemimpinan bakat bawaan hanya membuat kepemimpinan lebih mendekati upaya tindakan untuk berhasil (Pierce & Newstrom, 2006:69).

Ada beberapa keinginan pemimpin yang baik sebagai manifestasi prinsip kepedulian, yaitu:

- 1) menunjukkan kepedulian kepada orang,
- 2) Memberikan peluang dan membantu pengembangan diri,
- 3) Memberikan suatu atmosfer dorongan kepuasan pribadi dan rasa bangga,
- 4) Membangkitkan rasa usaha tim,
- 5) Memelihara rasa keadilan, kejujuran dan integritas,
- 6) Memelihara komunikasi terbuka, konsisten, dan teratur,
- 7) Mendorong pelayanan masyarakat,
- 8) Mendorong kreativitas,
- 9) Komitmen pribadi dalam produktivitas dan kualitas,
- 10) Memelihara konsistensi,
- 11) Berdedikasi kepada peningkatan,
- 12) Memelihara hal sederhana dan mendasar,
- 13) Membangun atas kebutuhan dasar,
- 14) Memberikan perhatian dan hal detail,
- 15) Mengembangkan sumberdaya,
- 16) Mendengarkan secara hati-hati apa yang diungkapkan orang lain dan meluaskannya” (Overton, 2000:22).

Kepemimpinan berkualitas bagi abad ke-21, mencakup: sebagai seorang pemimpin memiliki visi kreatif bagi organisasi, kematangan emosi, memiliki lembaga yang menangkap teknologi, dan bermanfaat bagi masyarakat serta berpikir strategis dan politis. Pemimpin juga sebagai tim pemain adalah orang yang mampu mendelhasikan dan membolehkan anggota tim untuk maju. Karena itu pemimpin abad ke-21 adalah orang yang disiplin dan adil, memiliki prestasi kerja dengan kehidupan

seimbang, menerima pandangan beragam, tetapi pemikiran mampu menangkap waktu yang tepat dalam perubahan ekstrim, tekanan dan ketidakpastian, serta menceritakan hal yang benar” (Overton, 2000:11).

Ada beberapa target Intervensi pengembangan organisasi, melalui kepemimpinan, yaitu:

- 1) Anggota perubahan atau seleksi keterampilan, sikap dan nilai melalui program pelatihan, dan pembelajaran, rekrutmen, seleksi, konseling dan penempatan, manajemen stres, dan program pemeliharaan kesehatan.
- 2) Perilaku dan proses –perubahan proses interaksi, seperti pengambilan keputusan, kepemimpinan dan komunikasi.
- 3) Struktur organisasi dan teknologi- merancang ulang pekerjaan, prosedur administrasi, mekanisme reward, pembagian tenaga kerja, pengenalan prosedur kerja baru.
- 4) Sasaran organisasi, strategi dan budaya organisasi- mengajukan klarifikasi sasaran, dan formulasi strategi, untuk menangkap pasar dan kondisi eksternal, perubahan budaya kerja organisasi (nilai, norma, keyakinan) untuk strategi yang benar dan kondisi lingkungan” (Overton, 2000:46).

Mengacu kepada Mintzberg, bahwa aktivitas pemimpin dalam kepemimpinan dikelompokkan kepa beberapa kategori:

- 1) Kepemimpinan interpersonal- perilaku pemimpin sebagai tokoh dan simbolik, memiliki tanggung jawab memotivasi dan mengarahkan staf serta kebutuhan untuk menghubungkan dengan jaringan kerja dan kontak dengan orang lain.
- 2) Kepemimpinan informasional- pemimpin memonitor tingkatan

informasi luas, melakukan penyebaran informasi dan bertindak sebagai juru bicara.

- 3) Kepemimpinan decisional/pengambil keputusan- pemimpin bekerja dalam pekerjaan kewirausahaan untuk mencari peluang, berinisiatif meningkatkan organisasi, membawa perubahan dan mengawasi beberapa proyek. Sama halnya menangani dengan penuh tanggung jawab melakukan pemeriksaan pekerjaan, Pemimpin mengambil keputusan juga bertanggung jawab dalam mengalokasikan sumberdaya dan negosiasi bagi organisasi.
- 4) Pemimpin visioner- pemimpin menciptakan arti dengan menyusun visi, misi dan arah yang mendefinisikan fokus dari suatu lembaga/perusahaan. Secara berkelanjutan menyusun, elaborasi, dan interpretasi makna ini bagi orang dalam organisasi (Overton, 2000:14).

Antara manajer dan pemimpin memiliki aktivitas dan fungsi berbeda. Menurut Nanus (1992), ada lima sudut pandang membedakan pekerjaan keduanya, yaitu:

- 1) Manajer berfokus kepada sistem dan struktur, pemimpin fokus kepada orang-orang,
- 2) Manajer melaksanakan pengawasan dan pemimpin membangun kepercayaan,
- 3) Manajer berpandangan jangka pendek, dan pemimpin memiliki perspektif jangka panjang,
- 4) Manajer menerima status-quo, pemimpin manantanginya,
- 5) Manajer adalah administrator- sedangkan pemimpin adalah innovator”.

Fungsi, visi efektif memberikan keterkaitan antara hari ini dengan masa depan, melayani untuk kekuatan dan gerak pegawai menuju masa depan, memeberikan makna bagi kerja pegawai dan menyusun standard keunggulan organisasi”. Tegasnya, visi mengaitkan hari ini dengan masa depan, memperkuat orang dan memperkokoh komitmen, membangun makna terhadap pekerjaan, visi membangun standard keunggulan.

Newstrom dan Davis, (2002:163). *The primary role of leader is to influence others to voluntarily seek define objectives (preferability with enthusiasme). Leaders create a vision and inspire others to achieve this vision and to stretch themselves beyond their capabilities*”. Kemampuan pemimpin dapat diperoleh melalui pengamatan terhadap efektivitas peran keteladanan”.

Memahami Teori Bakat kepemimpinan:

Suatu konsep populer dari kepemimpinan, didukung dengan bertahun-tahun dari spekulasi filosofis dan usaha riset bahwa mereka adalah orang-orang yang berusaha dengan bakat tertentu atau karakteristik yang secara khusus sempurna bagi peran kepemimpinan mereka. Hal itu diyakini secara populer bahwa semisal bakat sebagai kcerdasan,. Imajinasi, stabilitas emosi menjadi kualifikasi individual untuk tugas kepemimpinan. Konsep ini tentu saja menyarankan bahwa orang yang menggunakan bakat ini harus dimanfaatkan sebagai potensi kepemimpinan.

Kepemimpinan berlangsung dalam beberapa jenis kelompok, dan fungsi kepemimpinan sangat penting dalam hubungan anggota kelompok. tegasnya sebagai proses interaksi antara

pemimpin dan kelompok memerlukan tugas pengetahuan umum yang digunakan dalam istilah kepemimpinan, yaitu kelompok, pemimpin dan perilaku pemimpin.

Kelompok :

Dalam menangani kepemimpinan adalah penting memelihara pemikiran dalam perbedaan antara kesatuan orang dia satu sisi dan kelompok di sisi lain. Kelompok didefinisikan sebagai; anggota dari sekelompok saling ketergantungan, mereka membagi dengan yang lain tentang nilai, keyakinan, sikap, pengetahuan. Saling ketergantungan diekspresikan melalui interaksi antara sejumlah anggota kelompok, seperti komunikasi, membagi, melakukan ritual dan seterusnya. Anggota kelompok membagi kepuasan dari kebutuhan individu dari bagian kelompok. Anggota kelompok membagi tujuan. Suatu kelompok sebagai satu unit, berusaha untuk mencapai suatu tujuan khusus atau sasaran. Agar tujuan tercapai maka setiap anggota kelompok harus berinteraksi dan harus membagi beberapa kepuasan kebutuhan mereka dari proses interaksi sebagaimana dari pencapaian tujuan itu sendiri.

Sejatinya, pemimpin yang otoriter (orang yang memutuskan dan menetapkan) sebagai teori (X) dengan kriteria berorientasi kepada anggota. Di sisi lain ada pemimpin partisipatif (orang yang membolehkan anggotanya bekerja secara bebas memegang teori (Y). Dua gaya kepemimpinan ini dapat dibedakan sebagai orientasi tugas (*task oriented*) dan orientasi manusia (*people oriented*).

Gaya kepemimpinan dibuktikan oleh suatu pemimpin

khusus adalah kombinasi dari perilaku orientasi tugas, dan perilaku orientasi manusia. Sebagian pemimpin adalah sangat orientasi tugas sementara yang lain banyak yang orientasi hubungan manusia. Kebanyakan pemimpin menunjukkan keseimbangan perilaku di antara keduanya. Berdasarkan hasil penelitian Dorwin Cartwright dan Alvin Zander, satu dimensi adalah berkaitan dengan pencapaian beberapa sasaran khusus kelompok dan yang lain adalah berkenaan dengan pemeliharaan atau penguatan kelompoknya sendiri”.

Kemudian Daniel Katz mengacu kepada dimensi gaya kepemimpinan sebagai orientasi pegawai dan orientasi produksi. Renis Likert menggunakan istilah berpusat kepada pegawai (*employee-centered*) untuk menjelaskan perhatian yang diberikan kepada aspek manusia dalam anggota kelompok, dan istilah berpusat kepada tugas (*job-centered*) dalam pengembalian kepada penekanan atas pencapaian tujuan kelompok. Sementara Ohio State *Leadership Studies* oleh Kantor Penelitian Bisnis pada tahun 1945, menyebutkan temuannya dengan istilah inisiatif struktur, dan pengakuan.

E. ANTARA VISI DAN PEMIMPIN MASA DEPAN

Salah satu fungsi kepemimpinan adalah menciptakan visi dan mengembangkan strategi untuk mencapainya. Secara tradisional dalam waktu yang lebih stabil, pimpinan puncak mendefinisikan visi dan mengatur manusia dan sumberdaya material untuk mencapai visi. Pada dewasa ini, dalam era perubahan yang cepat setiap orang dalam organisasi harus

memahami dan mendukung visi supaya mereka dapat mengadaptasi perilaku mereka untuk mencapai visi.

Dalam konteks ini, keberadaan visi memang sangat menentukan organisasi. Karena bagaimanapun fungsi visi, yaitu: visi- memotivasi perilaku, visi- membentuk untung/nasib, visi pribadi- kerjasama dengan sejumlah sasaran pemimpin dan organisasi, visi- pimpinan menginspirasi tindakan, membantu membentuk masa depan, yang berpengaruh terhadap orang-orang untuk bekerja dan maksudnya terhadap organisasi.

Strategi kepemimpinan adalah tanggung jawab terhadap hubungan dengan lingkungan eksternal untuk memilih/memiliki visi, misi, strategi dan implementasi. Jadi visi adalah **“the dream of the future”** (mimpi tentang masa depan).

Bila para pegawai dibimbing visi, seluruh keputusan dan tindakan setiap hari dalam organisasi merespon persoalan dan tantangan yang ada sekarang dengan cara yang menggerakkan organisasi menuju dinamika masa depan daripada sekedar mempertahankan status quo (Daft, 1999:127).

Apa sebenarnya fungsi visi?:Setidaknya ada empat, yaitu: (1) Visi efektif memberikan keterkaitan antara hari ini dengan masa depan, (2) melayani untuk kekuatan dan gerak pegawai serta komitmen menuju masa depan, (3) memberikan makna bagi pekerjaan pegawai, dan, (4) menyusun standar keunggulan oleh organisasi.

Para pemimpin dapat memfungsikan departemen, keputusan dan tim kerja dapat menggunakan visi dengan dengan hasil positif yang sama sebagaimana yang dilakukan pimpinan puncak pada suatu organisasi. Jadi dalam lembaga yang inovatif,

energi kelompok atau departemen menciptakan visinya sendiri, sebagaimana halnya visi yang menjadi garis penentu arah organisasi.

Bila para individu memiliki visi yang jelas, mereka menjadi efektif sebagai pemimpin, tanpa visi, pekerjaan seseorang dalam kesempatan tertentu mungkin tidak berhubungan dengan misi yang lebih tinggi (Daft, 1999:132).

Dijelaskan Daft lebih lanjut, bahwa Visi bagi organisasi sebagai keseluruhan adalah terbagi di antara individu dan bidang-bidang, hal itu memiliki pengaruh nyata. Bagaimanapun, pekerjaan pimpinan puncak adalah membagi visi dengan lainnya dan membantu mereka membangun bagian visi mereka sehingga setiap orang memiliki gambaran masa depan.

• **Misi dan Kepemimpinan**

Misi tidak sama bentuknya sebagai visi lembaga walaupun keduanya bekerja sama. Misi adalah tujuan luas dari inti organisasi dan alasan bagi keberadaannya. Itu berarti nilai inti organisasi dan alasan kehadirannya memberikan dasar bagi penciptaan visi. Keberadaan visi bersifat kebingungan yang menggebu, tentang masa depan, misi adalah pendirian organisasi dalam suatu pengertian yang luas (Daft, 1999:133). Jadi misi dibuat dari dua hal penting, yaitu: (1) nilai inti, dan (2) tujuan inti. Misi juga mencakup tujuan /sasaran lembaga. Suatu sasaran efektif merupakan pernyataan tidak hanya menjelaskan produk dan pelayanan, juga menangkap motivasi ideal orang-orang tentang mengapa organisasi ada”. Seperti pada beberapa organisasi disebutkan:”memecahkan problem yang tidak

terpecahkan secara inovatif”, atau “untuk memperbaiki dan meningkatkan kehidupan manusia”.

Jika misi adalah pernyataan mengapa organisasi ada dan visi merupakan pernyataan di mana misi itu dikedepankan, maka strategi adalah pernyataan tentang bagaimana visi dicapai. Dengan kata lain strategi adalah keseluruhan kerangka kerja keputusan mengenai penataan/pengaturan dan tindakan yang dilaksanakan oleh organisasi non profit untuk merealisasikan visi dan misi organisasi (Nanus dan Dobbs, 1999:100).

Sebagai contoh keputusan strategi adalah mencakup memperkenalkan pelayanan baru, pengembangan bidang pelayanan, membuka fasilitas baru, dan melaksanakan pelayanan terhadap kelompok pelanggan baru. Keputusan tertentu memerlukan kecocokan seluruh pola kerangka kerja untuk menjamin bahwa hal itu menghasilkan tindakan konsisten atau kerangka kerja dengan orang lain dan dukungan terhadap visi dan misi organisasi”.

Semua pimpinan memerlukan strategi. Pemimpin bisnis memiliki strategi untuk membedakan organisasi mereka dengan pesaing, memperkenalkan produk baru, dan menumbuhkembangkan bisnis. Karena itu, pemimpin organisasi non profit memiliki strategi juga, mereka menggunakan strategi sebagai kerangka kerja tindakan yang menentukan posisi organisasi untuk lebih efektif dalam menjawab tantangan masa kini dan masa depan.

Strategi menyatu dengan proses membagi sasaran dan harapan organisasi. Strategi dikomunikasikan kepada semua stakeholders bahwa organisasi tidak berhenti tetapi mengambil

tindakan menuju kebaikan dan keefektifan. Di sini ditambahkannya bahwa ada 10 proses strategi organisasi, yaitu:

- 1) Mengembangkan pernyataan visi secara jelas dan misi organisasi.
- 2) Memutuskan atas kepercayaan strategi.
- 3) mengidentifikasi isu strategis untuk dipecahkan.
- 4) Pilih penjadwalan waktu yang cocok.
- 5) Buat kekhususan apa kebutuhan untuk bidang yang tercakup dalam strategi.
- 6) Nilai kebutuhan pelanggan dan stakeholders kunci lainnya.
- 7) Evaluasi kecendrungan jangka panjang yang mempengaruhi strategi.
- 8) Identifikasi faktor-faktor strategi, masalah dan peluang.
- 9) ciptakan dan evaluasi alternatif strategi
- 10) tetapkan suatu pelaksanaan rencana (Nanus dan Dobbs, 1999)".

Bagi beberapa perusahaan atau lembaga juga mencakup visi khusus bagi masa depan, adalah bagian dari pernyataan misi. Adalah penting untuk mengingat bahwa visi secara berkelanjutan berkembang dan berubah, sementara misi bersifat edures. Misi melayani tindakan organisasi bersamaan dengan perubahan waktu dan membimbing pilihan strategik dan keputusan tentang masa depan organisasi yang akan dituju.

• **Implementasi Visi dan Misi**

Misi yang kuat dan visi yang membimbing/arahkan adalah penting, tetapi keduanya tidak cukup sendirian untuk membuat

kekuatan, kehebatan organisasi. Bagi organisasi yang ingin sukses, memerlukan cara memindahkan visi, nilai dan sasaran ke dalam aksi, dalam hal ini adalah fungsi strategi. Membuat strategi adalah pekerjaan serius, dengan membuat langkah khusus menuju masa depan. Perlu ditata keputusan dan tindakan merumuskan dan melaksanakan strategi khusus yang akan mencapai keunggulan yang hebat antara organisasi dan lingkungan di dalam mencapai sasaran organisasi. Adalah tugas pimpinan menemukan kecocokan dan memindahkan visi dan misi ke dalam tindakan.

Jadi strategi adalah rencana umum tentang tindakan yang menjelaskan alokasi sumber daya dan aktivitas lain dalam menangani lingkungan dan membantu organisasi mencapai sasarannya (Daft, 1999:136).

Ada beberapa hal yang perlu dipertanyakan bahwa: (1) Di mana posisi organisasi sekarang?, (2) Mau ke mana organisasi diarahkan?, (3) Perubahan dan kecenderungan apa yang terjadi dalam lingkungan kompetitif?, (4) Pekerjaan apa yang harus diwujudkan untuk dapat membantu mencapai visi?

Ditegaskan oleh Daft (1999:136), *developing effective strategy requires actively listening to people both inside and outside the organization, as well as examining trends and discontinuities in the environment.*

Walaupun pimpinan yang baik bagi organisasi hari ini secara aktif melibatkan setiap orang dalam organisasi, para pemimpin adalah masih akhirnya bertanggung jawab bagi membangun arah organisasi melalui visi dan strategi. Karena

jika pimpinan gagal memberikan arah, maka organisasi akan mencair”.

- **Pimpinan yang memberikan arah**

Pimpinan yang rendah memberikan visi dan merangsang aksi adalah tidak terlibat tidak sungguh-sungguh seorang pemimpin pada semua level.

Pemimpin yang semua Tindakannya dan visinya sedikit adalah seorang pekerja. Dia pekerja keras dan dedikasi terhadap pekerjaan dan organisasi tetapi dia bekerja adalah pekerjaan membuta”.

Tanpa pengetahuan tentang sasaran dan arah, maka aktivitas tidak memiliki makna dan tidak benar melayani organisasi, pegawai dan masyarakat.

Pemimpi adalah baik dalam memberikan gagasan yang bermakna bagi diri dan orang lain. Pemimpin ini mungkin memberi inspirasi secara efektif kepada orang lain dengan visi, namun lemah dalam pelaksanaan strategi tindakan. Visi dalam kasus ini hanya sebagai mimpi, fantasi, sebab hanya memiliki peluang untuk pernah menjadi kenyataan.

Untuk menjadi seorang pemimpin efektif, satu dan keduanya mimpi besar dan pemindahan mimpi ini ke dalam strategi tindakan signifikan (Daft, 1999:141)”.

Untuk menentukan arah yang strategis bagi masa depan, pemimpin harus melihat ke dalam (sumberdaya), melihat keluar, dan melihat ke masa depan. Pemimpin menggambar lingkungan internal dan eksternal organisasi untuk mengidentifikasi kecen-

drungan, ancaman dan peluang organisasi. Mempertimbangkan bagaimana pimpinan puncak mewujudkan perubahan, maka semua faktor internal dan eksternal harus dikenali dengan baik. Jadi trend dalam teknologi, demografi, peraturan pemerintah dan gaya hidup dapat membantu mengidentifikasi keuntungan kompetitif baru". Semua itu dianalisis dalam suatu tindakan strategis analisis kekuatan, kelemahan (internal) dan ancaman dan peluang (eksternal) yang dikenal dengan analisis SWOT.

- **Apa Pengaruh Pemimpin?**

Bila para pemimpin mengaitkan visi dan strategi, mereka akan membuat perbedaan nyata bagi masa depan organisasi mereka. Seorang pemimpin besar dalam menciptakan hal baru adalah sering memiliki strategi besar dan strategi tindakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemikiran strategik dan perencanaannya bagi masa depan organisasi dapat secara positif mempengaruhi kinerja perusahaan dan keberhasilan finansial. Penelitian lain menunjukkan bahwa lebih dari 44 % variasi keuntungan dari perusahaan utama mungkin dicirikan kepada strategi kepemimpinan (Daft, 1999:143).

Munculnya fokus atas tim adalah lebih realistis dalam beberapa cara daripada fokus atas kepemimpinan individu. Apalagi dalam lingkungan yang rumit, pemimpin sendiri tidak dapat melakukan semua hal. Suatu tim efektif mungkin memiliki peluang lebih baik mengidentifikasi dan mengimplementasikan keberhasilan strategi, memandang suatu identifikasi akurat dari lingkungan, dan membangun kemampuan internal berdasarkan atas pemberdayaan pegawai dan membagi visi.

Tanpa suatu kemampuan dan interaksi efektif pimpinan tim puncak, lembaga mungkin tidak dapat beradaptasi secara nyata dalam pergantian lingkungan.

Dalam memberikan pengaruhnya, maka pemimpin dapat melakukan proses-proses berikut:

- 1) Percakapan; dilakukan karena alasan kurang pengertian, ketidaksetujuan, keragaman sudut pandang, dan evaluasi terhadap orang lain,
- 2) Dialog, Memunculkan perasaan, Menjelajah asumsi, Menampilkan pendirian, Membangun basis pengetahuan. Hasil yang diharapkan adalah; bersifat jangka panjang solusi inovatif, kepaduan kelompok, membagi makna dan memindahkan pikiran
- 3) Diskusi; mengalirkan makna karena digunakan dengan alasan menyatakan posisi, membela keyakinan, meyakinkan orang lain, membangun perbedaan. Sedangkan hasil yang diharapkan adalah mengalirkan makna yang mencakup; bersifat jangka pendek dan resolusi, kesepakatan atas logika, perbedaan baru, dan menerima pikiran.

F. KUNCI SUKSES KEPEMIMPINAN

Mengacu kepada Stephen dan Pace (1997) dalam *A New Paradigm of Leadership* yang diedit oleh Ken Shelton (1997) dipaparkan lima kunci sukses kepemimpinan, yaitu:

- 1) Perlakukan Orang lain sebagai Sahabat
Kepemimpinan sebagai upaya menciptakan sahabat mengubah kepemimpinan biasa yang ada di benak banyak

orang. Bandingkan pertentangan antara makna yang populer dari seorang pemimpin. Sahabat memiliki kasih yang dewasa dan tetap di antara satu sama lain. Mereka saling berkorban satu sama lain, mereka memperlakukan satu sama lain hal-hal yang akan dilakukan setiap orang bagi orang lainnya; yang satu bukan atasan maupun bawahan dari orang lain; yang satu bukanlah pemimpin sementara yang lain pengikut; mereka sungguh-sungguh setara dalam pandangan masing-masing. Para sahabat murah hati dan ramah, mengabdikan dan tulus, senang berada bersama yanglainnya. Mereka bersedia menempatkan kebutuhan orang lain di atas kebutuhan mereka sendiri. Mereka bersedia menanggung beban orang lain.

Dalam salah satu seminar kepemimpinan kami, seorang eksekutif bertanya, “Namun, bagaimana cara Anda memperlakukan orang lain sebagai sahabat?” Kami menjawab pertanyaan itu dengan meminta semua orang menutup mata dan membayangkan sebuah lorong yang panjang. “Sekarang bayangkan seorang sahabat Anda berpergian selama dua minggu. Bayangkan bahwa sahabat Anda ini baru terlihat. Saksikan diri Anda dan sahabat tersebut berjalan menuju satu sama lain dan berhenti di hadapan satu sama lain. Perhatikanlah hal yang anda perbuat dan katakan.”

Kemudian kami meminta orang-orang untuk menjelaskan semua hal yang mereka katakan dan perbuat saat berjumpa dengan sahabat mereka di lorong itu. “Saya tersenyum dan berbicara dengan penuh semangat mengenai ke mana dan apa saja yang ia perbuat selama ini,” kata yang lainnya. “Saya bertanya apakah ia butuh pertolongan dan meng-

undangnyanya makan malam agar kami dapat berbincang-bincang lebih lama,” kata seorang pria.

Pesannya jelas: perlakukan orang lain sebagaimana Anda memperlakukan sahabat terbaik Anda. Berilah salam. Tersenyumlah. Ajukan pertanyaan yang mengungkapkan minat Anda pada mereka. Tanyakan hal-hal yang sedang mereka kerjakan. Tunjukkan penghargaan kepada mereka. Bersedialah untuk melayani. Dukung mereka. Jangan takut untuk berjalan, bekerja, makan, dan bermimpi bersama mereka. Menjadi sahabat adalah cara yang lebih sederhana, mudah, dan efektif untuk mencapai kepemimpinan. Menjadi sahabat membuka pintu terhadap kepemimpinan yang menggairahkan, menggerakkan, dan ampuh, tanpa menggunakan strategi rumit untuk memenangkan hati dan mempengaruhi orang-orang.

- 2) Ciptakan kekuatan positif. Pemimpin yang baik jarang bersikap negatif dan tidak pernah membosankan. Mereka menciptakan suatu perasaan bahwa segala sesuatu bergerak secara positif. Mereka menunjukkan melalui cara mereka berjalan dan berbicara. Bahwa mereka dipenuhi dengan keyakinan diri yang tenang dan kekuatan yang besar. Mereka menggerakkan kekuatan kepribadian mereka dengan sepenuhnya.

Apabila pemimpin gagal menciptakan suatu kekuatan yang besar, keengganan timbul di antara para pengikut, seperti orang-orang mengikuti jalan setapak yang menghadapi perlawanan yang paling sedikit, menurunkan kecepatan dan dengan cepat kehilangan kekaguman. Pemimpin yang

positif dan memberi dukungan saat segala sesuatunya tidak berjalan dengan baik merupakan suatu yang sulit. Namun, pemimpin yang efektif tidak mempunyai pilihan lain.

Para pemimpin besar menghasilkan kekuatan dinamis dari dalam yang mempengaruhi pengikut untuk bertindak. Gaya kepemimpinan mereka yang kuat dan tegas ditandai oleh tiga sifat, yaitu:

- Komitmen yang kuat terhadap tugas yang sedang dikerjakan. Semua pemimpin berkomitmen secara pribadi pada suatu usaha, namun hal itu tidak cukup, pemimpin yang efektif berkomitmen kepa suatu tujuan melampaui kegiatan sehari-hari; usaha besar, menjadi pusat dari pengabdian mereka terus menerus.

Kita mungkin bertanya kepada diri kita sendiri” apakah saya akan membiarkan kegiatan sehari-hari mengendalikan hidup saya, atau apakah saya akan menjalani hidup saya sesuai dengan prinsip-prinsip mulia”? kecuali kita dengan penuh kesadaran memutuskan untuk melakukan lebih daripada sekedar terlibat dalam kegiatan rutin, hidup kita akan tenggelam.

- Kasihilah orang-orang yang dipimpin. Keberanian dan ketegasan seseorang pemimpin dalam memimpin orang-orangnya, dipengaruhi oleh kepeduliannya yang tulus akan perasaan dan kebutuhan orang-orang itu.

Mengkritik dan menghakimi itu mudah. Kita gagal menunjukkan kasih jika menggunakan cara yang kasar dan menyinggung dalam mengatakan sesuatu. Peng-

gunaan kata-kata yang menyinggung perasaan harus dicegah jika ingin memimpin dengan kasih.

Mulut kita lebih sering menimbulkan kesulitan bagi kita dari pada bagian tubuh lainnya. Saat kita merasa lelah atau terburu-buru, kita mengatakan hal-hal yang mengancam dan melemahkan hubungan kita dengan orang lain. Pemimpin yang penuh kasih peduli bukan hanya terhadap cara mereka berkomunikasi, melainkan juga dengan kebutuhan pribadi dan jasmani para pengikut mereka. Pangan, sandang, papan, transportasi atau perawatan kesehatan yang memadai sering merupakan kebutuhan para sahabat dan rekan kerja kita yang tidak terungkap, namun benar-benar diperlukan.

- Dukungan yang menyenangkan bagi orang-orang yang kita dipimpin. Satu cara sederhana untuk mendukung orang lain adalah dengan mengenali bakat dan potensi mereka. Kita dapat memimpin dengan cara yang sama dengan memberikan dukungan dan menjunjung rekan kerja kita dengan kata-kata dan tindakan yang menyatakan, bahwa mereka memiliki potensi yang tidak terbatas.
- 3) Ajak orang lain untuk ikut. Kita semua suka mengikuti pemimpin. Yang telah membuat keberhasilan yang ingin kita teladani. Jika tidak ada pengikut maka tidak akan ada pemimpin. Seorang pemimpin barangkali ingin memimpin dan bahkan ditunjuk untuk memimpin, namun kemampuan untuk menarik para pengikut dari awal akan menentukan apakah pemimpin itu berhasil.

Jika seorang pemimpin ingin menarik pengikut, dia harus

mengilhami mereka dengan cara menciptakan suatu visi yang menarik, mengenai hal yang dapat dicapai dan kemudian memotivasi mereka dengan cara memperlihatkan visi tersebut secara terus menerus dan penuh semangat. Pemimpin dengan penuh keyakinan mengajak orang lain untuk bergabung guna mencapai visi tersebut.

Sebagai pemimpin, seseorang bertanggung jawab terhadap para pengikutnya dan kecuali dia tahu ke mana akan pergi maka tidak akan tiba di sana, demikian juga dengan para pengikutnya. Sasaran yang dibuat akan membantu seorang pemimpin mewujudkan visi. Sasaran adalah pernyataan mengenai hal-hal yang perlu dilakukan untuk mencapai visi tersebut. Salah satu cara untuk menciptakan sasaran adalah dengan mengenali suatu hal yang mengganggu atau tidak menyenangkan. Kemudian ubahlah hal itu menjadi satu sasaran dengan memutuskan bersama orang-orang anda mengenai hal yang dapat dilakukan oleh setiap orang untuk membantu meraih sasaran tersebut.

- 4) Memberi wewenang kepada pengikut untuk bertindak. Sasaran yang ambisius tanpa cara-cara untuk meraihnya adalah hal-hal yang tidak berguna. Libatkanlah orang-orang dalam menetapkan sasaran dan kemudian beri mereka petunjuk bagaimana cara mereka mencapai sasaran itu. Pertama, delegasikan kegiatan yang mengarah pada pencapaian sasaran tersebut. Berikan kepada setiap orang tugas tertentu. Diskusikan cara terbaik untuk melakukan tugas itu agar dapat terlaksana. Minta kepada setiap orang untuk menjelaskan semua hal yang harus dilakukan dan kapan dilakukan, kedua, ajak semua orang, satu persatu, untuk

memulai. Ungkapkan penghargaan anda atas keterlibatan mereka dan kesediaan untuk menerima tugas tersebut. tunjukkan beberapa lama lagi tugas itu untuk diselesaikan dan suruh mereka memberikan laporan kemajuan kepada anda. Dukung mereka untuk mengambil tanggung jawab penuh guna memastikan bahwa tugas itu akan selesai dengan tepat waktu.

- 5) Perkuat diri anda sendiri. Sebelum kita dapat memimpin orang lain dengan efektif, maka kita harus memepkuat diri kita sendiri untuk memimpin orang lain dengan sabar, efektif dan tidak kenal lelah melalui masa-sama kekecewaan dan keletihan. Penguasaan prinsip-prinsip, regenerasi pribadi dan pembaharuan diri sulit untuk membayangkan pemimpin besar yang sedih, murung, letih, tertekan, berantakan, dan menanggung beban berlebihan-bergerak dengan cepat ke sana ke mari, kacau balau, mencoba untuk menyelesaikan banyak hal sekaligus. Para pemimpin bukan hanya jmendapatkan olah raga, istirahat, dan nutrisi yang cukup, melainkan juga harus mengembangkan pola hidup yang seimbang. Orang yang mengalami tekanan darah tinggi dan kecanduan kerja cenderung memiliki masalah kesehatan dan jantung.

Para pemimpin perlu juga rileks dengan teman-temannya, berolah raga, santai dan bercengkrama dengan keluarga. Bahkan istirahat dan tidur setelah seharian bekerja merupakan hal yang harus dipenuhi agar kesehatan terpelihara dengan baik. Karena hari esok masih membutuhkan kerja keras pemimpin efektif, sehingga berbagai aktivitas dan kegiatan yang bertujuan

mewujudkan visi besar pemimpin bagi masa depan organisasi masih memerlukan energi dan sumberdaya yang maksimal.

BAB V

KOMUNIKASI ORGANISASI

A. LATAR BELAKANG

Bagaimanapun, komunikasi dan keberhasilan organisasi adalah memiliki hubungan. Sebab dengan meningkatkan atau mengembangkan komunikasi organisasi adalah meningkatkan organisasi. Banyak elemen-elemen universal yang membuat suatu organisasi ideal, elemen-elemen itu dapat digunakan untuk mengubah suatu organisasi yang berfungsi baik memilih hal-hal yang baik meliputi hal-hal tersebut. Semua elemen tersebut berhubungan dengan keinginan mencapai hasil atau kinerja organisasi.

Berkaitan dengan masalah tersebut, dijelaskan oleh Lewis (1987:6) bahwa:”*managerial effectiveness cannot be improves without examining the managers individual communication knowledges and skill and his or her alities to work with groups*”. Di sini dapat dipahami bahwa aktivitas manajerial yang dijalankan oleh manajer memerlukan adanya komunikasi. Sebab efektivitas manajerial tidak dapat ditingkatkan tanpa didukung pengetahuan dan keterampilan berkomunikasi yang dimiliki manajer sebab

dengan berkomunikasi yang baik dia akan dapat bekerjasama dengan kelompok”.

Sebenarnya yang akan dibangun dalam konteks komunikasi, yaitu terciptanya kesamaan makna dengan saling memahami pesan yang dipertukarkan. Dijelaskan Lewis (1978:8) bahwa:” *I hear you, I understand what you’re saying*”. Keberhasilan komunikasi ditandai dari timbulnya pengertian dari penerima pesan terhadap apa yang dikirim oleh pengirim pesan. Karena itu, komunikasi akan efektif, jika kita mendengarkan apa yang dikatakan dan mengerti akan yang dikatakannya”.

B. DEFINISI KOMUNIKASI ORGANISASI

Komunikasi dilihat dari sudut pandang organisasi, sesungguhnya merupakan salah satu perilaku organisasi. Secara umum, dijelaskan oleh Lewis (1987:8), bahwa:”*communication is the exchange of message resulting in a degree of shared meaning between a sender and a receiver* “. Pendapat ini menjelaskan bahwa komunikasi mencakup seluruh aktivitas manusia, dalam komunikasi terjadi pertukaran pesan yang dihasilkan dari pembagian makna antara pengirim pesan dengan penerima pesan”.

Menurut Pace dan Faules (1989) komunikasi adalah satu elemen penting dalam organisasi untuk menghasilkan kinerja yang diinginkan untuk dicapai. Sedangkan tujuan utama dalam mempelajari komunikasi ialah untuk meningkatkan eksistensi dan kualitas organisasi. Meningkatkan barang-barang untuk mencapai tujuan-tujuan dari manajemen. Setidaknya untuk menjadi manajer yang terbaik dan isi manajemen adalah komunikasi.

Organisasi dan komunikasi adalah dapat dilihat dari perspektif manajemen, yaitu: kreativitas dan produktivitas, organisasi membutuhkan peningkatan kualitas hidup dalam tempat bekerja”. Sedangkan dari perspektif pekerja berarti mempelajari komunikasi organisasi menempatkan upaya untuk menemukan cara-cara untuk meningkatkan kualitas hidup para pekerja. Lalu bagaimana sebenarnya tujuan utama mereka? Dalam hal ini, melalui komunikasi dalam organisasi mereka akan mengerti kehidupan organisasi, kemudian bagaimana kehidupan yang komunikatif? Bagaimana suatu organisasi dibangun dan dipertahankan melalui proses komunikasi (Pace dan Faules, 1989:2).

Keterampilan komunikasi lisan dan tulisan adalah penting tidak hanya dalam mencapai suatu pekerjaan tetapi juga dalam melakukan pekerjaan secara efektif. Interaksi pemimpin dengan bawahan tercakup dalam peran komunikasi.

Perilaku komunikasi non verbal adalah mencakup: (1) gestur, (2) ekspresi wajah, (3) kontak mata, (4) bahasa tubuh, dan (5) memosisikan diri”. Karena dalam konteks komunikasi ini, seorang pemimpin memiliki pengaruh interpersonal dan pengaruh kedudukan (role system). Dengan begitu tentu perlu dikembangkan kekuatan pribadi dalam membangun hubungan dengan kemampuan berkomunikasi secara efektif dengan cara yang menyenangkan.

Kemudian Hunt (1980:29) mengemukakan bahwa: *”communication is involves one person trying to create meaning in another”*. Tegasnya komunikasi merupakan seseorang yang mencoba menciptakan makna bagi orang lain”.

Secara esensial, komunikasi mencakup pemindahan informasi

dari seseorang kepada orang lain, dalam latar organisasi, proses pemindahan biasanya merupakan tujuan perilaku komunikasi. Dalam kaitan ini, Raymond Ross dalam Hunt (1980) mengemukakan bahwa komunikasi adalah suatu proses mencakup penyimpanan, pemilihan dan pengiriman simbol dalam suatu cara sebagai usaha membantu pendengar menerima dan menciptakan ulang dalam pikirannya berisikan makna dalam pikiran komunikator”.

Dengan demikian, mempelajari komunikasi organisasi merupakan dasar utama bagi karir dalam manajemen, karena berkenaan dengan pengembangan sumberdaya manusia, kerjasama, komunikasi, mengorganisasikan tugas-tugas dalam organisasi. Karena itu, komunikasi organisasi merupakan taksonomik ilmu manajemen yang memungkinkan para manajer dapat menyampaikan gagasan, pikiran, tugas-tugas, perintah, pengawasan dan koordinasi”.

Menurut Hunt (1980:30) ada tiga gagasan utama dalam komunikasi organisasi, yaitu:

- 1) Komunikasi organisasi mencakup proses menciptakan makna dalam diri pendengar. Manakala pesan tidak dapat ditransper, pengirim pesan berusaha untuk menciptakan suatu makna dalam pikiran pendegar tentu saja makna yang sama sebagaimana ada dalam pikirannya, memang hal yang tidak mungkin untuk menciptakan makna yang sama persis sebab tidak ada dua orang yang benar-benar sama persis”.
- 2) Komunikasi mencakup pemindahan informasi. Sebagai komunikasi yang berlangsung pada suatu tempat, maka

seseorang adalah mencoba untuk mengirimkan informasi kepada yang lain. Informasi dipindahkan melalui penggunaan simbol, yang dapat berbentuk verbal atau non verbal atau keduanya sekaligus.

- 3) Komunikasi mencakup beratus-ratus rangsangan potensial. Sejumlah rangsangan tertentu mungkin saja tercakup dalam proses komunikasi, suatu rangsangan menjadi pesan bila seseorang menugaskannya sebagai suatu makna.

C. SIFAT DASAR KOMUNIKASI

Ada beberapa sifat dasar komunikasi yang memungkinkan terjadinya komunikasi, baik antara seseorang dengan yang lain, maupun antar kelompok dengan kelompok lain atau komunikasi alam spektrum yang sangat luas.

- 1) Seseorang membutuhkan informasi. Bagaimanapun, setiap orang memerlukan semua jenis informasi untuk bertahan hidup dalam organisasi. Para anggota organisasi sering merasakan diri mereka dalam konteks saling memerlukan untuk memberi atau menanyakan informasi. Suatu alasan logis bagi menciptakan piramida organisasi dengan sedikit orang berada pada puncak struktur organisasi dan banyak orang berada pada level bawah organisasi, karena keadaan ini dapat dengan mudah digunakan penyebaran informasi melalui seluruh hirarki organisasi. Informasi dipindahkan adalah suatu alasan yang penting bagi eksistensi komunikasi dalam organisasi.
- 2) Kebutuhan orang terhadap penguatan sosial. Setiap anggota

organisasi memiliki kebutuhan sosial dan psikologis sosial yang harus dipenuhi. Hal ini mencakup kebutuhan bagi pengakuan, harga diri, dan pertumbuhan. Orang-orang berkomunikasi untuk memenuhi kebutuhan ini dalam hubungannya dengan orang lain dan berusaha memenuhinya untuk yang lain sebagaimana kebutuhan mereka.

- 3) Seseorang mengarahkan yang lain menggunakan komunikasi. Dalam organisasi ternyata orang diperintah atau diarahkan untuk melakukan komunikasi. Mereka seringkali berbicara untuk memberikan ceramah, melaksanakan wawancara, atau menulis surat. Orang-orang mungkin juga merasa diarahkan untuk berkomunikasi dalam situasi tertentu sebab mereka meyakini bahwa melakukan komunikasi sebagai bagian dari tugas mereka”.
- 4) Manusia berkomunikasi untuk mencapai sesuatu. Komunikasi mencakup kondisi fisiologi dan psikologis dari individu seseorang. Sasaran tertentu adalah dicapai melalui komunikasi dan kadang-kadang gaya interaksi seseorang keluar dipengaruhi oleh hal-hal dalam hubungannya dengan yang lain, orang-orang berkomunikasi karena alasan kepentingan psikologis dan ketika berkomunikasi dengan seseorang, manusia harus merasa tingkatan hubungan timbal balik dengan orang lain, selain itu, banyak masalah serius dapat dihasilkannya.
- 5) Komunikasi bersifat dinamis dan berjalan terus. Ahli teori komunikasi berkomentar, bahwa :”siapapun tidak akan pernah menghindari dari komunikasi”. Bagaimanapun, pernyataan tersebut mungkin berisikan terlalu banyaknya

hal negatif dalam menguasai grammar bahasa Inggris sebagai pengetahuan. Konsep ini memang begitulah adanya dalam bahasa Inggris. Sebab ketika seseorang menerima dorongan komunikasi hampir sering secara tetap dari berbagai sumber yang luas, proses memberikan informasi dan menerimanya menempati berbagai situasi secara konstan di sekeliling kehidupan manusia.

- 6) Komunikasi bersifat fundamental dan bertujuan/bermanfaat. Komunikasi ternyata membantu manusia untuk memperoleh apa yang diinginkannya. Dengan kata lain, komunikasi mungkin membantu manusia mencapai sasaran atau mencapai penguasaan sosial. Tetapi manusia juga menyeduaikan diri terhadap lingkungan dan membuat suatu pengetahuan mereka beredar melalui komunikasi. Ketika seseorang memasuki lingkungan baru yang berbeda sebelumnya, maka dia merasa tidak pasti dan membingungkan. Maka dia memulai mengurangi ketidakpastian dengan melalui komunikasi. Seseorang berinteraksi dengan orang lain, dia mencari informasi untuk memberikan kepadanya dengan masukan/ input tentang lingkungan baru yang dihadapi dan berpikir melalui bermodalkan latar belakang dan pengalaman untuk menangkap informasi yang mungkin berguna bagi seseorang sekarang. Bahkan bila semua informasi mulai muncul, maka seseorang mulai menyesuaikan diri dan merasa lebih senang dan gembira”.
- 7) Komunikasi adalah bersifat kebutuhan sosial. Ketika seseorang mencoba membawa sesuatu yang baru trhaap lingkungan tertentu, dia memulai untuk mengembangkan keterampilan yang membolehkannya berinteraksi dengan orang lain.

Hal dapat dilakukan melalui interkasi yang mencapai sesuatu terhadap orang lain dan memungkinkan orang lain juga dapat mencapai kita. Komunikasi menjadi alat atau wahana melaluinya kita mencoba persepsi kita dan gagasan-gagasan dengan orang lain. Dalam kejadian seperti itu, kita mempelajari apakah pandangan tentang dunia bersifat konsisten dengan pandangan orang lain. Tentu masih populer istilah yang mengatakan bahwa: "manusia adalah makhluk sosial", dan "tidak ada manusia di pulau ini". Hal ini membicarakan aspek spirit manusia sebagai makhluk hidup. Setiap orang memerlukan orang lain dan keperluan ini terpuaskan melalui komunikasi, betapun kecil sifat, aktivitas, jenis dan tujuannya".

- 8) Komunikasi adalah bersifat kompleks. Sejatinya dapat dilihat bahwa dasar bagi keberuntungan hidup—seperti air, makanan dan pakaian sebagai keadilan sederhana. Tetapi komunikasi adalah juga dasar untuk bertahan hidup. Bagaimanapun, komunikasi tidaklah sederhana, utamanya sebab manusia yang melakukan komunikasi, orang membuat komunikasi bersifat kompleks sebab manusia bersifat kompleks dan tidak dapat diprediksi. Sikap manusia, orientasi, persepsi dan gagasan-gagasan dapat mencakup dalam proses mengirimkan dan menerima informasi, sebagaimana yang akan terlihat bahwa orang akan mendengar apa yang mereka katakan, tetapi apa yang mereka pikirkan dan katakan. Jarang seseorang memindahkan secara sempurna informasi objektif tanpa menambah beberapa elemen subyektivitas. Bagi alasan ini komunikasi tidak dapat diakui sebagai ilmu eksak. Mempelajari komunikasi sebenarnya menagrahkan

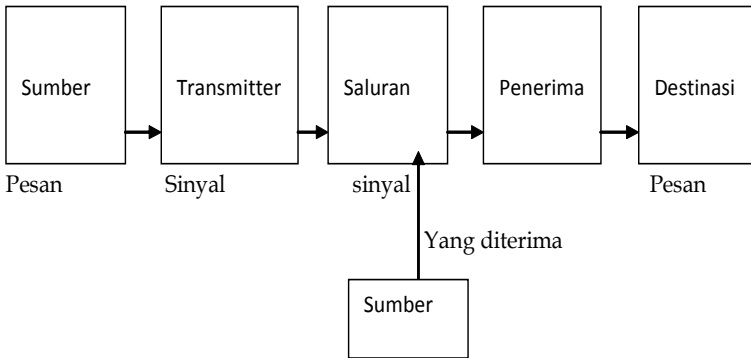
kepada mempelajari aspek perilaku manusia, seperti kepribadian, sikap, motivasi, dan pembelajaran. Dan sebagian ahli psikologi sosial menegaskan bahwa hanya sedikit sekali yang absolut dari bentuk perilaku manusia”.

D. MODEL KOMUNIKASI

Model adalah suatu representasi yang bersifat sistematis dari suatu objek atau peristiwa. Dalam biologi misalnya dikenal model fungsi dari paru-paru, model fungsi dari ginjal. Dalam bidang komunikasi, oleh karena komunikasi adalah suatu proses, maka yang dimodelkan adalah suatu peristiwa. Ada dua hal yang perlu diingat dalam suatu model. Pertama, mengenai kriteria. Kriteria dari model adalah akurasi (yaitu seberapa jauh model bersifat representatif dari proses yang sesungguhnya), dan manfaat (seberapa jauh model itu berguna dan praktis). Kedua, manfaat dari model adalah membantu menjelaskan struktur dari peristiwa-peristiwa yang bersifat kompleks, memberikan rangka bagi studi yang bersifat ilmiah, dan merupakan stimulasi heuristik. Berikut ini akan ditinjau sejumlah model dari proses komunikasi.

▪ Model Shannon dan Weaver

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



Gambar 5.1: Model Komunikasi Shannon dan Weaver

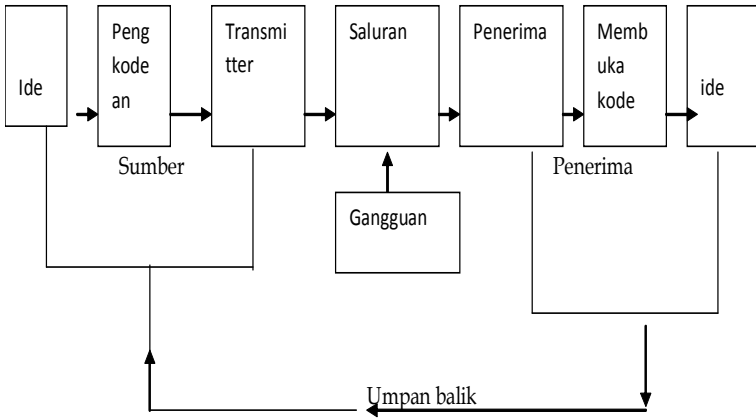
Model ini menggambarkan sistem komunikasi yang terdiri dari lima komponen, dengan proses berikut : (1) sumber menetapkan suatu pesan dari seluruh pesan yang mungkin. Pesan itu oleh, (2) transmitter dikode ke dalam sinyal-sinyal yang dikirim melalui (3) saluran, diterima oleh, (4) si penerima, di mana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

▪ Model Teori Informasi

Model adalah suatu skema yang mewakili kehadiran suatu fenomena kompleks. Maka model membuat penomena lebih mudah untuk dipahami. Ada banyak model komunikasi. Faktanya dari beberapa model coba diketengahkan di sini untuk menguraikan unsur-unsur model komunikasi dimaksud untuk memudahkan

pemahaman akan kehadiran komunikasi dalam perilaku kehidupan manusia.

Satu dari banyak model yang tercakup dalam teori informasi digambarkan dalam bagan berikut:



Gambar 5.2: Model Teori Informasi

Sumber adalah tempat asal dari pesan. Sumber ini dapat berupa individu, kelompok, atau organisasi. Ide pada sumber dapat berasal dari berbagai hal: dari stimuli internal, atau sebagai respons terhadap komunikasi dari orang lain. Ide ini dikode, sehingga dengan demikian akan menjadi pesan yang layak untuk ditransmisikan.

Transmitter mengambil pesan, lalu meletakkannya kedalam saluran komunikasi. Transmitter ini merubah pesan ke dalam gerakan-gerakan fisik serta pola-pola suara yang ditransmisikan. Saluran adalah medium dengan mana pesan dikirim. Gangguan adalah stimulasi yang mengganggu stimuli yang ada dalam

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

Selanjutnya, alat pembuka kode menterjemahkan stimuli yang diambil oleh alat penerima, ke dalam sesuatu yang berarti bagi penerima, yaitu berupa ide. Menurut teori proses informasi, ide yang diambil tidak berupa arti yang polos disarikan dari stimula pesan. Pengetahuan yang telah ada pada si penerima mempunyai peran amat besar mengenai bagaimana ide disarikan. Oleh karena pengetahuan yang telah dimiliki oleh masing-masing individu adalah unik, maka sulit terjadi bahwa ide yang diperoleh oleh si penerima akan benar-benar identik dengan ide yang disampaikan oleh sumber pemberi pesan. Paling baik yang dapat diharapkan adalah bahwa ide si sumber pesan dibanding ide yang di serap si penerima adalah komparabel.

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

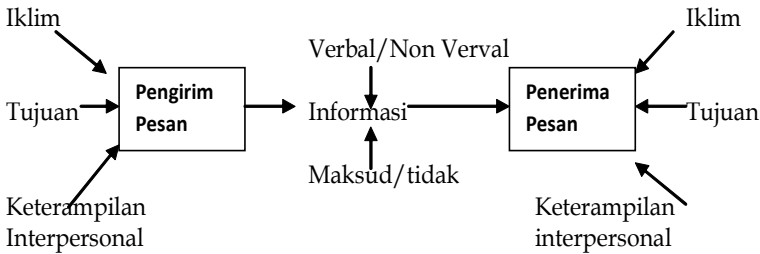
▪ **Model Sanford, Hunt dan Bracy.**

Aubrey Sanford, Gary Hunt, dan Hyler Brancy mengusulkan model yang dibuat mereka untuk menampilkan beberapa

karakteristik situasional yang mempengaruhi pertukaran komunikasi. Sesungguhnya model ini menyarankan lima faktor penting variabel situasional yang dapat mempengaruhi potensi keberhasilan pertukaran komunikasi. Adapun faktor-faktor tersebut, yaitu: (1) iklim, atau lingkungan yang ada, di mana komunikasi terjadi atau tempat kejadiannya, (2) tujuan komunikasi yang dipersepsikan dari pengirim pesan dan penerima pesan, (3) penampilan keterampilan komunikasi oleh pengirim pesan dan penerima pesan, (4) apakah pesan yang dikirimkan memiliki maksud atau tidak memiliki tujuan, dan (5) pesan verbal atau non verbal. Hal yang pertama dari tiga variabel harus terpenuhi secara positif untuk memungkinkan pengiriman pesan antara pengirim dan penerima pesan pada suatu kesempatan dan tempat. Dua hal terakhir harus dipenuhi juga kesesuaiannya.

E. ELEMEN KOMUNIKASI

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



Gambar 5.3: Model Komunikasi Sanford, Hunt dan Bracy

1. Pengirim Pesan

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

2. Penerima Pesan

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

3. Pesan

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

4. Tujuan

Orang yang berkomunikasi memiliki alasan-alasan. Kadang alasan pengirim pesan dan orang dalam proses komunikasi yang menyebabkan kita untuk melakukannya adalah tujuan. Tujuan komunikasi pada suatu waktu dan tempat tertentu adalah mungkin terlalu dalam berakar pada pernyataan psikologis. Meskipun kadang seseorang tidak menyadari betul apa tujuan komunikasi yang diciptakannya.

5. Iklim

Iklim dalam situasi sosial, di sini dikembangkan rumusan konsep mengarah kepada situasi dan orang yang didalamnya menyebabkan kita bertindak positif, netral atau orientasi negatif. Orientasi ini disebut sebagai “iklim” dari situasi. Jika kita suka seseorang adalah suatu tindakan membanggakan, hal itu akan memudahkan bagi kita untuk berkomunikasi dengan seseorang.

Jika kita kurang senang dalam situasi tertentu, kita akan menemukan bahwa komunikasi sangat sukar. Tindakan menyenangkan senagaiman disarankan peneliti bahwa iklim memberikan pengaruh kuat dalam komunikasi”.

6. Umpan Balik

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

BAB VI

MOTIVASI

A. PENGERTIAN MOTIVASI

Istilah motivasi bersumber dari kata dalam bahasa Latin “*movere*” yang berarti “menggerakkan” (Steers, et al, 1996:8).

Ada beberapa pertanyaan pokok dalam kaitan dengan motivasi, yaitu: (1) apa yang menjadi penggerak kekuatan perilaku manusia, (2) apa yang mengarahkan atau jaringan perilaku manusia, dan (3) bagaimana perilaku terpelihara atau berkelanjutan” (Steers, 1996).

Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar diri individu (motivasi ekstrinsik).

Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya. Kajian tentang motivasi telah sejak lama memiliki

daya tarik tersendiri bagi kalangan pendidik, manajer, dan peneliti, terutama dikaitkan dengan kepentingan upaya pencapaian kinerja (prestasi) seseorang.

Masalah laten mengapa beberapa karyawan bekerja lebih baik dari karyawan yang lain, merupakan pertanyaan yang terus menerus muncul dan selalu dihadapi para manajer. Beberapa variabel penting dan menarik telah digunakan untuk menjelaskan perbedaan kinerja antara para karyawan. Misalnya variabel kemampuan, imbalan, tingkat aspirasi dan latar belakang karyawan menjelaskan mengapa beberapa karyawan berprestasi sedang yang lainnya tidak.

Meskipun sudah jelas bahwa motivasi itu penting, tetapi kita sukar mendefinisikannya dan menganalisisnya dalam organisasi. Menurut Fred C. Lunenburg dan Allan C. Orstein (1999, p:88) definisi motivasi dapat dilihat dari dua sudut pandang yakni secara luas "*Motivation is a critical determinant of performance in organization*". Sedangkan dalam arti sempit "*Motivation as those process within an individual that stimulate behavior and channel it in ways that should benefit the organization as a whole*".

Sementara itu Robbert N. Lussier (1997, p:360) menyatakan bahwa "*motivation is the willingness to achieve organizational objectives*". Sedangkan Stephen P. Robbins (2007) mengungkapkan bahwa "*Motivation is the result of an interaction between the person and a situation; it is not a personal trait*". "*Motivation is the process by which a person's efforts are energized, directed, and sustained towards attaining a goal.*"

Lunenburg dan Orstein (2000), menyatakan bahwa

motivasi juga berarti kerja keras (*person work hard*), mempertahankan pekerjaan (*person keeps at work's*) atau perilaku orang-orang dalam mencapai tujuan (*The person directs his or her behavior toward appropriate goals*).

Dari definisi motivasi tersebut di atas, secara umum ada tiga aspek motivasi yaitu (1) *Effort*, (2) *Persistence* dan (3) *Direction*.

Ditegaskan lebih lanjut bahwa kerangka konsep di atas mengantarkan kepada pemahaman perilaku kerja individu. Kekuatan yang menggerakkan individu manusia melakukan sesuatu dalam cara tertentu dan kepada kekuatan lingkungan sering cepat bertindak dengan daya penggerak. Kemudian ada maksud dari orientasi sasaran atas setiap individu; perilaku diarahkan menuju sesuatu. Sedangkan jawaban ketiga cara memandang motivasi berisikan satu sistem orientasi, karena itu bahwa ada kekuatan dalam individu dan mereka mengarahkan lingkungan yang umpan baliknya kepada individu lain untuk memperkuat intensitas dorongan mereka dan arah kekuatan sehingga ada tindakan dan mengarahkan ulang usaha mereka. Kemudian komponen motivasi muncul lagi dan selanjutnya dalam berbagai hasil penelitian.

Gibs, et al (1997:126) berpendapat bahwa motivasi adalah suatu konsep yang digunakan untuk menjelaskan kekuatan tindakan atas atau dalam pribadi seseorang untuk berkenginan dan perilaku langsung.

Setiap orang berperilaku didasari oleh motivasi tertentu. Ada dorongan dalam jiwanya untuk memenuhi keinginan tertentu sehingga menampilkan perilaku. Menurut Maslow

(1970:35) kebutuhan merupakan titik awal dari motivasi. Kebutuhan adalah desakan psikologis untuk memenuhi sesuatu. Tegasnya, motivasi adalah kebutuhan akan sesuatu yang dimanifestasikan dalam tindakan.

Secara teknis, motivasi adalah pencurahan tenaga pada suatu arah tertentu untuk sebuah tujuan spesifik (Weisinger, 1998:81).

Kebutuhan adalah kekurangan atau kurang sesuatu nilai yang ada dalam pengalaman seseorang pada suatu titik waktu tertentu. Kekurangan sesuatu mungkin bersifat psikologis (makanan), psikologis (harga diri) atau sosiologis (kebutuhan interaksi sosial). Kebutuhan adalah kekuatan atau pendorong dari respon perilaku”.

Zainun (1986:18) menjelaskan istilah motivasi dikaitkan dengan kebutuhan (*needs*) atau insentif (*incentive*) suatu perangsang dalam proses pekerjaan. Kedua istilah ini seperti dua sisi mata uang logam yang sama, seperti hubungan konsep tujuan dengan alat untuk mencapai tujuan (*ends and means concepts*). Karena isentif dipandang sebagai alat untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan para pekerja.

Setidaknya menurut Weisinger (1998:83) ada empat sumber motivasi, yaitu:

- 1) Diri sendiri (pemikiran, stimulasi, perilaku sendiri, semua hal ini sudah merupakan konsep yang dikenal).
- 2) Teman, keluarga, rekan kerja, yang mendukung.
- 3) Mentor emosi (nyata atau fiktif)
- 4) Lingkungan kerja (udara, cahaya, suara dan pesan-pesan di kantor anda).

Keempat sumber motivasi ini adalah sangat penting bagi seseorang dalam perilaku kerjanya. Motivasi ini yang mendorong seseorang melakukan pekerjaan dan menyelesaikan sebagaimana tugas dan tanggung jawabnya.

B. TEORI-TEORI MOTIVASI

▪ Teori Maslow

Salah satu teori motivasi yang populer adalah teori Maslow. Dalam hal ini Maslow (1970) membagi jenjang motivasi yaitu: (1) fisiologis (lapar-haus), (2) ketenangan dan keamanan, (3) cinta dan perasaan, memiliki, (4) harga diri (prestasi dan pengakuan), dan (5) aktualisasi diri (*self-actualization*).

Proses menggerakkan sumberdaya manusia dalam proses manajemen lebih mudah dikenalkan dengan memahami teori motivasi. Teori Maslow ini nampaknya membuat pemahaman terhadap situasi industri, yang menempatkan pekerja level rendah nampak lebih termotivasi oleh uang (kebutuhan makanan dan pakaian), dan tidak banyak motivasi bekerja secara kreatif dalam pekerjaannya. Sementara pada level pekerja tinggi, yang menempatkan pendapatan yang mencukupi tidak memikirkan lagi kebutuhan rumah, nampak mengutamakan aktualisasi diri lebih penting. Demikian juga dengan pekerja yang berada dalam level kebutuhan cinta dan rasa memiliki, tika terpenuhi baru meningkat ke level berikutnya mengejar prestasi kerja dan pengakuan. Namun kadang-kadang pada sebagian pekerja sebenarnya, jika berada dalam level rendah motivasi fisiologis adalah sukar menemukan peluang baginya untuk mewujudkan

motivasi mengekspresikan diri sehingga kepuasan kerjanya lebih meningkat”.

▪ **Teori X dan Y**

Teori ini disarankan oleh Douglas McGroger dengan mengajukan dua perbedaan pandangan terhadap manusia. Pertama, pada dasarnya manusia negatif, yang tergolong dalam teori X, dan kedua, pada dasarnya bersifat positif dikelompokkan ke dalam teori Y (Robbins, 1984:29). Dalam menangani pegawai, maka para manajer disarankan bahwa pandangan manajer terhadap sifat dasar manusia berdasarkan atas pengelompokan asumsi ini. Para manajer cenderung menampilkan perilaku yang mengarahkan kepada bawahan berdasarkan asumsi ini.

Teori X, didasarkan kepada beberapa asumsi bahwa:

- 1) Pegawai tidak suka bekerja, mereka harus dipaksa, diawasi karena secara inheren tidak suka bekerja dan hal yang tidak mungkin menghindari keadaan bawaan itu.
- 2) Pegawai diancam dengan hukuman untuk mencapai sasaran yang diinginkan.
- 3) Pegawai akan melalaikan tanggungjawab dan meminta perintah formal bila mungkin,
- 4) Kebanyakan pekerja atas semua faktor berkenaan dengan pekerjaan dan akan memaparkan sedikit ambisi.

Berbeda dengan teori X, bahwa asumsi yang melekat pada teori Y bahwa:

- 1) Pegawai memandang pekerjaan sebagai suatu yang alamiah seperti istirahat atau bermain,

- 2) Seseorang akan berkerja dengan perintah atau dorongan diri sendiri dan pengawasan sendiri bila dia memiliki komitmen terhadap tujuan,
- 3) Rata-rata orang dapat belajar, bahkan mencari dan bertanggungjawab,
- 4) Kreativitas –oleh sebab itu adalah kemampuan membuat keputusan yang baik kemudian disebarakan secara luas kepada seluruh orang dan tidak begitu penting untuk diminta oleh fungsi manajemen.

Dalam uraiannya, Hersey dan Blanchard (1988:59) menegaskan bahwa para manajer yang menerima asumsi teori X, berusaha menstruktur, mengendalikan dan mengawasi pegawai secara ketat. Para manajer ini merasa bahwa pengawasan eksternal merupakan cara yang paling tepat untuk mengelola orang-orang yang tidak dapat dipercaya, tidak bertanggung jawab dan tidak dewasa.

Sedangkan tipe manajer yang menerima teori Y ini berusaha membantu para pegawai untuk menjadi dewasa dengan mengurangi kontrol eksternal secara progresif. Hal itu memungkinkan para pegawai untuk lebih mengendalikan diri sendiri secara berangsur-angsur. Para pegawai dapat memenuhi kebutuhan sosial, penghargaan dan perwujudan diri dalam suasana seperti ini yang sering diabaikan dalam pekerjaan. Apabila pekerjaan tidak menyediakan pemuasan kebutuhan pada setiap level, para pegawai biasanya akan mencari pemuasan itu di tempat lain. Hal ini membantu menyelesaikan beberapa masalah yang dihadapi pimpinan terutama dalam kaitan berhenti bekerja dan tidak masuk kerja.

Namun perlu digarisbawahi bahwa bila pegawai dalam masyarakat dewasa ini sudah mendapat pendidikan yang tinggi, dan sesuai standar kehidupan yang baik, maka asumsi teori ini akan menjadi gagal dalam memotivasi pegawai. Karena dengan pendidikan dan latihan yang diperoleh oleh pegawai, dapat membuat mereka akan menjadi lebih matang dan bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Bagi orang-orang yang kebutuhan psikologis dan rasa amannya sudah tinggi, maka asumsi teori X tidak dapat dipakai lagi oleh para manajer.

Dengan demikian kesan yang muncul dalam merespon teori X akan mengarahkan, mengendalikan dan mengawasi orang-orang dengan ketat sedangkan manajer yang menerima teori Y adalah para manajer yang mendukung dan memudahkan pegawai dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi dan tujuan pribadi mencapai kepuasan kerja.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan efektivitas dan pendayagunaan pekerja sebagai kunci efektivitas manajemen, yaitu: (a) peran manajemen, (2) motivasi, (3) partisipasi, (4) pelatihan, dan (5) organisasi kerja, kondisi kerja dan teknik peningkatan produktivitas dari bawah”.

Jadi kepedulian manajer dalam memotivasi pekerja menurut Prokopenko (1987:204) mencakup: (a) pekerjaan dan cara bekerja pegawai diorganisasikan dan diarahkan, (2) para pekerja dan lingkungan pekerjaan memberikan peluang produktif’.

Dalam kaitan ini ada hubungan yang jelas antara motivasi dan kebutuhan dalam kajian motivasi manusia.

Tabel 6.1 Hubungan motivasi dan kebutuhan

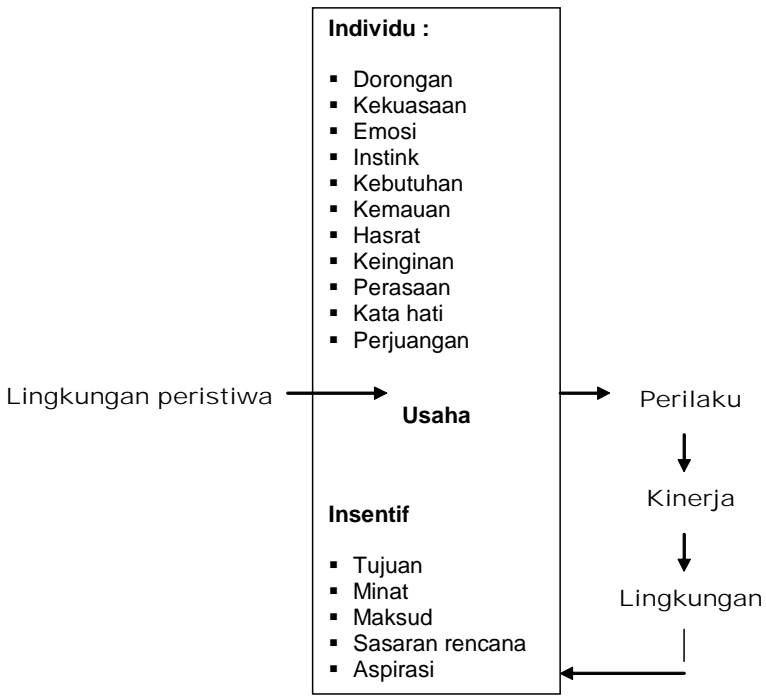
Faktor umum Organisasi	Level kebutuhan	Faktor khusus
Pertumbuhan Prestasi Kemajuan	Aktualisasi diri	Tantangan pekerjaan Kreativitas Kemajuan kerja Prestasi kerja
Pengakuan Status Harga diri Rasa hormat	Ego, status, harga diri	Jenis pekerjaan Pembayaran gaji Pengakuan teman Sifat dasar pekerjaan
Kebersamaan Sikap Pertemuan	sosial	Kualitas pengawasan Teman kerja menyenangkan Teman yang profesional
Keselamatan Keamanan Kompetensi Penggajian Stabilitas	keselamatan dan kemandirian	Kondisi keamanan kerja Jumlah keuntungan Keamanan kerja
Udara Makanan Pakaian Sek	psikologis	Rumah dan penclingingan udara, Gaji pokok Kantin Kondisi pekerjaan

Selain faktor yang diungkapkan di atas, banyak pengelompokan motivasi dalam bekerja. Dengan demikian, faktor-faktor

yang mendorong seorang pegawai melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sangat potensial baik dalam diri maupun lingkungan kerja dan sosial. Bahkan seseorang cenderung dipahami sebagai makhluk yang suka bekerja.

Sejumlah faktor dikenali mendorong manusia secara positif untuk bekerja, sedangkan yang lain mungkin saja kurang memberikan dorongan untuk bekerja, atau bahkan bersifat netral. Faktor yang memotivasi manusia mencakup isi pekerjaan, pengakuan terhadap prestasi, prospek promosi, keanggotaan dalam kelompok yang sukses dan imbalan keuangan. Sedangkan faktor yang kurang memotivasi dalam bekerja adalah jeleknya manajemen sumberdaya manusia, miskin komunikasi, kurang jelas sasaran atau tujuan, pekerjaan kurang menarik dan kegagalan pengakuan terhadap prestasi seseorang (Robinson, 1996). Sementara kondisi kerja, keberadaan birokrasi dan pengembangan organisasi yang mengusahakan kemudahan memperoleh kesejahteraan merupakan hal esensial dan bersifat netral terhadap motivasi kerja.

Motivasi adalah faktor yang menentukan perilaku, dapat dikemukakan sebagai berikut:



Gambar 6.1: Faktor Motivasi menentukan perilaku individu

Para manajer diharapkan untuk memahami jenis dan tingkat motivasi dalam diri pegawai dan harus juga mencoba untuk meninggikan dan mengembangkan wujud motivasi dalam keragamannya dengan banyak pengakuan/rasa hormat sehingga tidak dapat diprediksi oleh kelompok orang. Perbedaan hasil atau prestasi kerja dalam perbedaan pola perilaku berhubungan dengan kebutuhan dan sasaran.

▪ **Teori Maturity Argiris**

Teori ini menjelaskan ada empat cara yang dicirikan dtruktur formal maturity, yang dikemukakan oleh Mondy dan Premeaux (1995:311), yaitu:

- 1) Spesialisasi dari pembatasan inisiatif pekerja dan ekspresi diri serta membiarkan sedikit kemampuan seseorang untuk digunakan.
- 2) Rantai perintah membatasi kontrol pribadi dan membuat seseorang bersifat pasif dan bergantung kepada pemimpin
- 3) Kesatuan arah (atau kesatuan perintah) meletakkan peta terhadap sasaran atas kontrol seorang pemimpin, yang menciptakan masalah bila pegawai tidak mampu untuk menggunakan kemampuan yang luas dan mendefinisikan sasaran mereka perspektif waktuatasdasar kebutuhan dari dalam
- 4) Rentang kendali (rentang kendali manajemen) mengurangi kendali pribadi dan perspekti jangka pendek pada level pegawai”.

Kemudian dijelaskan oleh Mondy dan Premeaux (1995) bahwa dalam suatu organisasi ada beberapa karakteristik tambahan dalam peran dan prosedur kaku. Argiris mempercayai para pegawai tidak dapat berkembang untuk menjadi matang. Pandangan ini diyakini benar atas beberapa alasan, yaitu:

- 1) Mereka memiliki sedikit kontrol atas dalam bidang pekerjaan setiap hari
- 2) Mereka diharapkan menjadi passif, bergantung dan sebagai bawahan

- 3) Memiliki perspektif jangka pendek
- 4) Mereka dibujuk menjadi sempurna dan nilai yang sering berguna hanya sedikit kemampuan
- 5) Mereka diharapkan menghasilkan atas kondisi yang akan mengarahkan pada kegagalan psikologis.

Bagi Argiris, bahwa bila kematangan pegawai diatasi dengan suatu kondisi para tiga kemungkinan reaksi, yaitu:

- 1) Pelerian, pegawai mungkin melakukan pelarian dengan berdiam diri, dengan tidak hadir, atau tidak berusaha mencapai level lebih tinggi dalam perusahaan ketika struktur kurang baik.
- 2) Melawan, seseorang dapat melawan sistem dengan menghadapi tekanan atas pengorganisasian dengan tujuan kelompok informal atau melalui organisasi pekerja formal.
- 3) Adaptasi, suatu reaksi yang sangat khas oleh pegawai. Argiris mengemukakan bahwa untuk beradaptasi dengan pengembangan sikap apatis atau ketidakberbedaan. Para pegawai bermain, game dan mengakhiri pekerjaan”.

▪ **Teori Alderfer**

Clayton Alderfer mengorganisasikan ulang tingkatan kebutuhan sebagaimana teori Maslow ke dalam tiga tingkatan, yaitu: (1) kebutuhan eksistensi, (2) kebutuhan berhubungan dengan orang lain, dan (3) kebutuhan pertumbuhan”. Model teori Alderfer menggambarkan bahwa kebutuhan akan eksistensi berhubungan dengan kebaikan fisik sebagaimana kebutuhan psikologis dan keamanan pada teori Maslow. Kebutuhan ber-

hubungan dengan orang lain sejalan dengan hubungan interpersonal sebagaimana teori Malow dalam hal kebutuhan memiliki. Sementara kebutuhan akan pertumbuhan Alderfer merupakan perpaduan kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri sebagaimana dalam teori Maslow”.

▪ **Teori McClelland**

Suatu penelitian McClelland menekankan bahwa kebutuhan tertentu dikaji dan diperoleh secara sosial sebagai interaksi individu dengan lingkungan. Teori kebutuhan McClelland adalah berkaitan dengan bagaimana kebutuhan individu dan faktor lingkungan berpadu dengan tiga kebutuhan dasar manusia, yaitu: kebutuhan berprestasi (n, Ach), kebutuhan kekuasaan ($n'Pow$), dan kebutuhan akan afiliasi/kerjasama ($n''Aff$). Motif ini menjelaskan perilaku. McClelland melakukan sejumlah penelitian yang berusaha untuk mendefinisikan dan mengukur motif dasar manusia.

Dijelaskan oleh Mondy dan Premaux (1995:321) bahwa kebutuhan berprestasi seseorang adalah dengan kebutuhan tinggi untuk mencapai prestasi bagi seseorang, yaitu:

- a) Seseorang yang ingin mengambil tanggung jawab pribadi bagi menemukan solusi suatu masalah
- b) Seseorang yang berorientasi tujuan
- c) Menghadapi tantangan-dan membangun suatu hal yang moderat, realistik, dan sasaran dapat dicapai yang mencakup risiko tetapi tidak mungkindicapai.
- d) Umpan balik keinginan konkrit terhadap kinerja
- e) Memiliki level energi tinggi dan keinginan bekerja keras”.

Dapat dijelaskan bahwa kebutuhan akan kekuasaan (need of Power), yaitu:

- 1) Berkaitan dengan pencapaian, keberadaan, atau hubungan kekuasaan dengan pengaruh, atau pengaruh atas orang lain,
- 2) Berusaha untuk mengawasi orang lain dalam situasi yang akan membolehkan menjadi menguasai
- 3) Senang konfrontasi dengan lainnya

Sedangkan kebutuhan akan afiliasi atau kerjasama sebagaimana dikemukakan McClelland mengandung perilaku, yaitu:

- Berusaha membangun dan memelihara pertemanan dan menutup hubungan emosional dengan lainnya,
- Keinginan untuk berhubungan dengan orang lain
- Menikmati golongan-golongan dan aktivitas sosial
- Memelihara perasaan memiliki dengan bergabung dalam kelompok atau organisasi.

Sedangkan seseorang akan bekerja secara efektif dan efisien bergantung atas kombinasi, yaitu:

- Kekuatan motif atau kebutuhan, memiliki kebutuhan lain.
- Kemungkinan sukses dalam mengerjakan tugas.
- Kekuatan nilai dari insentif atau penghargaan kinerja.

BAB VII

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. LATAR BELAKANG

Boleh dikatakan bahwa setiap organisasi yang sukses harus mampu dan mau membuat keputusan yang memungkinkan organisasi mencapai sasaran dan mencapai kebutuhan utama anggota organisasi. Pemimpin organisasi mempermudah proses membuat keputusan dan juga mempermudah komunikasi keputusan kepada semua anggota organisasi dan kepada masyarakatnya.

Dijelaskan oleh Adair (1985:13) bahwa : *the essence of management is decision making*". Artinya esensi yang sesungguhnya dari manajemen adalah pengambilan keputusan. Karena itu teori pengambilan keputusan perlu dipelajari dan dipahami oleh para manajer yang ingin berhasil dalam mengelola organisasi.

Bagaimanapun seluruh aktivitas dan fungsi manajemen pada pokoknya memiliki esensi pengambilan keputusan. Sebab proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan semuanya mengandung konsep dan perilaku pengambilan keputusan. Dengan kata lain, esensi dari kegiatan manajer di dalam menjalankan manajemen pada sebuah organisasi

bertitik tolak dan berintikan pengambilan keputusan. Karena pengambilan keputusan pada kegiatan perencanaan dimulai dari menentukan visi, misi, sasaran, strategi dan tujuan organisasi dalam proses perencanaan strategic. Begitu pula halnya dalam perencanaan operasional, seorang manajer menengah dan rendah juga harus mengambil keputusan mengenai cara kerja yang harus ditempuhnya dalam mencapai tujuan. Di dalam pelaksanaan program inilah diperlukan adanya kegiatan mengorganisasikan sumberdaya personil yang diperlukan, sumberdaya material, barang, uang dan lingkungan yang diperlukan agar kegiatan dapat terlaksana.

Dengan demikian harus ditentukan manajer, siapa yang bertanggung jawab dalam bidang apa dia mengerjakan kegiatan atau program/proyek. Untuk itu haruslah disusun struktur organisasi sebagai kelengkapannya, dibuat tugas-tugas dan tanggung jawab setiap personil. Untuk menjalankan tugas-tugas organisasi maka direncanakan pula kualifikasi sumberdaya personil yang diperlukan dan diputuskanlah berapa tenaga yang dibutuhkan. Keseluruhan proses ini mengandung pengambilan keputusan sejak dari rekrutmen, penempatan, pelatihan, pengembangan dan lain-lain. Agar supaya para pegawai dan personil lainnya bekerja, maka manajer juga mengambil keputusan proses memotivasi mereka, yaitu dengan membagi tugas dan prosedur kerja, menentukan gaji, insentif, bonus, disiplin kerja, hukuman, reward dan lain sebagainya.

Bahkan pengawasan juga memiliki tindakan pengambilan keputusan melalui menetapkan teknik pengawasan fungsional atau struktural dari para manajer. Tak terkecuali jenis pengawasan

harus menjadi bahagian dari proses manajemen dan pengambilan keputusan dari keseluruhan organisasi.

B. DEFINISI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Banyak definisi mengenai pengambilan keputusan dalam organisasi. Sebagaimana Winardi (1990:558) mengemukakan bahwa secara sederhana pengambilan keputusan adalah adanya kemungkinan pilihan antara dua macam tindakan alternatif (atau lebih).

Pendapat lain dikemukakan Mondy dan Premeaux (1995: 108) bahwa: "*decision making is the process of generating and evaluating alternatives and making choice among them*". Pendapat ini menjelaskan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses pengajuan dan evaluasi beberapa alternatif serta membuat pilihan di antara beberapa alternatif yang ada".

Jenis keputusan yang dibuat mempengaruhi level pembuatan keputusan, proses membuat keputusan dan pelaksanaan keputusan setelah keputusan tersebut dibuat (Morphet, et al, 1982: 123).

Ivancevic dan Matesson (2002:530), menyebutkan ada dua jenis keputusan, yaitu:

- 1) Keputusan terprogram, yaitu jika pada situasi tertentu ada prosedur rutin yang biasanya bekerja dalam memecahkan masalah. Maka keputusan terprogram adalah untuk memperluas kemampuan organisasi dalam memecahkan masalah dengan adanya informasi yang mencukupi.
- 2) Keputusan tidak terprogram, yaitu bila tidak ada cerita atau

informasi tidak terstruktur. Tidak ada prosedur yang ter-susun bagi menangani masalah, juga sebab tidak ada secara benar-benar sama masalah sebelumnya sehingga sangat rumit dan penting sekali.

C. SIFAT DASAR PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Dalam situasi atau manajemen tertentu, suatu keputusan harus mendahului suatu atau semua pekerjaan. Dengan kata lain, rangkaian pengambilan keputusan merupakan pekerjaan yang pertama dan paling awal dari sebuah pelaksanaan pekerjaan suatu organisasi, kelompok, unit atau individu. Bagaimanapun sebuah pekerjaan dalam pelaksanaannya adalah diawali dari keputusan. Dalam hal ini keputusanlah yang akan menentukan corak masa depan suatu organisasi. Dengan adanya keputusan-keputusan strategis, seperti: penambahan modal untuk memperbesar produksi karena banyak diminati, penambahan pegawai karena jumlah pekerjaan semakin banyak, dan pembukaan cabang baru, karena pendistribusian semakin gencar, dll.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keputusan akan tetap menjadi sebuah tindakan yang mendahului pelaksanaan pekerjaan sebab keputusan sebagai pangkal tolak semua kegiatan dan akan menentukan masa depan organisasi, baik berupa kemajuan, pengembangan atau mungkin saja kemunduran atau bangkrut akibat salah dalam mengambil keputusan. Meskipun penuh ketidakpastian, sebuah keputusan dibuat justru bersifat masa depan dan menjadi panduan dalam menentukan tindakan manajemen dan organisasi. Berkenaan dengan hal ini, Adair

(1985:2) menjelaskan bahwa: *"In any management situation, a decision or series of decision must precede implementation"*.

Oleh sebab itu sebuah organisasi atau perubahan baru akan berhasil, pertama sekali adalah memerlukan keputusan yang berkualitas tinggi, penuh perhitungan, keberanian dan informasi yang pasti kebenarannya. Ditegaskannya, bahwa: *"the first requirement for success in any enterprise, then is high quality management decision"*.

D. LANGKAH-LANGKAH PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Secara umum pembidangan proses pengambilan keputusan ke dalam bagian-bagian proses adalah sebagai penyusunan agenda, menghadirkan masalah, menemukan alternatif, dan memilih alternatif yang kadang-kadang dikritisi sebagai upaya menjelaskan proses pengambilan keputusan.

Senyatanya, keputusan yang akan dibuat haruslah berdasarkan problem-problem yang jelas dengan informasi lengkap, akan melahirkan keputusan yang bermutu tinggi. Pengambilan keputusan harus memenuhi langkah-langkah pengambilan keputusan yang rasional sehingga dapat dipertanggung jawabkan. Pengambilan keputusan yang baik dan bermutu tinggi haruslah memperhatikan langkah-langkah yang dapat dimulai dari: merasakan adanya masalah, identifikasi masalah, memperjelas prioritas, membuat berbagai alternatif, menilai alternatif, membandingkan akibat yang ada dari masing-masing alternatif dan menentukan pilihan dengan segala konsekuensinya yang lain mendekati kepada pencapaian sasaran yang diinginkan. Karena

itulah keberhasilan sebuah organisasi sangat ditentukan mutu tinggi dari sebuah keputusan organisasi yang diambil oleh manajer organisasi atau perusahaan.

Pengambilan keputusan tidak berada dalam kondisi yang vakum. Itu berarti elemen faktor eksternal organisasi dan lingkungan internal dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan. Dalam hal ini ada beberapa langkah pengambilan keputusan, sebagaimana dikemukakan Mondy dan Premeaux (1995:110), yaitu:

1) Identifikasi Masalah atau Peluang

Dalam mengenali masalah (atau peluang) adalah penting untuk mempertimbangkan tidak hanya masalah itu sendiri, tetapi keadaan kasusnya. Sebagai contoh, masalah yang bersumber dari kegagalan produksi, atau cacat produksi. Ketidak terlatihannya para pekerja yang ditugaskan oleh bagian. Memelihara pekerja yang kurang mampu bekerja, atau memperbaiki peralatan. Atau mungkin saja faktor material yang menyebabkan cacat produksi yang semuanya harus diperkirakan. Penyebab masalah harus dipahami sebelum masalah dapat dipecahkan.

2) Mengembangkan alternatif

Suatu masalah bisanya dapat dipecahkan dalam sejumlah cara tertentu. Proses memilih yang dilakukan oleh pengambil keputusan adalah memutuskan atas satu alternatif. Bahwa hanya kepada satu alternatif yang diputuskan dan dinilai terbaik di antara sejumlah alternatif yang ada dengan oenuh pertimbangan. Pada sudut pandang ini, proses pengambilan keputusan adalah

penting mempertimbangkan kelayakan alternatif dengan masalah yang akan dipecahkan.

Secara alamiah, ada sejumlah alternatif yang bekerja adalah bersifat terbatas oleh sejumlah waktu bagi pelaksanaan keputusan seperti halnya pentingnya keputusan untuk memecahkan masalah. Bahwa alternatif terbaik tidak dapat dipilih jika tidak ada suatu proses berpikir di dalamnya. Akhirnya, sampai semua alternatif dievaluasi, inilah yang terbaik sehingga pilihan tersebut benar-benar menggugurkan atau melemahkan alternatif lain yang akan dipilih.

3) Mengevaluasi alternatif

Biasanya, kelebihan atau keuntungan dengan kekurangan dapat ditemukan dalam setiap solusi pemecahan masalah yang mungkin. Suatu pilihan pemecahan masalah mungkin saja sangat jelas dan utama, tetapi alternatif tersebut mungkin juga memiliki titik kelemahan. Penilaian ini sangat mendasar bahwa para manajer secara realistik menilai alasan-alasan bagi membandingkan keuntungan dan kerugian dari masing-masing alternatif. Kadangkala suatu gagasan terdengar sangat baik dan dikenal masalahnya, tetapi mengambil waktu lama dalam mewujudkannya.

Ada sejumlah cara melakukan evaluasi berbagai alternatif. Salah satu caranya adalah mendaftar keuntungan dan kerugian masing-masing alternatif. Cara seperti ini seringkali menghasilkan satu alternatif lebih dikenali secara jelas dan menguntungkan daripada yang lain. Karena itu, hal ini yang mungkin dilaksanakan

dari kepentingan perusahaan atau pelanggan, khususnya dan umumnya masyarakat.

4) Memilih dan Melaksanakan alternatif terbaik, dan

Kemampuan untuk memilih pekerjaan terbaik dalam tindakan dari berbagai alternatif yang mungkin sering membedakan para manajer yang berhasil dengan manajer yang tidak sukses (gagal). Karena alternatif keputusan tersebut memberikan janji tertinggi dari pencapaian tujuan, dilaksanakan ke dalam seluruh situasi dengan penuh pertimbangan, maka seharusnya pilihan tersebut benar-benar terpilih. Langkah ini kedengarannya sajamudah, tetapi bagi para manajer hal ini adalah bahagian yang menguras pemikiran berat dari pekerjaan. Sedangkan kecanggihan teknologi memang diperlukan oleh para manajer dengan cara meyakinkan sehingga benar-benar menghasilkan keputusan yang meyakinkan”.

5) Mengevaluasi keputusan

Sesungguhnya proses keputusan tidak akan sempurna sampai keputusan diharapkan menjadi realita dari lingkungan bisnis. Jadi evaluasi memerlukan suatu penilaian terhadap sasaran bagaimana keputusan mampu memecahkan masalah yang memang menantang dari masalah sehingga menjadi peluang yang baik. Tahap ini khusus sangat penting bagi perusahaan bisnis atau organisasi pada umumnya yang menekankan desentralisasi manajemen. Dalam perusahaan seperti ini, manajer level rendah pun dibolehkan untuk menjadi terlibat dalam

pengambilan keputusan. Keadaan ini memberikan manajer-majer muda dengan pengalaman pengambilan keputusan, meningkatkan kemampuan intuitif dan penilaian mereka.

Hampir sama dengan pendapat di atas, begitu pula kalau mengacu kepada Newell (1978) yang mengemukakan pendapat Drucker bahwa ada lima langkah pengambilan keputusan dalam proses administrasi, yaitu :

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

Pendapat di atas merupakan langkah sederhana dalam pengambilan keputusan. Tetapi begitupun, secara umum proses seperti di atas dari perumusan masalah, menganalisis masalah, mengembangkan alternatif pemecahan, memutuskan pemecahan masalah terbaik dan melaksanakan keputusan hampir sejalan dengan pendapat pakar lain. Sejalan dengan pendapat di atas, menurut Winardi (1990) ada empat langkah pengambilan keputusan, yaitu:

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

Perbedaan pendapat para pakar mengenai langkah atau proses pengambilan keputusan secara organisasi ini tidak ada

masalah yang dipertentangkan. Hal yang penting adalah secara keseluruhan penemuan alternatif setelah melalui proses analisis dan pertimbangan kelayakan dan keuntungan jika keputusan tersebut dilaksanakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abizar, *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: Ditjen Dikti Depdiknas, 1989.
- Adair, John, *Effective Decision Making*, London: Pan Books, Ltd, Cavaye Place, 1985.
- Barron, Thomas C, *The Role of Consultants*. dalam James R. Gadrner, dkk. *Handbook of Strategic Planning*, New York: John Willey Sons. 1986.
- Bayle, John E, *Managing Organisational Behavior*, New York: John Willey & Sons, 1986.
- Bryson, John M, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Inc Publishers, 1988.
- Daft, Ricahrd L , *Leadership: Theory and Practice*, New York: The Drayden Press. 1999.
- Drucker, Feter F, *Management Challenges for The 21 st Century*, New Delhi: Butterworth-Heneiman, 1999.
- Freemantle, David, *The Biz*, Jakarta: BIP, 2004.
- Frigon, SR , Normand L and Harry K Jakcson, Jr, *The Leader:*

Developing the Skills & Personal Qualities Need to Lead Effectively, New York: AMCOM, 1996.

Gibson, James, L, John M. Ivancevic, and James H. Donnelly, Jr, *Organization: Behavior, Structure, and Process*. Amerika: Richard D Irwins, 1997.

Hersey, Paul dan Kenneth H. Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Terjemahan Agus Dharma, Jakarta: erlangga, 1986),

Hesselbein, Frances, *The Leader of The Future*, San Francisco: Jossey Bass Publications, 1996.

Hunt, Gary T, *Communication Skills in Organization*, New Jersey: Prentice Hall, 1980.

<http://www.allianceonline.org/fasq/spfaq2.html.4/5/02>.

<http://www.allianceonline.org/fasqs/spfac2.html.op-cit.4/5/02>.

Johson, R.A,dkk, *The Theory and Management System*, Tokyo: Mc Graw Hill Kogakusha, 1973.

Kaplan, Robert S, dan David P.Norton, *Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action*, Amerika: Harvard Business School Press, 1999.

Kasali, Rhenald, *Menyangkal Realita baru*, dalam Detikcom, 12.8.2000.

Koontz, Harold dan Cyril O'Donnel, *Principles of Management: An Analysis of Managerial Function*, New York: McGraw Hill Book Company, 1972.

Lawler III, Edward. E dan Christopher G. Worley, *Built to Change*:

How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness, San Fransisco: Jossey Bass, 2006.

Lewis, Philip V, *Organizational Communication: The Essence of Effective Management*, New York: John Willey & Sons, 1987.

Manz, Charles M and Henry P Sims, Jr, *The New Super Leadership*, San Francisco: Berrett Koehler, 2001.

Morphet, Adgar L, Roe L. Johns, dan Theodore L. Reller, *Educational Organization and Administration*, New Jersey: Prentice Hall Englewood Cliffs, 1982.

Muhammad, Arni, *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2002.

Nanus, Burt, *Visionary Leadership*, Francisco: Jossey Bass, Inc, 1992.

Newstrom, John W and Keith Davis, *Organizational Behavior; Human Behavior at Work*, New York: McGraw Hill, 2002.

Overton, Rodney, *Leadership Made Simple*, Singapura: Wharton Books, 2002.

Pace, R. Wayne dan Down F. Faules, *Organizational Communication*, New Jersey: Prentice Hall Englewood Cliffs, 1989.

Pierce, John L and John W. Newstrom, *Leaders & The Leadership Process*, New York: McGraw Hill, 2006.

Plenert, Gerhard, *World Class Manager*, Jakarta: Interaksara, 1999.

- Purwanto, Iwan, *Manajemen Strategik*, Bandung: Yrama Widya, 2007.
- Robbins, S.P, *Management, Concepts and Practices*, New Jersey: Prentice Hall, 1984.
- Rusyan, Tabrany, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Wjaya.1992.
- Seri Umum Nomor 3, *Visi baru kehidupan*, Jakarta: PPM, 2002.
- Seri Pustaka Eksekutif, No.20, *Manajemen Indonesia Memasuki Era Globalisasi*, Jakarta: PPM, 1992.
- Siagian, Sondang P, *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung, 1986.
- State of Arizona Governor Hull Office of the Governor, *Strategic Planning Handbook*, 1988.
- Stogdil dalam Keith Grint, ed, *Leadership*, New York: Oxford University Pres, 1997.
- Stoner, James, Af, dan R. Edward Freeman, *Manajemen*, Terjemahan: Jakarta: Intermedia, 1992.
- Terry, George R, *Principle of Management*, Illionis: Richard D. Irwin Homewood, 1973.
- Winardi, *Asas-Asas Manajemen*, Bandung: Mandar Madju, 1990.
- Yulk, Gary, *Leadership in Organizational*, New Jersey: Prentice Hall, 2006.

TENTANG PENULIS



Muhammad Rifa'i, Lahir pada tanggal 4 Mei 1970 di Kota Pematang Siantar, anak dari pasangan Bapak Jamaluddin Hawi dan Ibu Aminah. Menikah pada tanggal 3 Mei 1996 dengan seorang wanita yang bernama Susmaini, M.Pd. dan dikarunia 3 orang anak, Annisa Rizqia Ramadhani, Bambang Gunawan, dan Rifqy Ikhsanul Akmal.

Memulai karier pada tahun 1994 - 1998 sebagai kepala Personalia di PT. Jaya Baru Pertama Iron Steel Medan dan pada tahun 1998 - 2000 menjabat sebagai Manager di PT. Jaya Baru Pertama Iron Steel Belawan Medan. Kemudian pada tahun 2001 Medirikan Perusahaan di bidang Penerbit dan Percetakan dengan Nama CV. Widya Puspita, lalu CV. Widya Insani juga CV.Widya Service.

Sejak tahun 1985 - 1994 tercatat sebagai atlit Nasional Cabang Anggar, dan pernah memperkuat kontingen Indonesia pada beberapa *event* internasional diantaranya SEAF GAMES, SEA GAMES. Sekarang masih aktif dan ketua bidang pembinaan di Ikatan Anggar Seluruh Indonesia (IKASI) SUMUT dan Sekjen

PENGCAB IKASI Kota Medan juga terpilih sebagai Wasit Nasional Cabang Anggar. Pada Organisasi lainnya juga sebagai ketua PEM'S Kota Medan, Ketua Taekwondo, Onthel, Ismapi dll

Pada tahun 1983 tamat pada Sekolah Dasar di Labuhan Batu, selanjutnya pada tahun 1986 menamatkan sekolah di MTs AI-Masruriyah Medan. Kemudian menamatkan PGA di Medan pada tahun 1989. pada tahun 1989—1995 menyelesaikan studi di Fakultas, Tarbiyah IAIN Sumatera Utara Medan, selanjutnya pada Bulan Maret Tahun 2005 melanjutkan studi Program Studi Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan dan di Meja Hijau pada tanggal 18 November 2006 dan memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd). Dan sekarang sedang mengikuti program S3 Manajemen pendidikan di Pasca Sarjana Unimed.



Muhammad Fadhli, lahir pada tanggal 01 Pebruari 1988 dari pasangan Ali Muhammad dan Hj. Nuraini H, S. Pd.I di Batang Serangan Kabupaten Langkat. Pendidikan dasar di SDN 050692 Bt. Serangan Kec. Padang Tualang Kab. Langkat tamat tahun 1999, kemudian melanjutkan SMP N 2 Pd. Tualang Kec. Padang Tualang Kab. Langkat tamat tahun 2002, SMAN 1 Pd. Tualang Kec. Padang Tualang Kab. Langkat tamat tahun 2005, kemudian pada tahun 2006 melanjutkan pendidikan sarjana (S1) di Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara Medan (IAIN-SU) jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

tamat tahun 2010 dan pada tahun 2011 melanjutkan pendidikan program pascasarjana (S2) di Universitas negeri Medan (UNIMED) program studi Administrasi pendidikan (AP) tamat tahun 2013. Saat ini bekerja sebagai Dosen tetap di IAIN-SU Medan. Semasa Kuliah aktif di organisasi kampus Resimen Mahasiswa IAIN-SU.