

KEPEMIMPINAN BISNIS
STRATEGIK

Undang-Undang No. 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta

Pasal 72

1. Barangsiapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagai dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000, 00 (lima ratus juta rupiah).

DENOK SUNARSI
ACHMAD ROZI

KEPEMIMPINAN BISNIS STRATEGIK

Penerbit
Desanta Muliavisitama
2020

KEPEMIMPINAN BISNIS STRATEGIK

@Copyright, Denok Sunarsi dan Achmad Rozi, 2020

ISBN: 978-623-7908-06-7

Penulis

Denok Sunarsi

Achmad Rozi

Editor | Sampul

Hj. Munawaroh | Aan Anshori

Penerbit

Desanta Muliavisitama

Anggota IKAPI Nomor: 043/BANTEN/2020

Redaksi: Jl. Raya Jakarta KM 6,5 Kota Serang

Email: muliavisitama@gmail.com

Website: <http://desantapublisher.com>

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

All Right Reserved

Cetakan pertama, April 2020

i-xi, 218 halm. Ukuran, 14x 21 cm

Isi diluar tanggungjawab Penerbit

Prakata Penulis

Segala puji hanya untuk Allah Swt, atas segala nikmat dan karuniaNya yang diberikan kepada kami, sehingga kami dapat menyelesaikan naskah buku ini dengan baik. Shalawat serta salam semoga tetap tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, dan semoga kita semua termasuk umatnya yang mendapatkan syafaat beliau di akhir jaman.

Sebagaimana yang kita ketahui bersama, bahwa tugas manajemen strategik adalah menetapkan kesesuaian antara sistem itu sendiri dan lingkungannya, baik dalam tingkatan manajemen sistem maupun manajemen subsistem. Terdapat empat unsur yang perlu disesuaikan, *pertama*, kebijakan berupa pendefinisian tujuan organisasi. *Kedua*, perencanaan, berupa perumusan strategi dan kinerja organisasi. *Ketiga*, pengorganisasian, yakni merancang struktur dan proses organisasi, dan *keempat* adalah optimalisasi potensi, berupa penataan sarana dan/atau prasarana, dan sumber daya organisasi yang dianggap sebagai subsistem dari sistem manajemen.

Dalam praktik manajerial sehari-hari, para manajer dan para investor sering menghadapi isu-isu manajemen yang serupa. Setiap pilihan yang mereka buat merupakan dasar untuk keberhasilan mereka. Dilema sering dihadapi seorang manajer ketika harus berhadapan dengan suatu

masalah strategik. Setiap manajer tentunya akan mengambil keputusan sendiri tentang masalah tersebut, untuk menemukan keseimbangan yang tepat. Misalnya, para manajer membahas tentang pentingnya inovasi, bahwa mereka harus fokus pada aplikasi baru, tawaran baru, pasar baru, dan lain sebagainya. Akan tetapi keuntungan dari suatu inovasi berada di depan.

Buku yang ada ditangan pembaca ini merupakan satu dari sekian judul buku yang bertema tentang kepemimpinan strategik. Sudah terlalu banyak buku-buku yang mengupas tentang kepemimpinan strategik, khususnya untuk kalangan mahasiswa ataupun pembaca umum lainnya. Dimesi perbedaan buku ini dengan buku lainnya terletak pada analisisnya yang mudah dipahami dan dimengerti, sehingga memudahkan pembaca untuk menjadikannya sebagai referensi bacaan yang mudah diterapkan dalam aplikasi berbisnis.

Atas segala kekurangan yang terdapat dalam buku ini, kami mengharapkan sumbang saran dan koreksinya, semoga kedepan buku ini dapat ditingkatkan kualitasnya.

Tangerang, 10 April 2020

Penulis

Daftar Isi

Prakata Penulis v

Daftar Isi vii

PERILAKU INDIVIDU DALAM ORGANISASI

A. Pengertian Perilaku Individu	1
B. Dasar-Dasar Perilaku Individu	2
C. Sifat-Sifat Manusia	6
D. Pendekatan Perilaku	10
E. Susunan kepribadian	16
F. Kesesuaian Perilaku X dan Y dengan Gaya Kepemimpinan	20

MANAJEMEN INDIVIDU DALAM ORGANISASI

A. Pendahuluan	21
B. Atribut Perilaku Individu dalam Organisasi	22
C. Faktor-faktor Penentu Prestasi Kerja Individu Dalam Organisasi	23

D. Kepribadian Efektif di Organisasi	26
--------------------------------------	----

REVIEW PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN

A. Pendahuluan	45
B. Teori Organisasi Klasik	46
C. Teori Organisasi Modern	48
D. Teori Sistem	50
E. Perspektif Manajemen Perilaku	57

KONSEP MANAJEMENDAN KEPEMIMPINAN

A. Konsep Manajemen	61
B. Konsep Kepemimpinan	66
C. Esensi dari Kepemimpinan	75
D. Perbedaan Kepemimpinan Dengan Manajemen	77
E. Hubungan Kepemimpinan Dengan Manajemen	79

KEPEMIMPINAN BISNIS STRATEGIK

A. Pendahuluan	83
B. Perencanaan Strategik	84
C. Landasan Berfikir Strategik	87

D. Pemikiran Strategik	89
E. Kepemimpinan Strategik vs Perencanaan Strategik	91

MODEL KEPEMIMPINAN BISNIS STRATEGIK

A. Pendahuluan	99
B. Konsep Gaya Kepemimpinan	100
C. Pemikiran Gaya Kepemimpinan	104

KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI ORGANISASI

A. Pendahuluan	119
B. Jenis dan Model Komunikasi	121
C. Proses Komunikasi	125
D. Fungsi Komunikasi dalam Organisasi	129
E. Gaya Komunikasi dalam Organisasi	132

KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI

A. Pendahuluan	139
B. Pengertian Budaya Organisasi	139
C. Unsur-unsur Budaya Organisasi	140

- D. Bagaimana Budaya Organisasi Terbentuk 142
- E. Bagaimana Pemimpin Membentuk Budaya 143
- F. Kepemimpinan dan Budaya Etis Organisasi 147

KEPEMIMPINAN DAN KONFLIK ORGANISASI

- A. Pendahuluan 151
- B. Definisi Konflik 152
- C. Pandangan Terhadap Konflik 154
- D. Jenis-jenis Konflik 157
- E. Faktor-Faktor Penyebab Timbulnya Konflik 161
- F. Kepemimpinan Strategik Dalam Mengelola Konflik 167

KEPEMIMPINAN BISNIS DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

- A. Pendahuluan 183
- B. Hakekat Pengambilan Keputusan 183
- C. Langkah-Langkah Pengambilan Keputusan 186
- D. Model Pengambilan Keputusan 188
- E. Peran Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan 190

DAFTAR PUSTAKA 199

Dustur Ilahi

Firman Allah yang telah mengabarkan,
“Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.”.

(QS. An-Nahl: 97)

1

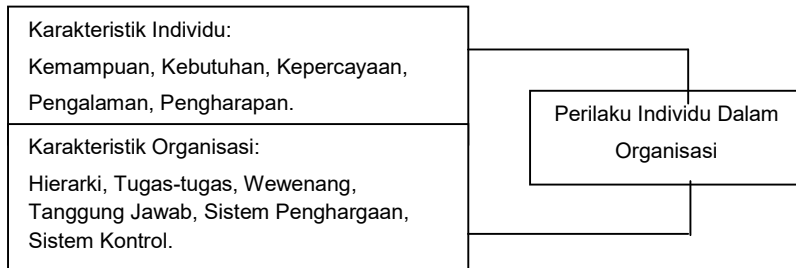
PERILAKU INDIVIDU DALAM ORGANISASI

A. Pengertian Perilaku Individu

Perilaku individu adalah sebagai suatu fungsi dari interaksi antara individu dengan lingkungannya. Individu membawa tatanan dalam organisasi berupa kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan, kebutuhan, dan pengalaman masa lainnya. Sementara itu, karakteristik individu akan dibawa memasuki suatu lingkungan baru, yaitu organisasi atau lainnya. Selain itu, organisasi juga memiliki karakteristik dan merupakan suatu lingkungan bagi individu. Karakteristik organisasi, antara lain reward system dan pengendalian. Selanjutnya, karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik organisasi yang akan mewujudkan perilaku individu dalam organisasi.

Dalam kaitan antara individu dengan organisasi, maka ia membawa karakteristik individu ke dalam organisasi, sehingga terjadilah interaksi antara karakteristik individu dengan karakteristik organisasi. Interaksi keduanya mewujudkan perilaku individu dalam organisasi.

Perilaku individu dalam organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.1 Karakteristik Perilaku Individu dalam Organisasi

B. Dasar-Dasar Perilaku Individu

Semua perilaku individu pada dasarnya dibentuk oleh kepribadian dan pengalamannya. Sajian berikut ini akan diarahkan pada empat variabel tingkat-individual, yaitu karakter biografis, kemampuan, kepribadian, dan pembelajaran. Berikut ini adalah penjelasan dari keempat variabel tersebut.

1. Karakteristik Biografis

Karakteristik biografis merupakan karakteristik pribadi yang terdiri dari:

a. Usia

Ada keyakinan yang meluas bahwa produktivitas merosot sejalan dengan makin tuanya usia seseorang.

b. Jenis Kelamin

Perbedaan antara pria dan wanita dapat mempengaruhi kinerja, tetapi ada juga yang berpendapat tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas, atau kemampuan belajar.

c. Status Perkawinan

Perkawinan biasanya akan meningkatkan rasa tanggung jawab seorang karyawan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, karena pekerjaannya lebih berharga dan penting karena bertambahnya tanggung jawab pada keluarga.

d. Masa Kerja

Masa kerja yang lebih lama menunjukkan pengalaman yang lebih seorang dibandingkan dengan rekan kerjanya yang lain.

2. Kemampuan

Kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan tidak sama satu dengan yang lainnya. Setiap manusia mempunyai kemampuan berfikir masing-masing. Seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua faktor, yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

a. Kemampuan Intelektual

Ada tujuh dimensi yang paling sering dikutip yang membentuk kemampuan intelektual, yaitu:

- Kecerdasan Numerik
Kemampuan untuk berhitung dengan cepat dan tepat.
- Pemahaman Verbal
Kemampuan memahami apa yang dibaca dan didengar serta menghubungkan kata satu dengan yang lain.
- Kecepatan Konseptual
Kemampuan mengenali kemiripan dan beda visual dengan cepat dan tepat.
- Penalaran Induktif
Kemampuan mengenali suatu urutan logis dalam suatu masalah dan kemudian memecahkan masalah itu.
- Penalaran Deduktif
Kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu argumen.
- Visualisasi Ruang
Kemampuan membayangkan bagaimana suatu objek akan tampak seandainya posisinya dalam ruang diubah.
- Ingatan
Kemampuan menahan dan mengenang kembali pengalaman masa lalu.

b. Kemampuan fisik

Kemampuan fisik memiliki makna penting khusus untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang kurang menuntut keterampilan. Ada sembilan kemampuan fisik dasar, yaitu kekuatan dinamis, kekuatan tubuh, kekuatan statis, kekuatan, keluwesan extent, keluwesan dinamis, koordinasi tubuh, keseimbangan, dan stamina.

3. Kepribadian

Kepribadian adalah organisasi dinamis pada tiap-tiap sistem psikofisik yang menentukan penyesuaian unik pada lingkungannya dan kepribadian merupakan total jumlah dari seorang individu dalam beraksi dan berinteraksi dengan orang lain, atau dapat pula dikatakan bahwa kepribadian adalah himpunan karakteristik dan kecenderungan yang stabil serta menentukan sifat umum dan perbedaan dalam perilaku seseorang.

4. Pembelajaran

Pembelajaran adalah setiap perubahan yang relatif permanen dari perilaku yang terjadi sebagai hasil pengalaman. Dapat dikatakan bahwa perubahan-perubahan perilaku menyatakan pembelajaran telah terjadi dan bahwa pembelajaran merupakan suatu perubahan perilaku.

C. Sifat-Sifat Manusia

Ilmu perilaku telah banyak mengembangkan cara-cara untuk memahami sifat-sifat manusia. Salah satu cara untuk memahami sifat-sifat manusia ini adalah dengan menganalisa kembali prinsip-prinsip dasar yang merupakan salah satu bagian daripadanya. Prinsip-prinsip dasar tersebut.

1. Manusia berbeda perilakunya, karena kemampuannya tidak sama

Prinsip dasar ini penting diketahui untuk memahami mengapa seseorang berbuat dan berperilaku berbeda dengan yang lain. Terbatasnya kemampuan ini yang membuat seseorang bertingkah laku yang berbeda. Banyak yang diinginkan manusia, tetapi jawaban manusia untuk mewujudkan keinginannya itu terbatas, sehingga menyebabkan semua yang diinginkan itu tidak tercapai. Perbedaan kemampuan ini bisa disebabkan sejak lahir manusia ditakdirkan tidak sama kemampuannya atau disebabkan karena perbedaan menyerap informasi dari suatu gejala. Perbedaan-perbedaan tersebut ternyata bahwa kemampuan seseorang dapat membedakan perilakunya.

2. Manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda.

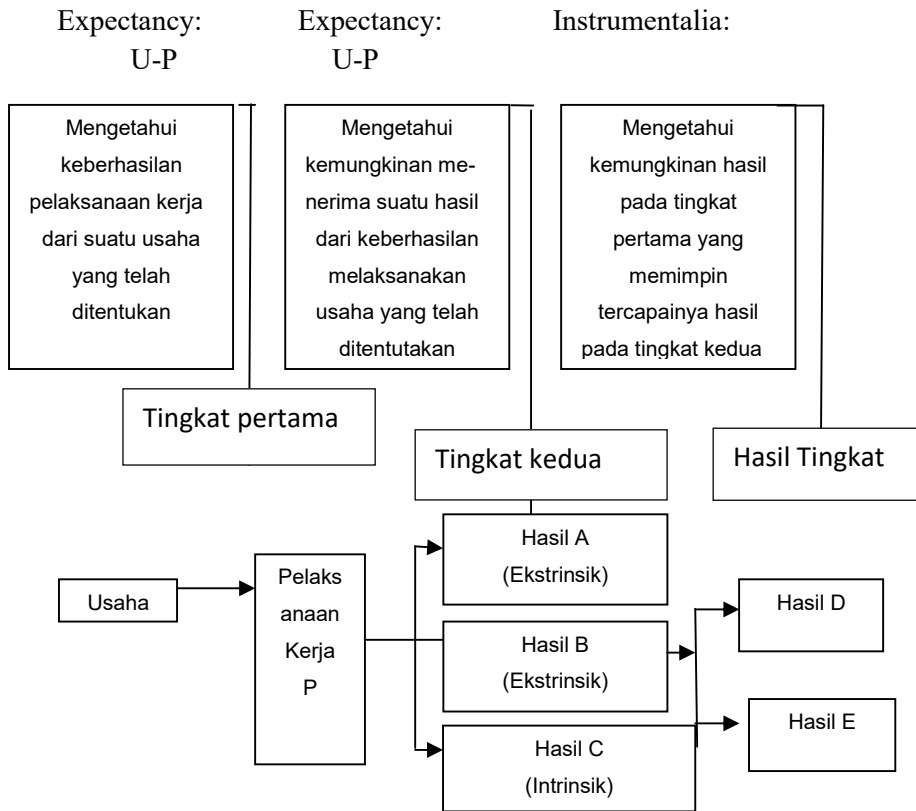
Ahli-ahli ilmu perilaku umumnya membicarakan bahwa manusia berperilaku karena didorong oleh serangkaian kebutuhan. Dengan kebutuhan ini dimaksudkan adalah

beberapa pernyataan di dalam diri seseorang (internal state) yang menyebabkan seseorang itu berbuat untuk mencapainya sebagai suatu obyek atau hasil. Pemahaman kebutuhan yang berbeda dari seseorang sangat bermanfaat untuk memahami konsep perilaku seseorang dalam organisasi. Hal ini bisa dipergunakan untuk memprediksi dan menjelaskan perilaku yang berorientasi tujuan di dalam kerja sama organisasi.

3. Orang berfikir tentang masa depan, dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak.

Kebutuhan-kebutuhan manusia dapat dipenuhi lewat perilakunya masing-masing. Di dalam banyak hal, seseorang dihadapkan dengan sejumlah kebutuhan yang harus dipenuhi lewat perilaku pilihannya. Untuk menjelaskan bagaimana seseorang membuat pilihan di antara sejumlah besar rangkaian perilaku yang terbuka baginya ialah dengan menggunakan teori expectancy.

Teori ini berdasarkan atas preposisi yang sederhana yakni bahwa seseorang memilih berperilaku sedemikian karena ia yakin dapat mengarahkan untuk mendapatkan sesuatu hasil tertentu. Teori expectancy ini berdasarkan suatu anggapan yang menunjukkan bagaimana menganalisa dan meramalkan rangkaian tindakan apakah yang akan diikuti oleh seseorang manakala ia mempunyai kesempatan untuk membuat pilihan mengenai perilakunya.



Gambar 1.2 : Kerangka Teori Expectancy

Gambar berikut ini menunjukkan pertimbangan seseorang di dalam melakukan sesuatu tindakan dengan memperhitungkan beberapa faktor antaranya:

- a. Probabilitas jika ia mengambil serangkaian usaha ia akan mampu untuk mencapai tingkat pelaksanaan kerja yang di harapkan (Expectancy U-P atau Expectancy antara Usaha dan Pelaksanaan).
- b. Jika tingkat pelaksanaan kerja itu dicapai, maka probabilitasnya akan mengarahkan pencapaian hasil-hasil (Ex. P-H atau Expectancy antara Pelaksanaan kerja dan Hasil yang akan dicapai).
- c. Daya tarik dari hasil, nampaknya sebagai hal yang menaikkan pelaksanaan kerja.
- d. Suatu tingkat di mana hasil merupakan daya tarik tambahan, disebabkan karena kemampuan hasil untuk memimpin kearah tercapainya hasil lain yang diinginkan.

Dengan model ini dapat dipahami bahwa kekuatan yang mendorong seseorang untuk berperilaku dalam suatu cara tertentu akan menjadi besar, manakala individu tersebut:

- a. Percaya bahwa pelaksanaan kerja pada suatu tingkat yang diinginkan itu memungkinkan (tingginya expectancy U-P).
- b. Percaya bahwa perilakunya akan memimpin kaerah pencapaian suatu hasil (terdapatnya expectancy P-H yang tinggi).
- c. Dan apabila hasil-hasil tersebut mempunyai nilai yang positif (mempunyai daya tarik yang tinggi).

4. Seseorang memahami lingkungannya dalam hubungannya dengan masa lalu dan kebutuhannya.

Memahami lingkungan adalah suatu proses yang aktif, dimana seseorang mencoba membuat lingkungannya itu mempunyai arti baginya. Proses yang aktif ini melibatkan seseorang individu mengakui secara selektif aspek-aspek yang berbeda dari lingkungan, menilai apa yang dilihatnya dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalu, dan mengevaluasi apa yang dialami itu dalam kaitannya dengan kebutuhan-kebutuhan dan nilai-nilainya.

5. Seseorang mempunyai reaksi-reaksi senang atau tidak senang (affective)

Perasaan senang dan tidak senang akan menimbulkan perbuatan yang berbeda yang dilakukan oleh seseorang terhadap orang lain dalam rangka menanggapi sesuatu hal.

D. Pendekatan Perilaku

Untuk memahami perilaku manusia yang berinteraksi dengan lingkungannya, maka para ahli mengembangkan beberapa Pendekatan. Pendekatan (approach) pemahaman perilaku itu pada umumnya dapat dikelompokkan atas tiga pendekatan, yaitu: pendekatan

kognitif, pendekatan penguatan (reinforcement), dan pendekatan psikoanalitis.

1. Pendekatan Kognitif

Pendekatan ini pada dasarnya menekankan pada peranan Individu atau person dalam hubungan dengan ungkapan rumus $P = F(I, L)$. Hampiran kognitif ini meliputi kegiatan-kegiatan mental yang sadar seperti misalnya berfikir, memahami dan kegiatan konsepsi mental seperti misalnya sikap, kepercayaan, dan pengharapan, yang kesemuanya itu merupakan faktor yang menentukan di dalam perilaku. Teori kognitif harus dipergunakan sebagai sarana yang tidak langsung untuk mengukur apa yang dilihat sebagai faktor yang amat penting di dalam perilaku. Ada tiga hal yang umum terdapat di dalam pembicaraan teori kognitif ini. Tiga hal itu antara lain: elemen kognitif, struktur kognitif dan fungsi kognitif.

Berikut ini akan dijelaskan ketiga hal tersebut.

a. Elemen Kognitif

Menurut teori kognitif, semua perilaku itu tersusun secara teratur. Individu mengatur pengalamannya ke dalam aktivitas untuk mengetahui (cognition) yang kemudian memacaknya ke dalam susunan kognitifnya (cognitive structure). Susunan ini menentukan jawaban (response) seseorang.

Cognition menurut Neisser adalah aktivitas untuk mengetahui, misalnya kegiatan untuk mencapai yang dikehendaki, pengaturannya, dan penggunaan pengetahuan. Kognisi adalah dasar dari unit teori kognitif. Ia merupakan representasi interval yang terjadi antara suatu stimulus dengan jawaban (response), dan yang bisa menyebabkan terjadinya jawaban. Hubungan ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Stimulus	Cognition➤	Response➤
----------	------------	-----------

Seseorang mengetahui adanya suatu stimulus, kemudian memprosesnya ke dalam kognisi, yang pada akhirnya kognisi ini menghasilkan dan menyebabkan jawaban. Elemen-elemen itu berdiri dari stimulus kognisi, dan respon.

b. Struktur Kognitif

Menurut teori kognitif, aktivitas mengetahui dan memahami sesuatu (cognition) itu tidaklah berdiri sendiri. Aktivitas ini selalu dihubungkan dengan, dan rencana disempurnakan oleh kognisi lain. Proses penjalinan dan tata hubungan di antara kognisi-kognisi ini membangun suatu struktur dan sistem.

Struktur dan sistem ini dinamakan struktur kognitif. Sifat yang pasti dari sistem kognitif tergantung pada karakteristik dari stimuli yang diproses ke dalam kognisi, dan pengalaman dari masing-masing individu. Struktur kognitif bisa berupa bermacam-macam bentuk.

Ia mempunyai sejumlah hal dan bisa menghasilkan konsekuensi-konsekuensi yang berbeda. Adapun hal-hal yang dimiliki oleh kognitif ini antara lain.

- 1) Struktur kognitif mempunyai perbedaan atau kekomplekan yang jamak, yang semuanya itu ditentukan oleh sejumlah dan bermacam-macamnya kognisi-kognisi yang berbeda dan yang menghasilkan sistem kognisi tertentu.
- 2) Harta milik kedua dari struktur kognitif adalah kesatuannya suatu sistem atau consonance. Jika kognisi di dalam suatu sistem bersetujuan (agreement), maka consonance dari sistem itu tinggi, demikian sebaliknya.
- 3) Harta milik ketiga dari struktur kognitif adalah adanya suatu sistem yang saling terjalin, atau adanya suatu tingkat yang menyatu dengan sistem lainya.

c. Fungsi Kognitif

Sistem kognitif mempunyai beberapa fungsi. Diantaranya adalah:

- 1) Memberikan pengertian pada kognitif baru
Menurut teori kognitif, pengertian terjadi jika suatu kognitif baru dihubungkan dengan sistem kognitif yang telah ada.
- 2) Menghasilkan emosi
Interaksi antara kognisi dan sistem kognitif tidak hanya memberikan pengertian pada kognisi saja, tetapi dapat

pula memberikan konsekuensi-konsekuensi yang berupa sikap atau perasaan.

3) Membentuk sikap

Menurut teori kognitif jika suatu sistem kognitif dari sesuatu memerlukan komponen yang mengandung afektif (emosi), maka sikap untuk mencapai suatu tujuan atau objek itu telah terbentuk.

4) Memberikan motivasi terhadap konsekuensi perilaku.

Relevansi teori kognitif untuk menganalisa dan memahami perilaku manusia yang mudah diamati adalah terletak pada motivasi dari perilaku seseorang.

2. Hampiran Penguatan (Reinforcement Approach)

Teori penguatan ini tumbuh dan berkembang bermula dari usaha analisa eksperimen tentang perilaku yang dilakukan oleh psikolog kenamaan Ivan Pavlov dan Edward Thorndike. Pavlov melakukan penyelidikan atas perilaku anjing percobaannya yang dikenal dengan penyelidikan reflek bekondisi atau juga dinamakan kondisi yang klasik. Sedangkan Edward melakukan penyelidikan atas beberapa jenis binatang seperti kucing, burung dan anjing untuk mengetahui proses belajar coba dan salah. Dua orang ahli ini ,memberikan kontribusi yang besar sekali terhadap pemapanan dari hampiran penguatan ini.

a. Konsepsi Penguatan (Reinforcement Concept)

Untuk menjelaskan konsepsi penguatan ini, seperti halnya dalam penjelasan mengenai konsepsi kognitif ialah adanya stimulus, dan respon. Hanya bedanya dalam konsepsi kognitif terdapat kognisi, sedangkan dalam konsepsi penguatan ini terdapat suatu faktor yang dinamakan penguat (*reinforcer*).

Konsepsi penguatan menjelaskan bahwa stimulus adalah sesuatu yang terjadi untuk mengubah perilaku seseorang. Suatu stimulus dapat berupa benda fisik ataupun berupa materi. Adapun respon adalah setiap perubahan dalam perilaku individu. Dalam pendekatan konsepsi penguatan ini, suatu respon selalu dihasilkan oleh stimulus. Penguatan positif adalah suatu hasil dari suatu respon yang dapat menguatkan asosiasi antara respon dan stimulus. Penguatan negatif adalah suatu hasil yang dapat mengubah kekuatan perhubungan antara suatu respon dan stimulus yang menghasilkannya.

Ada dua hal yang sering kali mendapat perhatian dalam konsepsi penguat (reinforcement) ini. Dua hal tersebut adalah pemadaman (extinction) dan hukuman (punishment).

1) Pemadaman

Suatu gejala melemahnya hubungan antara suatu stimulus dengan respon. Gejala ini timbul karena respon tidak mendorong.

2) Hukuman

Suatu usaha baik yang berupa menunda pemberian hadiah (reward) atau pengetrapan stimulus yang tidak menyenangkan dalam rangka untuk memadamkan suatu respon.

3. Hampiran Psikoanalitis

Hampiran ini menunjukkan bahwa perilaku manusia ini dikuasai oleh personalitasnya atau kepribadiannya. Pelopor dari psikoanalitis ini adalah Sigmund Freud. Konsepsi Freud tentang sifat dan pentingnya tingkat ketidaksadaran dari kegiatan mental, membentuk dan menjadi sadar dari pendekatan psikoanalitis ini. Hampiran ini sebenarnya bercermin atas adanya suatu pandangan konflik dari perilaku manusia. Menurut Freud susunan personalitas atau kepribadian seseorang itu dapat di jelaskan dengan kerangka ketidaksadaran. Ia percaya ada tiga hal yang saling berhubungan, dan yang seringkali berlawanan (konflik) yaitu Id, Ego dan Superego.

E. Susunan kepribadian

Seperti yang sudah di jelaskan diatas bahwa pusat perhatian dari pendekatan psikoanalitis ini adalah kepribadian. Ia diartikan sebagai suatu sistem yang dinamis

dan memberikan dasar dari semua perilaku. Kepribadian terdiri dari tiga subsistem: Id, Ego dan Superego.

1. Konsepsi Id

Pada dasarnya Id adalah subsistem dari kepribadian. Ia adalah penampungan dan sumber dari semua kekuatan jiwa yang menyebabkan berfungsinya suatu sistem. Id secara tetap merupakan suatu upaya untuk mendapatkan penghargaan, pemuasan, dan kesenangan. Upaya ini secara pokok diwujudkan lewat Libido dan agresi. Libido mengarah kepada hubungannya dengan keinginan seksual dan kesenangan-kesenangan, tetapi juga kehangatan dan konfortabel. Sedangkan agresi mendorong Id kearah kerusakan, termasuk keinginan perang, berkelahi, berkuasa dan semua tindakan-tindakan yang bersifat merusak.

2. Konsepsi Ego

Kalau Id tadi diterangkan sebagai sumber dari ketidaksadaran manusia, maka Ego menunjukkan sebaliknya ialah sumber rasa sadar. Ia mewakili logika dan yang dihubungkan dengan prinsip-prinsip realitas. Ego merupakan subsistem yang berfungsi ganda yakni untuk melayani dan sekaligus mengendalikan dua sistem lainnya (Id dan Superego) dengan cara berinteraksi dengan dunia luar atau lingkungan luar (external environment). Ego mengembangkan kepentingan Id dengan menghubungkan ke dunia luar untuk mendapatkan pemuasan-pemuasan keinginannya.

3. Konsepsi Superego

Superego sebenarnya adalah kekuatan moral dari personalitas. Ia adalah sumber norma atau standar yang tidak sadar yang menilai dari semua aktivitas ego. Superego menetapkan norma yang memungkinkan Ego memutuskan apakah sesuatu itu benar atau salah. Superego membantu seseorang dengan menolong Ego melawan impulsnya Id. Namun dalam keadaan tertentu superego dapat juga berlawanan sehingga menimbulkan konflik dengan Ego.

I. Teori X dan Y

Teori perilaku menurut Douglas McGregor adalah teori yang menjelaskan bahwa suatu perilaku tertentu dapat membedakan pemimpin dan bukan pemimpin pada orang-orang. Konsep teori X dan Y dikemukakan oleh Douglas McGregor dalam buku *The Human Side Enterprise* di mana para manajer atau pemimpin organisasi perusahaan memiliki dua jenis pandangan terhadap para pegawai atau karyawan yaitu teori X atau teori Y. Berikut ini merupakan penjelasan mengenai teori X dan Y.

1. Teori X

Teori ini menyatakan bahwa pada dasarnya manusia adalah makhluk pemalas yang tidak suka bekerja serta senang menghindari dari pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pekerja memiliki ambisi yang kecil untuk mencapai tujuan

perusahaan namun menginginkan balas jasa serta jaminan hidup yang tinggi. Dalam bekerja para pekerja harus terus diawasi, diancam serta diarahkan agar dapat bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

Lebih lanjut menurut asumsi teori X dari McGregor ini bahwa orang-orang ini pada hakekatnya, yaitu:

- a. Tidak menyukai bekerja
- b. Tidak menyukai kemauan ambisi untuk bertanggung jawab, dan lebih menyukai diarahkan atau diperintah.
- c. Mempunyai kemampuan yang kecil untuk berkreasi mengatasi masalah-masalah organisasi.
- d. Hanya membutuhkan motivasi fisiologis dan keamanan saja.
- e. Harus diawasi secara ketat dan sering dipaksa untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Teori Y

Teori ini memiliki anggapan bahwa kerja adalah kodrat manusia seperti halnya kegiatan sehari-hari lainnya. Pekerja tidak perlu terlalu diawasi dan diancam secara ketat karena mereka memiliki pengendalian serta penguasaan diri untuk bekerja sesuai tujuan perusahaan. Pekerja memiliki kemampuan kreativitas, imajinasi, kepandaian serta memahami tanggung jawab dan prestasi atas pencapaian tujuan kerja.

Pekerja juga tidak harus mengerahkan segala potensi diri yang dimiliki dalam bekerja. Dengan memahami asumsi dasar teori Y ini, McGregor menyatakan selanjutnya bahwa merupakan tugas yang penting bagi manajemen untuk melepaskan tali pengendali dengan memberikan kesempatan mengembangkan potensi yang ada pada masing-masing individu. Motivasi yang sesuai bagi orang-orang untuk mencapai tujuannya sendiri sebaik mungkin, dengan memberikan pengarahan usaha-usaha mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

F. Kesesuaian Perilaku X dan Y dengan Gaya Kepemimpinan

1. Teory X

Berdasarkan ciri-ciri manusia yang termasuk dalam teori X maka kesesuaian gaya kepemimpinan yang tepat agar tujuan organisasi dapat tercapai adalah gaya kepemimpinan *directing*, gaya kepemimpinan *coaching*, dan gaya kepemimpinan otokrasi.

2. Teory Y

Berdasarkan ciri-ciri manusia yang termasuk dalam teori Y maka kesesuaian gaya kepemimpinan yang tepat agar tujuan organisasi dapat tercapai adalah gaya kepemimpinan *delegating*, gaya kepemimpinan *participation*, dan gaya kepemimpinan kendali bebas.

2

MANAJEMEN INDIVIDU DALAM ORGANISASI

A. Pendahuluan

Secara psikologis, sebenarnya pasar global terjadi oleh adanya perubahan pola kehidupan masyarakat dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Pola kehidupan masyarakat yang sebelumnya berorientasi pada pangsa pasar (*market share*) menjadi pasar bebas (*global market*). Perubahan pola dasar tersebut akan berpengaruh terhadap kehidupan sosial budaya masyarakat, sebagaimana perluasan pasar terutama dengan nilai-nilai sosial dan budaya (Granovetter dalam Dieter-Evers, 1988:78). Begitu pula Van Kessel (1996:97) berpendapat bahwa “pasar global merupakan suatu sikap, cara berpikir, suatu tatanan baru sebagai akibat terjadinya pertukaran secara bebas di bidang ekonomi, politik dan kebudayaan”.

A. Sonny Kerap,(1998: 221) menyatakan bahwa, “Pasar global sebagai pranata moral yang dapat memberikan keuntungan bagi semua pihak, karena moral dijadikan landasan pasar global dan merupakan modal bagi dunia bisnis untuk mempersiapkan diri agar mampu bersaing secara sehat dan fair”; sedangkan Elashmawi dan Harris, (1996:65) berpendapat bahwa “kesuksesan perdagangan pada pasar global tidak hanya mengandalkan kekuatan modal dan teknologi saja, tetapi juga kekuatan kebudayaan bangsa.” Oleh karena itu bangsa Indonesia yang memiliki budaya yang berlandaskan pada kekeluargaan perlu mengantisipasi dan mempersiapkan kondisi yang kondusif agar di era globalisasi mampu membangkitkan kembali perekonomian Indonesia.

B. Atribut Perilaku Individu dalam Organisasi

Stephen P. Robbins, (1992:1) mendefinisikan bahwa “perilaku organisasi (*Organizational Behavior*) is the systematic of study that actions and attitudes of people exhibit within organizations”; sedangkan John R. Schermerhorn et.al., (1991:6) berpendapat bahwa “*Organizational Behavior is the study of individuals and groups in organizations*”.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat dikemukakan bahwa perilaku organisasi adalah suatu studi

yang dilakukan secara sistematis terhadap tindakan-tindakan dan sikap-sikap individu dan kelompok dalam organisasi. Atribut yang mendasari perilaku individu dalam organisasi adalah faktor-faktor penentu prestasi kerja individu, kepribadian individu dan manajemen perbedaan individu.

C. Faktor-faktor Penentu Prestasi Kerja Individu Dalam Organisasi

Faktor-faktor penentu prestasi kerja individu dalam organisasi adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi. Hal ini sesuai dengan teori konvergensi William Stern. Pendapat William Stern dalam teorinya tersebut, sebenarnya merupakan perpaduan dari pandangan teori hereditas dari Schopenhauer dan teori lingkungan dari John Locke. Secara inti, Schopenhauer dalam teori hereditasnya berpandangan bahwa hanya faktor individu (termasuk faktor keturunannya) yang sangat menentukan seorang individu mampu berprestasi atau tidak; sedangkan John Locke dalam teori lingkungan berpandangan bahwa hanya faktor lingkungan yang sangat menentukan seorang individu mampu berprestasi atau tidaknya.

Penulis sependapat dengan pandangan teori konvergensi dari William Stern bahwa faktor-faktor

penentu prestasi kerja individu adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasinya.

1) Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka mimpi pimpinan mengharapakan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi.

Konsentrasi individu dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan potensi (kecerdasan pikiran/-inteligensi *Quotients/IQ* dan kecerdasan emosi/Emotional *Quotients/EQ*). Pada umumnya individu yang mampu bekerja dengan penuh konsentrasi apabila ia memiliki tingkat inteligensi minimal normal (*average, above average, superior, very superior dan gifted*) dengan tingkat kecerdasan

emosi baik (tidak merasa bersalah yang berlebihan, tidak mudah marah, tidak dengki, tidak benci, tidak iri hati, tidak dendam, tidak sombong, tidak minder, tidak cemas, memiliki pandangan dan pedoman hidup yang jelas berdasarkan kitab sucinya).

2) Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja relatif memadai.

Sekalipun, jika faktor lingkungan organisasi kurang menunjang, maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran memadai dengan tingkat kecerdasan emosi baik; sebenarnya ia tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi itu dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta merupakan pemacu (pemotivator), tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di organisasinya.

D. Kepribadian Efektif di Organisasi

1. Pengertian Kepribadian

Istilah kepribadian merupakan terjemahan dari istilah bahasa Inggris “Personality”. Istilah itu berasal dari bahasa Latinnya, yaitu kata *Per* dan *Sonare* yang berarti topeng (mask) yang dipakai oleh pemain sandiwar. Istilah “*Perso-nality*” juga berasal dari kata “*Per-sona*” yang berarti pemain sandi-wara (aktor). Dengan demikian, “*Personality*” dapat ditafsirkan sebagai suatu perwujudan dari perilaku seseorang yang sebenarnya (substansi) atau yang tidak sebenarnya (memakai topeng).

Kepribadian diartikan sebagai substansi merupakan kepribadian sesungguhnya yang tidak dibuat-buat atau berpura-pura, sedangkan kepribadian sebagai topeng (kepribadian yang tak sebenarnya), dibuat-buat, berpura-pura, yang dapat dibedakan dari satu situasi ke situasi lainnya sesuai dengan topeng yang dipakai oleh orang yang bersangkutan. Secara konseptual pengertian kepribadian dapat diperhatikan pada pendapat para ahli di bawah ini :

Gordon W. Allport, (1960:48) mendefinisikan bahwa: “*Perso-nality is the dynamic organization within the individual of those psychophysical systems that determine his unique adjustments to his environment*”.

Yinger, (dalam Paul B. Horton dan Chester L. Hunt, 1977:81) berpendapat bahwa : *“Personality is the totality of behavior of a individual with a given tendency system interacting with a sequency of situation”*.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat dikemukakan bahwa kepribadian adalah kese-luruhan dari perilaku individu (organisasi dinamis dalam sistem psiko-fisik individu) yang sangat menentukan dirinya secara khas dalam menyesuaikan diri atau berinteraksi dengan situasi atau lingkungan organisasi.

Horton *et. al.*, (1977) berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan kepribadian, sebenarnya dapat dike-lompokkan menjadi dua faktor besar, yaitu faktor heriditas (keturunan) dan faktor lingkungan. Faktor warisan biologis termasuk dalam faktor heriditas, sedangkan faktor lingkungan men-cakup faktor lingkungan fisik, kebudayaan, pengalaman kelompok, dan pengalaman unik.

Faktor heriditas didasarkan pada teori pem-bawaan (nativisme) dari schopen-hauer yang menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi per-kembangan kerpibadian manusia adalah faktor pembawaan (keturunan). Bahkan teori ini berpendapat bahwa kepribadian manusia sudah ditentukan sebelum manusia dila-hirkan. Artinya sejak manusia dilahirkan telah membawa sifat-sifat kepribadian berdasarkan keturu-nannya. Dengan

demikian faktor lingkungan sama sekali tak ada pengaruhnya terhadap perkembangan kepribadian manusia.

Faktor lingkungan didasarkan pada teori lingkungan (empirisme) dari John Locke, yang menyatakan bahwa faktor lingkunganlah yang mempengaruhi perkembangan kepribadian manusia, sedangkan faktor pembawaan (keturunan) sama sekali tak ada pengaruhnya terhadap perkembangan kepribadian manusia.

Berdasarkan kajian berbagai faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan kepribadian manusia yang telah dilakukan oleh William Stern (Teori Konvergensi) disimpulkan bahwa pendapat Schopenhauer dengan teori heriditasnya tidaklah salah, begitu pula pendapat John Locke dengan teori empiris juga tidak salah, yang benar menurut William Stern bahwa yang mempengaruhi perkembangan kepribadian manusia adalah kedua faktor tersebut, yaitu faktor heriditas (keturunan) dan faktor lingkungan.

Penulis sependapat dengan William Stern dengan alasan bahwa manusia dilahirkan membawa potensi diri yang telah ditentukan Allah SWT antara lain kecerdasan, sifat-sifat tertentu, jodoh, rezeki, dan nasib (Hadits Rasulullah SAW). Begitu pula Al-Qur'an surat Ar-R'ad ayat 11 yang menyatakan bahwa Allah SWT tidak akan

mengubah nasib suatu kaum, kalau kaum itu tidak berusaha untuk mengubah nasib mereka. Hal ini menunjukkan bahwa manusia sekalipun secara potensi telah ditentukan oleh Allah SWT, tetapi diberi peluang dan motivasi untuk memperbaiki sekaligus mengubah kondisi dirinya.

2. Teori-teori Kepribadian

Di bawah ini hanya diungkapkan beberapa teori kepribadian saja, terutama yang ada hubungannya dengan kebudayaan dan sosialisasi di organisasi, yaitu

a. Teori Kepribadian Psiko-analisis Sigmund Freud.

Sigmund Freud adalah seorang Jerman keturunan Yahudi, dilahirkan pada tanggal 6 Mei 1856 di Freiberg. Pada masa bangkitnya Hitler, ia melarikan diri ke Inggris dan meninggal di London pada tanggal 23 September 1939. Sigmund Freud dalam teori psiko-analisisnya mengatakan bahwa kepribadian terdiri dari 3 (tiga) sistem, yaitu: *Id (das es)*, *superego (uber ich)*, dan *ego (das Ich)*. Id terletak dalam ketidaksadaran dan merupakan dorongan-dorongan primitif.

Id merupakan dorongan untuk hidup dan mempertahankan kehidupan (Life instinct) serta dorongan untuk mati (death instinct). Bentuk dorongan hidup adalah dorongan seksual atau disebut juga libido, sedangkan bentuk dorongan mati adalah dorongan

agresi. Agresi adalah dorongan yang menyebabkan orang ingin menyerang orang lain, berkelahi, berperang dan marah.

Prinsip Id adalah prinsip kesenangan dan tujuannya memuaskan semua dorongan primitif; sedangkan Superego adalah suatu sistem yang merupakan kebalikan dari Id. Sistem ini dibentuk melalui kebudayaan, baik diperoleh melalui pendidikan atau belajar pada norma-norma yang berlaku dalam masyarakat. Dorongan-dorongan yang berasal dari superego akan berusaha menekan dorongan yang timbul dari Id, karena dari Id tersebut tidak sesuai atau tidak bisa diterima oleh superego.

Ego adalah sistem dimana kedua dorongan dari Id dan Superego berada kekuatan. Fungsi ego adalah menjaga keseimbangan antara kedua sistem tersebut, sehingga tidak terlalu banyak dorongan Id yang dimunculkan pada kesadaran; sebaliknya tidak semua dorongan superego yang dipenuhi. Ego sendiri tidak mempunyai dorongan atau energi. Ego hanya menyesuaikan dorongan-dorongan Id dan Superego.

Ego adalah satu-satunya sistem yang langsung berhubungan dengan dunia luar. Ego yang lemah tidak dapat menjaga keseimbangan antara superego dan Id. Ego yang terlalu dikuasai oleh dorongan-dorongan dari Id saja, maka orang yang bersangkutan cenderung

menjadi psikopat (tidak memperhatikan norma-norma dalam segala tindakannya), sedangkan orang yang terlalu dikuasai oleh superegonya, maka orang yang bersangkutan ada kecenderungan menjadi psikoneurose (tidak dapat menyalurkan dorongan-dorongan primitifnya).

Sigmund Freud, (dalam Sarlito Wirawan Sarwono, (1978:179) mengemukakan bahwa “untuk menyalurkan dorongan-dorongan primitif yang tidak bisa dibenarkan oleh superego, ego mempunyai cara-cara tertentu yang disebut mekanisme pertahanan diri (*defence mechanism*)”. Mekanisme pertahanan diri yang dimaksud adalah represi, pembentukan reaksi, proyeksi, penempatan yang keliru, rasionalisasi, supresi, sublimasi, kompensasi, dan regresi.

Psiko-analisis Freud dalam menganalisis kepribadian digunakan teknik psikoterapi dengan mendeteksi faktor penyebab yang tersembunyi dalam alam ketidak-sadaran dengan cara menurunkan ambang kesadaran sampai pada tingkat ketidaksadaran, selanjutnya klien secara sadar sepenuhnya diajak untuk mengeksplorasi ketidaksadarannya. Salah satu teknik yang digunakan Freud adalah analisis mimpi, yaitu klien disuruh menceritakan mimpi-mimpinya dan mimpi tersebut dianalisis.

Menurut Freud melalui analisis mimpi dapat diketahui dinamika kepribadian orang yang bersangkutan. Teknik lain yang digunakan Freud adalah membiarkan klien bicara sendiri sebebannya dengan menggunakan asosiasi bebas. Teknik asosiasi bebas dilakukan dengan cara klien disuruh berbaring rileks dan diminta untuk mengasosiasikan kata-kata yang diucapkan klien, terutama kata-kata yang pertama kali muncul dari ucapan klien atau kata-kata yang pertama kali diingat klien.

b. Teori Kepribadaian Status Ralph Linton

Teori ini berpendapat bahwa manusia untuk dapat hidup secara efektif di dalam masyarakat, tidak cukup hanya memiliki sejenis kepribadian tipikal saja, tetapi memerlukan seperangkat kepribadian tipikal yang berhubungan dengan perannya di dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini karena seseorang dapat mempunyai lebih dari satu status di dalam kehidupan masyarakat. Sebagai contoh, seorang mahasiswa S3 pascasarjana yang telah menikah dan berprofesi sebagai dosen di salah satu perguruan tinggi, berarti ia memiliki paling sedikit tiga kepribadian tipikal sebagai kepala/ ibu rumah tangga, dan kepribadian tipikal dosen.

Kepribadian tipikalnya sebagai mahasiswa S3 pascasarjana sangat bertolak belakang dengan kepribadian tipikal sebagai dosen. Dalam kehidupan

sehari-hari orang yang bersangkutan berkepribadian antara lain, di pagi hari sebagai mahasiswa, siang sebagai dosen, dan malam sebagai kepala rumah tangga. Kepribadian tipikal tersebut berhubungan dengan status dan oleh Ralp Linton disebut kepribadian status (Ralp Linton Status Perso-nality).

Kepribadian status menurut Ralp Linton adalah seperangkat kepribadian tipikal yang sesuai dengan status seseorang di dalam masyarakatnya. Seseorang yang menduduki status sosial tertentu harus mampu mengembangkan sikap dan emosinya yang sesuai dengan tuntutan status tersebut. Dengan demikian, seseorang yang mampu memperankan statusnya dengan baik, maka ia akan mampu menyesuaikan diri di lingkungannya; sebaliknya apabila ia tidak mampu menyesuaikan diri dengan statusnya, maka ia akan mengalami konflik diri.

3. Manajemen Perbedaan Individu dalam Organisasi

Allah SWT menciptakan individu manusia berbangsa-bangsa, bersuku-suku dengan tujuan agar manusia bersyukur kepada-Nya dengan beribadah melaksanakan perintah-perintah dan menjauhi larangan-larangan-Nya guna mencapai kebahagiaan lahir batin serta selamat hidup di dunia akherat. Individu manusia diciptakan oleh Allah SWT memiliki ciri khas dan

perbedaan yang mengandung hikmah dalam pengelolaan dan pendaya-gunaan SDM di organisasi.

Perbedaan individu tersebut antara lain bentuk fisik (tipe piknis, leptosome, atletis dan displastis) dan psikologis mencakup persepsi, sikap, motivasi, kecerdasan (IQ, EQ, SQ), dan kepribadian. Ernest Kretschmer (1925) berdasarkan hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara bentuk tubuh manusia dengan perilakunya. Ernest Kretschmer mengkategorikan tiga tipe bentuk tubuh manusia, yaitu tipe piknis, tipe leptosome dan tipe atletis.

a. Bentuk Tubuh Tipe Piknis

Tipe individu ini mempunyai ciri-ciri bentuk tubuh bulat, anggota tubuh pada umumnya gemuk dengan wajah bulat lebar. Orientasi utama tipe piknis adalah stomach (perut). Karakternya menunjukkan sifat peramah, suka berbicara, tenang dan humoris. Sekalipun ada pula tipe piknis yang menunjukkan sifat pendiam, baik hati dan energik.

Adapun cara menghadapi individu dengan bentuk tubuh piknis antara lain:

- 1) Perhatikan suasana hatinya dan usahakan untuk berbincang-bincang dengannya jika kelihatan ia menghendakinya.

- 2) Lakukan percakapan yang me-narik, ramah dan sedikit humor.
- 3) Jangan melakukan debat kusir, karena pada umumnya mereka mempunyai kemampuan “bersilat lidah”.
- 4) Untuk tipe piknis yang pemdiam, sebaiknya diberi perhatian de-ngan cara mengucapkan: “ada yang perlu dibantu Pak, Bu,”.
- 5) Jika ia menunjukkan perilaku yang kurang pantas didengar, janganlah dipersoalkan karena mereka suka guyon atau humor saja.

b. Bentuk Tubuh Tipe Leptosome

Tipe Individu ini menun-jukkan bentuk tubuh agak kecil dan lemah, bahu tampak kecil, leher dan anggota badan menunjukkan kesan kurus panjang. Tipe ini orientasi utamanya cerebral (penggunaan otak), sehingga perilakunya tampak seolah-olah angkuh dan idealis. Adapun cara menghadapi tipe leptosome ini antara lain:

- 1) Menghormatinya dengan sopan santun
- 2) Senang diajak bertukar pikiran atau diminta pendapatnya
- 3) Jangan menegur mereka dengan cara yang kurang enak, sapaalah mereka dengan sikap hormat.

c. Bentuk Tubuh Tipe Atletis

Tipe individu tipe atletis menunjukkan bentuk badan kokoh, pundak tampak lebar, kuat dan pinggul berisi. Anggota badannya cukup panjang, badan berotot dan kekar. Wajahnya bulat telur dan ada yang persegi. Orientasi utamanya gerak otot. Karakternya menunjukkan sikap banyak gerak, tetapi penampilannya kalem, jarang humor, kaku, dan mempunyai sifat tidak lekas percaya kepada orang lain. Adapun cara menghadapi tipe atletis antara lain:

- 1) Hindarilah berdiskusi atau ber-debat kusir
- 2) Berilah kesan seolah-olah mereka adalah orang yang pandai
- 3) Bersabarlah dan jangan menunjukkan sikap terburu-buru
- 4) Sebaiknya, jika ada pertanyaan yang mereka kemukakan, hendaklah dijawab dengan penjelasan yang sistematis dan jika memungkinkan dengan alat peraga, contoh konkrit; karena pada umumnya mereka tidak cepat percaya
- 5) Hindarilah sikap yang memungkinkan mengecewakan mereka, terutama jika mereka menunjukkan sikap menolak.

d. Bentuk Tubuh Tipe Displastis

Tipe bentuk tubuh displastis merupakan penyimpangan dari tiga tipe bentuk tubuh manusia. Tipe ini terdiri dari dua, yaitu: Pertama, Tipe displastis yang merupakan perpaduan dari tipe piknis dan tipe atletis (bentuk tubuh gemuk tetapi berotot kekar). Kedua, Tipe displastis yang merupakan penyimpangan dari perpaduan dari tipe leptosome dan atletis (bentuk tubuh kurus tetapi berotot). Karakter dan cara menghadapi tipe displastis haruslah disesuaikan dengan perpaduan antara kedua tipe dari bentuk tubuhnya.

e. Perbedaan Psikologis

Secara psikologis terdapat perbedaan individu dalam persepsi, sikap, motivasi, kecerdasan (IQ, EQ, SQ) dan kepribadian.

1) Persepsi

Persepsi adalah suatu proses menyeleksi stimulus dan diartikan. Dengan kata lain persepsi merupakan suatu proses pemberian arti atau makna terhadap suatu objek yang ada pada lingkungan. Persepsi mencakup penafsiran objek, penerimaan stimulus, pengorganisasian stimulus, dan penafsiran terhadap stimulus yang telah diorganisasikan dengan cara mempengaruhi pembentukan sikap dan perilaku.

J. Bossum dan Abraham Maslow, (1950) berpendapat bahwa setiap individu cenderung memakai dirinya sendiri sebagai ukuran dalam mempersepsi orang lain. Hasil penelitian mereka menyimpulkan bahwa :

- a. Dengan mengenal diri sendiri akan lebih mudah melihat orang lain.
- b. Ciri khas diri sendiri memengaruhi ciri khas yang dikenali dalam diri orang lain.
- c. Orang yang menerima dirinya sendiri lebih memungkinkan untuk melihat segi-segi yang baik dari orang lain.

Perbedaan persepsi antara individu dengan orang lain dapat mengakibatkan terjadinya perbedaan pemaknaan terhadap objek di lingkungan organisasinya. Oleh karena itu, pimpinan organisasi perlu berupaya menyamakan persepsi dari setiap individu yang ada dalam organisasi agar terjadinya persamaan dalam memaknakan tujuan organisasi. Dengan demikian, pimpinan akan lebih mudah menggerakkan setiap individu sebagai bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

2) Sikap Individu

Sikap merupakan faktor yang sangat menentukan perilaku, karena sikap adalah kecenderungan bertindak atau tidak terhadap suatu objek (Inner behavior). Sikap juga merupakan kesiapan mental yang diorganisasikan lewat

pengalaman yang mempunyai pengaruh kepada tanggapan seseorang terhadap orang lain dan situasi yang berhubungan dengannya.

Krech, Crutchfield dan Ballanchey, (1963) mengemukakan pengertian sikap adalah suatu sistem pengevaluasian yang positif atau negatif, perasaan emosi, kecenderungan bertindak laku pro atau kontra terhadap suatu objek. Sikap mengandung tiga komponen aspek, yaitu aspek kognitif, aspek afektif dan aspek konatif.

Kelly G. Shaver (1982) menjelaskan ketiga aspek sikap tersebut dengan mengemukakan tiga pertanyaan:

- a. *What do you think about the attitude object?*(Apa yang dipikirkan seseorang tentang objek sikap?). Hal ini merupakan penilaian kognitif.
- b. *How do you feel about the attitude object?*(Bagaimana perasaan seseorang tentang objek sikap?). Hal ini merupakan penilaian afektif.
- c. *How do you behave toward the attitude object?* (Bagaimana seseorang bertindak terhadap objek sikap?). Hal ini berkaitan dengan aspek konatif.

Di dalam organisasi dapat terjadi perbedaan sikap individu terhadap kegiatan, tujuan ataupun situasi organisasi, ada individu yang bersikap pro dan kontra, positif ataupun negatif. Oleh karena itu pimpinan harus mampu mengubah sikap dari setiap individu dalam organisasi untuk diarahkan bersikap pro dan positif pada

seluruh kegiatan dan situasi yang ada dalam organisasi. Kemampuan pimpinan dalam mempengaruhi seluruh individu bersikap pro dan positif dalam organisasi merupakan kemampuan pimpinan dalam mengatasi masalah integrasi internal organisasinya.

Adapun proses perubahan sikap menurut Hosland, James dan Kelley (dalam Mar'at, 1984) dinyatakan bahwa “proses perubahan sikap serupa dengan proses belajar”. Artinya, sikap individu dapat dibentuk dan diubah melalui proses interaksi antara individu dengan lingkungan kerjanya. Begitu pula, lingkungan dalam diri individu memegang peranan penting dalam terjadinya perubahan sikap yang diperoleh melalui proses belajar. Selanjutnya, Hosland, James dan Kelley mengemukakan ada tiga variabel yang perlu diperhatikan dalam proses perubahan sikap yaitu: perhatian, pengertian dan penerimaan.

3) Motivasi Individu

Motivasi adalah kondisi (energi) yang menggerakkan dalam diri individu yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi muncul dari dua dorongan, yaitu dorongan dari dalam diri sendiri (*internal motivation*) dan dorongan dari luar diri/pihak lain (*external motivation*). Tingkatan motivasi tersebut rendah, sedang dan tinggi. Perbedaan tingkatan motivasi individu dalam organisasi sangat mempengaruhi hasil kerja dan bahkan kinerjanya di dalam organisasi.

Hal ini sesuai dengan pendapat David McClelland (1961), Edward Murray (1957), Miller dan Gordon (1970) dan Anwar Prabu Mangkunegara (1998) menyimpulkan bahwa “ada hubungan yang positif antara motivasi dengan pencapaian prestasi”. Artinya individu yang mempunyai motivasi tinggi cenderung memiliki prestasi tinggi dan sebaliknya mereka yang prestasi kerjanya rendah disebabkan karena motivasi kerja rendah. Oleh karena itu pimpinan organisasi harus berusaha keras mempengaruhi motivasi seluruh individu organisasi agar mereka memiliki motivasi berprestasi tinggi. Dengan demikian, pencapaian kinerja organisasi dapat dicapai secara maksimal.

4). Motivasi Berprestasi

David McClelland, seorang ahli psikologi dan masyarakat dari Universitas Harvard, Amerika Serikat. Dalam teori motivasinya dikemukakan bahwa produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh “virus mental” yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasinya secara maksimal.

Virus mental yang dimaksud adalah *Achievement Motivation*. Motivasi berprestasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat terpuji. Hal ini sesuai dengan pendapat Jhonson, (1984:9) yang

mengemukakan bahwa : *“Achievement motive is impetus to do well relative to some standard of excellence”*.

Berdasarkan teori McClelland tersebut sangat penting dibinanya virus mental pengurus dan manajer koperasi dengan cara mengembangkan potensi mereka melalui lingkungan kerja secara efektif agar terwujudnya produktivitas yang berkualitas tinggi dan tercapainya tujuan utama organisasi koperasi. David McClelland, (1961:17) mengemukakan enam karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, yaitu: Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi, berani mengambil dan memikul resiko, memiliki tujuan yang realistik, memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan, memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan, dan mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Edward Murray, (1957:54) berpendapat bahwa ada 8 (delapan) karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah “melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya, melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan, menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan, berkeinginan menjadi orang terkenal atau menguasai bidang tertentu, melakukan pekerjaan yang sukar dengan hasil yang memuaskan, mengerjakan sesuatu yang sangat berarti, melakukan

sesuatu yang lebih baik dari pada orang lain, dan menulis novel atau cerita yang bermutu.

Berdasarkan pendapat Mc Clelland dan Erward Murray, dapat dikemukakan bahwa karakteristik pengurus dan manajer yang memiliki motivasi berprestasi tinggi antara lain:

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi tinggi,
- b. Memiliki program kerja berdasarkan rencana dan tujuan yang realistis serta berjuang untuk merealisasikannya,
- c. Memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan dan berani mengambil risiko yang dihadapinya,
- d. Melakukan pekerjaan yang berarti dan menyelesaikannya dengan hasil yang memuaskan, dan
- e. memiliki keinginan menjadi orang terkemuka yang menguasai bidang tertentu.

Berlandaskan pada teori motivasi dari McClelland, motivasi berprestasi dapat diartikan sebagai dorongan yang ada dalam diri seseorang untuk melakukan kegiatan kerja dengan sebaik-baiknya agar mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen individu yang efektif dalam organisasi bisnis ataupun non bisnis:

1. Pimpinan organisasi perlu melandaskan pada pendekatan psiko-logi, budaya dan Agama

2. Pimpinan perlu memahami perbedaan psikologis individu (perbedaan kecerdasan IQ, EQ, SQ, AQ, persepsi, sikap, motivasi, dan ciri khas kepribadian)
3. Pimpinan dan individu bawahan perlu memiliki kepribadian dewasa mental, yaitu kepribadian substantif yang mampu bersikap objektif, introspeksi diri, pengendalian diri baik dan konsisten pada falsafah manajemen organisasinya.

3

REVIEW PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN

A. Pendahuluan

Teori manajemen dapat membantu memajukan profesi manajemen. Kerja sama antara teoretisi manajemen dan praktisi manajemen dapat membuahkan hasil yang mengagumkan. Sebagai contoh, Henry Ford, pendiri mobil Ford yang terkenal dengan model T, mengambil ide produksi mobil secara massal dari Frederick W. Taylor, ahli manajemen yang dikenal sebagai bapak manajemen ilmiah. Mobil Ford pada tahun 1920 atau 1930-an merupakan salah satu mobil paling sukses dalam sejarah permobilan. Bab ini akan membicarakan perkembangan teori manajemen.

Pertanyaan yang sering muncul adalah mengapa kita mesti membutuhkan teori? Pertanyaan semacam itu sering kali muncul, terutama dari mereka yang sudah berkecimpung lama dalam dunia praktik. Tanpa teori, mereka sudah mencapai sukses. Teori bahkan terkesan membuat seseorang menjadi lambat kerjanya. Teori membuat seseorang menjadi seorang filsuf, yang lebih suka berpikir dibandingkan bekerja. Mereka bekerja di dunia

fantasi, bukan dunia riil. Begitulah kira-kira argumentasi mereka yang mempertanyakan manfaat teori.

B. Teori Organisasi Klasik

Teori organisasi klasik merupakan penggabungan dari teori manajemen ilmiah, teori birokrasi, dan teori administrasi. Frederick Taylor dianggap sebagai salah seorang yang pertama kali mengembangkan teori manajemen ilmiah, yang sering juga disebut *Taylorisme*.

Teori Taylor memiliki empat prinsip dasar: 1) menemukan cara terbaik bagi para pekerja agar dapat melakukan tugas masing-masing dengan baik, 2) masing-masing pekerja dapat melakukan pekerjaan dengan hati-hati untuk setiap tugas, 3) mengawasi pekerja dengan ketat, menggunakan mekanisme *reward* and *punishment* dalam memotivasi para pekerja, dan 4) manajemen bertugas melakukan perencanaan dan pengendalian.

Melalui teorinya Taylor dianggap sangat sukses dalam meningkatkan faktor produksi, dimana dalam setiap tingkatan dan tahapan proses produksi para pekerja dituntut untuk melakukan tugas-tugas mereka sesuai dengan prosedur yang dirancang untuk memaksimalkan produktivitas. Dengan menganalisis setiap tugas individual, Taylor mampu menemukan kombinasi antara peralatan dan tenaga kerja yang berkontribusi dalam peningkatan *output* produksi.

Dalam pandangan Taylor, tugas manajemen adalah menentukan cara terbaik bagi para pekerja untuk melakukan pekerjaan, menyediakan peralatan dan pelatihan yang tepat, dan memberikan insentif untuk kinerja yang baik. Tindakan Taylor disebut sebagai gerakan "ilmiah", karena ia berusaha untuk menerapkan prinsip-prinsip ilmiah dan pengukuran dalam proses kerja. Banyak kemajuan yang telah dicapai di bidang manufaktur dengan menerapkan prinsip-prinsip ilmiah tentang kerja mesin sampai ke tingkat pengukuran menit dalam rangka menciptakan efisiensi.

Namun pendekatan ilmiah ini dianggap mengabaikan unsur manusia, Taylor seolah mengkonversi proses hubungan kerja antara pekerja dan mesin menjadi hubungan produksi antara dua mesin. Disamping Taylor, Simon juga telah membuat kontribusi penting dalam mempelajari teori organisasi, dengan menerapkan metode ilmiah secara ketat, melalui reduksionisme, kuantifikasi, dan logika deduktif sebagai metode belajar organisasi.

Pada perkembangan selanjutnya, Max Weber memperluas teori Taylor, dengan menekankan pentingnya mengurangi *ambiguitas* dan keragaman dalam organisasi, yaitu dengan lebih fokus pada penegasan garis wewenang, tanggung jawab dan rentang kendali. Teori birokrasi Max Weber menekankan perlunya struktur hirarki kekuasaan dalam organisasi, sekaligus pembagian kerja dan

spesialisasi. Struktur hirarki formal diperlukan untuk memastikan adanya stabilitas dan keseragaman dalam suatu organisasi. Menurut Max Weber perilaku organisasi merupakan jaringan interaksi manusia, di mana semua perilaku dapat difahami melalui logika sebab dan akibat.

Selanjutnya Mooney dan Reiley mengembangkan teori administrasi, yakni berupa prinsip-prinsip manajemen formal yang menekankan pada serangkaian prinsip-prinsip universal manajemen yang bisa diterapkan pada semua organisasi. Belakangan disadari bahwa teori manajemen klasik bersifat kaku dan mekanistik, sehingga secara evolusi muncul gerakan teori “hubungan manusia” sebagai reaksi terhadap struktur otoriter dari teori klasik dan banyaknya masalah yang melekat pada teori klasik tersebut.

Elton Mayo dan Roethlisberger adalah diantara mereka yang menentang teori klasik, dan mereka menemukan bahwa perubahan memiliki dampak positif pada produktivitas, misalnya dengan memanipulasi kondisi lingkungan kerja. Tindakan memperhatikan para pekerja dengan cara yang ramah dan tidak mengancam, dengan sendirinya dapat meningkatkan *output* produksi.

C. Teori Organisasi Modern

Pada tahap berikutnya, Barnard menggagas teori modern pertama tentang organisasi dengan mendefinisikan organisasi sebagai suatu sistem kegiatan yang sadar dan

terkoordinasi. Menurutnya para eksekutif dapat berperan untuk menciptakan suasana di mana ada koherensi antara nilai dan tujuan. Suatu keberhasilan organisasi akan terkait dengan kemampuan seorang eksekutif untuk menciptakan lingkungan yang kohesif. Teori Barnard mengandung kedua unsur teori, baik pendekatan klasik maupun pendekatan neoklasik. Karena belum adanya konsensus dari para pakar, maka teori Bernard Ini dapat dikatakan sebagai teori transisional.

Berdasarkan pemantauan terhadap empat perusahaan besar di Amerika Serikat, Chandler mengungkapkan bahwa suatu organisasi secara alami akan berevolusi untuk memenuhi kebutuhan strategik, dimana bentuk dapat mengikuti fungsi. Dalam pendapatnya tersebut, tersirat bahwa organisasi berkembang mengikuti alur rasional, sekuensial, linear dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Oleh karena itu, suatu efektivitas dapat dicapai jika fungsi manajemen memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Lawrence dan Lorsch menambahkan bahwa dalam lingkungan industri yang mudah berubah, adalah penting untuk memberikan otoritas pada para manajer di semua tingkatan untuk membuat suatu keputusan sesuai dengan domain mereka. Artinya, manajer diberi kebebasan untuk membuat keputusan sesuai dengan situasi saat ini. Inilah periode awal dari pendekatan kontijensi dalam organisasi.

Periode selanjutnya adalah munculnya pendekatan teori sistem yang awalnya diusulkan oleh ahli biologi Hungaria Ludwig von Bertalanffy. Landasan berpikir dari teori sistem ini adalah bahwa semua komponen dari suatu organisasi saling berhubungan, sehingga berubahnya suatu variabel dalam organisasi dapat berdampak pada banyak variabel lainnya. Dalam hal ini, organisasi dipandang sebagai sistem terbuka yang terus saling berinteraksi dengan lingkungan mereka, serta berada dalam keadaan kesetimbangan dinamik untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan tersebut.

D. Teori Sistem

Tema sentral dari teori sistem ini terdapat juga hubungan nonlinier antar variabel. Bisa saja perubahan kecil dalam satu variabel lingkungan dapat menyebabkan perubahan besar dalam organisasi, dan sebaliknya, perubahan besar dalam suatu variabel lingkungan, hanya berdampak kecil pada variabel lainnya. Dengan demikian, konsep nonlinier akan menambah kompleksitas yang sangat besar tentang pemahaman mengenai organisasi, khususnya dalam memahami hubungan antar variabel.

Harus diakui, sampai saat ini hampir semua organisasi terpengaruh oleh konsep Max Weber tentang struktur birokrasi organisasi. Namun meningkatnya kompleksitas organisasi multinasional menciptakan

perlunya struktur baru yang disebut oleh Peter Drucker sebagai "desentralisasi federal".

Dalam desentralisasi federal, sebuah korporasi diselenggarakan melalui sejumlah unit bisnis independen secara bersamaan. Dengan kata lain, setiap unit bisnis memiliki manajemen dan menjalankan otonomi bisnis secara tersendiri. Struktur ini telah membentuk konglomerasi raksasa yang telah melakukan diversifikasi di berbagai bidang atau sektor dalam rangka meminimalkan risiko.

Adapun struktur organisasi manajemen proyek telah digunakan dalam lingkungan yang sangat dinamik. Para manajer proyek merupakan titik sentral informasi dalam suatu kegiatan yang berkaitan dengan proyek tertentu. Manajemen proyek bertujuan menyediakan sumber daya organisasi yang terintegrasi dan efektif terhadap penyelesaian proyek tertentu. Oleh karena itu, pendekatan manajemen proyek sering memicu perubahan dramatik dalam hubungan kewenangan dan tanggung jawab dalam organisasi.

Struktur organisasi matrik merupakan evolusi dari bentuk manajemen proyek. Struktur organisasi matrik merupakan hasil kompromi antara pendekatan tradisional birokratik dengan pendekatan manajemen proyek yang otonom. Suatu organisasi matrik dibentuk secara permanen dalam suatu divisi atau departemen untuk

memperkokoh integrasi manajemen proyek. Bentuk matrik dapat ditumpangkan pada struktur hirarkis, sehingga memungkinkan adanya otoritas dan tanggung jawab ganda. Sementara suatu divisi atau departemen yang dibentuk secara relatif permanen dapat berfungsi mengalokasikan sumber daya untuk kemudian didistribusikan.

Teori sistem memandang struktur organisasi sebagai pola hubungan antara bagian-bagian dari organisasi dan pentingnya hubungan antar tugas, sehingga muncul berbagai istilah sebagai berikut:

- 1) Integrasi, yang berupa kegiatan mengkoordinasikan,
- 2) Diferensiasi, yang menjelaskan bagaimana cara tugas dibagi,
- 3) Struktur hubungan hirarki, yaitu berupa pengaturan otoritas sistem, dan
- 4) Kebijakan formal, prosedural, dan kendali yang memandu organisasi, sehingga sering juga disebut sebagai sistem administrasi.

Hubungan antara lingkungan dan struktur organisasi adalah sangat penting. Organisasi adalah sistem terbuka yang bergantung pada dukungan dari lingkungannya. Umumnya lingkungan yang lebih kompleks dapat menyebabkan diferensiasi yang lebih luas. Pada kenyataannya organisasi saat ini cenderung kurang stabil, sehingga dibutuhkan struktur yang lebih adaptif, atau mengubah pola pendekatan mekanistik menjadi organik.

Keuntungannya bahwa organisasi akan lebih dinamik dan fleksibel. Sebaliknya, kelemahannya adalah bahwa kegiatan integrasi dan koordinasi akan memerlukan lebih banyak waktu dan usaha. Demikian pula halnya, hubungan antara organisasi dan lingkungannya ditandai oleh dua arah aliran, yakni informasi dan energi. Kebanyakan organisasi berusaha untuk mempengaruhi lingkungan mereka.

Contohnya adalah kampanye periklanan dan berbagai upaya lobi. Keputusan strategik mengenai lini produk dan saluran distribusi dapat berkontribusi pada pemilihan struktur organisasi dan lingkungan.

Kelemahan dari organisasi yang sangat terstruktur dapat mengakibatkan rendahnya motivasi dan semangat kerja, kurangnya kualitas keputusan, adanya potensi konflik dan kurangnya koordinasi, adanya ketidak-efisienan dalam penggunaan sumber daya, dan ketidakmampuan dalam menanggapi perubahan dan dinamika lingkungan secara efektif.

Salah satu tema dominan lain dari berbagai pendekatan telah mendefinisikan organisasi dari perspektif posisi mereka pada kurva pertumbuhan. Cameron dan Whetten telah menyusun model siklus atau daurempat tahap, tahap *pertama* adalah "kewirausahaan" yang ditandai oleh adanya inovasi awal, yaitu pembentukan relung pasar dan kreativitas yang tinggi. Tahap *kedua* adalah

"kolektivitas", yang ditandai oleh adanya kohesi dan Komitmen tinggi diantara para pekerja. Tahap *ketiga* adalah "formalisasi dan kendali", dengan tujuan terselenggaranya suatu stabilitas dan pelembagaan. Tahap *keempat* adalah "elaborasi" yang ditandai oleh adanya domain ekspansi dan desentralisasi.

Yang mencolok dari fitur empat tahap tentang model daur hidup ini adalah tidak dimasukkannya unsur penurunan atau kematian dari daur hidup organisasi. Mereka memperhatikan adanya tahapan daur hidup kelahiran, pertumbuhan, dan kedewasaan, akan tetapi tidak memasukkan adanya tahap penurunan atau kematian. Fase pertama dari daur hidup pertumbuhan organisasi adalah tahap kewirausahaan. Pada awalnya para wirausahawan meyakini bahwa konsep mereka tentang produk atau jasa akan dibutuhkan dan diinginkan di pasar.

Karakteristik umum dari semua pengusaha dan para pelaku bisnis baru adalah adanya keinginan untuk menemukan pola operasional yang akan bertahan di pasar. Karena hampir semua bisnis baru mengalami kegagalan dalam lima tahun pertama, dan hal ini sering dianggap sebagai suatu yang alami sebagaimana mutasi sel yang rentan untuk bertahan hidup. Tahap berikutnya adalah standarisasi aturan (formalisasi dan kendali), dengan mendefinisikan bagaimana sistem organisasi berinteraksi dan beroperasi dengan lingkungan.

Metode yang tadinya bersifat *trial and error* diganti oleh pola operasional yang terstruktur, dengan melakukan penyeragaman dan pengaturan dalam proses internal. Selama fase ini, pertumbuhan berlangsung dengan membatasi keragaman, yaitu dengan menerapkan prosedur manajemen, proses, dan kendali yang diarahkan untuk menjaga ketertiban dan prediktabilitas.

Tentusaja pertumbuhan organisasi tidak berlangsung tanpa batas, baik batas atas maupun bawah. Adanya pertumbuhan batas atas tersebut disebabkan oleh beberapa hal, antara lain yakni:

- 1) Meningkatnya kompleksitas internal dan pasar (eksternal) di wilayah proliferasi produk dan pasar di tempat divisi beroperasi;
- 2) Adanya kompetisi internal karenan adanya kelangkaan sumber daya;
- 3) Meningkatnya biaya operasi dan pemasaran;
- 4) Kinerja yang menurun;
- 5) Penurunan pangsa pasar;
- 6) Penurunan keuntungan dan produktivitas;
- 7) Pengaruh tekanan dari pihak regulator dan kelompok eksternal lainnya;
- 8) Meningkatnya tuntutan dari dampak teknologi baru; dan
- 9) Hadirnya para pesaing baru yang muncul diluar dugaan para pelaku bisnis.

Transisi ke fase berikutnya akan melibatkan perubahan radikal dalam suatu organisasi. Kebanyakan organisasi tidak mampu dalam membuat suatu perubahan ini, sehingga mereka tidak mampu bertahan hidup. Tiba-tiba organisasi harus membuka diri dan mengizinkan sesuatu yang sebelumnya tidak pernah diijinkan untuk menjadi bagian dari sistem untuk melakukan sesuatu hal yang berbeda. Pada satu sisi organisasi perlu untuk melanjutkan bisnis intinya, namun pada sisi yang lain harus menciptakan dan terlibat dalam suatu bisnis baru.

Bifurkasi ini diperlukan karena lingkungan kewirausahaan (tempat menciptakan bisnis) tidak cocok lagi dengan lingkungan pengendalian bisnis inti. Tantangannya adalah bagaimana mengasimilasikan temuan baru ke dalam bisnis inti yang akan membawa pada pengorganisasian bentuk baru. Banyak para pakar yang berpendapat bahwa tantangan terbesar yang dihadapi organisasi saat ini adalah transisi dari tahap dua ke tahap ke tiga tersebut. Pada sisi yang lain, Kenneth Boulding telah mengusulkan model biologik ekonomi, yang ditandai oleh adanya kelahiran, kematangan, penurunan, dan kematian .

Menurut Boulding hal ini berlaku bagi semua organisme, berupa adanya gerakan alami tak terhindarkan sebagai daur keseimbangan. Sehingga tidak sedikit teori organisasi yang mengadopsi teori determinisme biologik

boulding ini. Memang, setidaknya di tahun 1980-an terdapat era baru di mana penurunan organisasi terjadi jelas di mana-mana. Berbagai upaya strategik telah dilakukan, diantaranya dengan melakukan PHK atau perampangan tenaga kerja, memotong dan tidak menaikkan gaji, pemotongan biaya *overhead*, serta berbagai konsolidasi operasional manajemen yang banyak dilakukan agar tidak berdampak pada penurunan laba serta anggaran pendapatan dan biaya.

Hal tersebut menjelaskan bahwa kurva tradisional masih belum lengkap dan belum menjelaskan masalah penurunan aktivitas organisasi. Dari sudut kacamata yang lain, Nystrom dan Starbuck berpendapat, bahwa masa lalu yang sukses dapat menjadikan organisasi menjadi terlalu percaya diri untuk menciptakan suatu kemakmuran. Hal tersebut telah menyebabkan mereka kurang berantusias untuk menciptakan inovasi baru, kualitas, dan kepuasan pelanggan, sehingga pada gilirannya menghadapi ancaman penurunan (*decline*).

E. Perspektif Manajemen Perilaku

Perspektif manajemen perilaku sering disebut juga sebagai "perspektif saling hubungan antar manusia", yang telah banyak membawa pendekatan yang berbeda dari teori yang berpandangan klasik, setelah munculnya tokoh seperti Elton Mayo, Abraham Maslow, dan Mary Parker

Follet. Awal yang penting dari perspektif manajemen perilaku dimulai dengan Studi Hawthorne, suatu rangkaian penelitian terhadap para pekerja di pabrik Hawthorne, yang pada akhirnya telah ditemukan faktor-faktor psiko-sosial penting disamping insentif ekonomi atau keuangan dalam memotivasi para pekerja.

Abraham Maslow telah menciptakan hirarki kebutuhan, berupa jenjang faktor motivasional yang mempengaruhi kinerja, mulai dari kebutuhan tingkat rendah ke tingkat kebutuhan yang lebih tinggi. Teori tersebut telah diterapkan di tempat kerja untuk lebih memahami faktor kasat mata yang mempengaruhi motivasi para pekerja, sebagai pertimbangan penting dalam mengelola para pekerja. Umumnya perspektif manajemen perilaku jauh lebih peduli terhadap kesejahteraan para pekerja, dimana pendekatan manajemennya lebih mempertimbangkan pekerja termotivasi untuk menghasilkan kinerja yang berkualitas.

Teori ini lebih mendorong pendekatan manajemen yang berfokus pada membangun hubungan diantara para pekerja dalam rangka membantu mencapai tujuan mereka di tempat kerja dan mampu bekerja seefektif dan seefisien mungkin. Teori lain dalam perspektif perilaku adalah pendekatan Douglas McGregor tentang Teori X dan Y. Teori X mengasumsikan bahwa para pekerja pada dasarnya adalah malas, dan oleh karena itu para manajer akan

memperlakukan para pekerja dengan pendekatan yang lebih otoriter. Sementara pendekatan para manajer dalam konteks Teori Y akan menerapkan model *laissez-faire* yang memungkinkan adanya kebebasan bagi para pekerja untuk melakukan pekerjaan mereka.

Teori manajemen perilaku agaknya lebih berfokus pada aspek "manusia" sebagai faktor manajemen yang menjadi landasan untuk lebih memperhatikan berbagai faktor karakteristik psikologik yang dapat mendorong atau menghambat kinerja. Salah satu karakteristik utama dari teori manajemen klasik adalah bahwa pendekatannya dirancang untuk meningkatkan produktivitas, khususnya efisiensi. Disamping menemukan cara terbaik untuk mengelola pekerja, juga mengembangkan solusi dan metode ilmiah, seperti standardisasi dan pelatihan para pekerja pada satuan tugas.

Teori manajemen klasik juga telah menyumbang pada perkembangan metode administratif baru yang diarahkan untuk menghasilkan efisiensi, yaitu dengan membuat catatan dan standar kompetensi. Metode klasik terutama lebih berfokus pada pencapaian hasil, sehingga agak mengabaikan motivasi dan kehendak para pekerja. Perkembangan teori manajemen perilaku telah memiliki sejumlah efek yang berlangsung pada operasional bisnis sehari-hari. Salah satu manfaat utama dari teori manajemen perilaku adalah munculnya gerakan ke arah pengakuan

akan faktor “hubungan manusia”, yang telah merangsang untuk lebih mempelajari dan melakukan penelitian perilaku kelompok atau tim kerja dan pengaturan di tempat kerja.

Para peneliti ini bertekad untuk membangun dan memelihara komunikasi dan hubungan interpersonal dalam tempat kerja mereka. Dewasa ini, hampir di setiap organisasi bisnis terdapat divisi atau departemen pengembangan sumber daya manusia (HRD), yang dirancang untuk melayani dan mengatasi kebutuhan para pekerja. Salah satu tujuan utama dari gerakan hubungan manusia adalah untuk menciptakan tempat kerja yang efisien tanpa harus mengorbankan motivasi para pekerjanya.

Kepuasan kerja, ternyata memainkan peran penting dalam produktivitas kerja, sehingga Malthus telah membahas faktor motivasional tersebut kedalam program insentif dan tunjangan lainnya. Namun beberapa kalangan juga menuding, bahwa pendekatan manajemen perilaku telah mengabaikan unsur-unsur eksternal dengan menganggap seolah lingkungan eksternal itu bersifat statik serta tidak dinamik. Terdapat juga asumsi, bahwa faktor kepuasan kerja hanya akan berperan dalam situasi tertentu saja. Meskipun demikian tak dapat dipungkiri, bahwa pendekatan manajemen perilaku telah semakin banyak dipraktekkan dan melembaga pada banyak praktek bisnis saat ini.

4

KONSEP MANAJEMENDAN KEPEMIMPINAN

A. Konsep Manajemen

Kata “manajemen” berasal dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti "seni melaksanakan dan mengatur." Pendapat lain menyebutkan bahwa kata manajemen berasal dari bahasa Latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal, tetapi pada umumnya memiliki makna yang sama. *Mary Parker Follet*, misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai *seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain*. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah *proses perencanaan, pengorganisasian,*

pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal. Menurut para ahli, manajemen itu sendiri berkaitan erat dengan style, seni dan proses yang hidup dan dinamis dalam lingkup organisasi dalam upayanya untuk mencapai tujuan serta bagaimana tujuan tersebut dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Pada definisi di atas, manajemen dititikberatkan pada usaha memanfaatkan orang lain dalam pencapaian tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka orang-orang didalam organisasi harus jelas wewenang, tanggung-jawab dan tugas pekerjaannya. Sedangkan pengertian manajemen yang dikemukakan oleh *Makharita* bahwa: *Management is the utilization of available or potentials resources in achieving a given ends* (Manajemen adalah pemanfaatan sumber-sumber yang tersedia atau yang berpotensi di dalam pencapaian tujuan). Definisi manajemen tersebut lebih menitikberatkan pada usaha menggunakan/memanfaatkan sumber yang tersedia atau yang berpotensi dalam pencapaian tujuan. Adapun sumber-sumber tersebut adalah orang, uang, material, peralatan (mesin), metode, waktu dan prasarana lainnya.

Menurut *Gareth Jones and Jennifer George* yang dimaksud dengan Kepemimpinan adalah *proses dimana seorang individu mempunyai pengaruh terhadap orang lain*

dan mengilhami, memberi semangat, memotivasi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan mereka guna membantu tercapai tujuan kelompok atau organisasi. Definisi Manajemen menurut R.W. Griffin adalah serangkaian kegiatan (termasuk perencanaan dan pembuatan keputusan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber daya organisasi (tenaga kerja, keuangan, fisik dan informasi) yang bertujuan untuk mencapai sasaran organisasi dengan cara yang efisien dan efektif.

Bila dilihat dari literature-literatur yang ada, pengertian manajemen dapat dilihat dari tiga pengertian :

1. manajemen sebagai suatu proses.
2. manajemen sebagai suatu kolektivitas manusia.
3. manajemen sebagai ilmu (science) dan sebagai seni (art)

Manajemen sebagai suatu proses, melihat bagaimana cara orang untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Pengertian manajemen sebagai suatu proses dapat dilihat dari pengertian menurut :

1. *Encyclopedia of The Social Science*, yaitu suatu proses dimana pelaksanaan suatu tujuan tertentu dilaksanakan dan diawasi.
2. *Haiman*, manajemen yaitu fungsi untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain, mengawasi usaha-usaha yang dilakukan individu untuk mencapai tujuan.

3. *Georgy R. Terry*, yaitu cara pencapaian tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan melalui kegiatan orang lain.

Manajemen suatu kolektivitas yaitu merupakan suatu kumpulan dari orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan bersama. Kolektivitas atau kumpulan orang-orang inilah yang disebut dengan manajemen, sedang orang yang bertanggung jawab terhadap terlaksananya suatu tujuan atau berjalannya aktivitas manajemen disebut *manajer*. Manajemen sebagai suatu ilmu dan seni, melihat bagaimana aktivitas manajemen dihubungkan dengan prinsip-prinsip dari manajemen. Pengertian manajemen sebagai suatu ilmu dan seni dari :

1. *Chaster I Bernard* dalam bukunya yang berjudul *The function of the Executive*, bahwa manajemen yaitu seni dan ilmu, juga *Henry Fayol*, *Alfin Brown Harold*, *Koontz Cyril O'donnel* dan *Geroge R Terry*.
2. *Marry Parker Follet* menyatakan bahwa manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.

Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen yaitu koordinasi semua sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, penetapan tenaga kerja, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Manajemen dapat diartikan sebagai suatu kegiatan yang memiliki target dan

tujuan dengan menggunakan perencanaan, pengarahan serta pengorganisasian dalam mencapai tujuan tersebut. Kata Manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti “*seni melaksanakan dan mengatur.*”

Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Beberapa pendapat ahli tentang Pengertian Manajemen:

- Menurut *Mary Parker Follet*: Manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.
- Menurut *Ricky W. Griffin*: Manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.
- Menurut *Oey Liang Lee*: Manajemen sebagai seni dan ilmu perencanaan pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan daripada sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- Menurut *Prof. Eiji Ogawa*: Manajemen merupakan perencanaan, pengimplementasian dan pengendalian kegiatan-kegiatan termasuk system pembuatan barang yang dilakukan oleh organisasi usaha dengan terlebih dahulu telah menetapkan sasaran-sasaran

untuk kerja yang dapat disempurnakan sesuai dengan kondisi lingkungan yang berubah.

B. Konsep Kepemimpinan

Pepatah yang populer mengatakan, *“jika ingin menjadi pemimpin, maka titik awalnya adalah bertingkah layaknya pemimpin: berpakaian rapi, postur bagus, berpakaian seperti yang dikenakan oleh para pemimpin di bidang tertentu, dan rajin senyum. Akan tetapi Anda akan menjadi pemimpin yang jauh lebih baik jika Anda mampu berpikir seperti pemimpin”*. Ini menunjukkan bahwa pola pikir dan kecerdasan emosi berperan pada diri seorang pemimpin.

Fakta atau realitas kehidupan menunjukkan bahwa, banyak orang ingin menjadi *“pemimpin”*. Kenapa demikian?. Apakah karena memperoleh keuntungan besar, atau mendapat kekuasaan dan prestise, atau dapat membantu orang banyak, atau sebagai batu loncatan untuk naik ke jenjang yang tinggi/bergengsi?.

Pengertian kepemimpinan adalah faktor kunci dalam suksesnya suatu organisasi serta manajemen. Kepemimpinan adalah entitas yang mengarahkan kerja para anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang baik diyakini mampu mengikat, mengharmonisasi, serta mendorong potensi sumber daya organisasi agar dapat bersaing secara baik. Konsep kepemimpinan telah banyak ditawarkan para penulis di bidang organisasi dan manajemen. Kepemimpinan tentu saja mengkaitkan aspek individual

seorang pemimpin dengan konteks situasi di mana pemimpin tersebut menerapkan kepemimpinan. Kepemimpinan juga memiliki sifat kolektif dalam arti segala perilaku yang diterapkan seorang pimpinan akan memiliki dampak luas bukan bagi dirinya sendiri melainkan seluruh anggota organisasi.

Sebelum memasuki materi kepemimpinan, perlu terlebih dahulu dibedakan konsep pemimpin (*leader*) dengan kepemimpinan (*leadership*). Pemimpin adalah *individu yang mampu mempengaruhi anggota kelompok* atau organisasi guna mendorong kelompok atau organisasi tersebut mencapai tujuan-tujuannya. Pemimpin menunjuk pada personal atau individu spesifik atau kata benda. Sementara itu, kepemimpinan adalah *sifat penerapan pengaruh* oleh seorang anggota kelompok atau organisasi terhadap anggota lainnya guna mendorong kelompok atau organisasi mencapai tujuan-tujuannya.

Cukup banyak definisi kepemimpinan yang ditawarkan para ahli di bidang organisasi dan manajemen. Masing-masing memiliki perspektif dan metodologi pembuatan definisi yang cukup berbeda, bergantung pada pendekatan (epistemologi) yang mereka bangun guna menyelidiki fenomena kepemimpinan.

Stephen Robbins, misalnya mendefinisikan kepemimpinan sebagai “... *the ability to influence a group toward the achievement of goals.*” Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna

mencapai serangkaian tujuan. Kata “kemampuan”, “pengaruh” dan “kelompok” adalah konsep kunci dari definisi Robbins.

Definisi lain, yang cukup sederhana, diajukan oleh Laurie J. Mullins. Menurut *Mullins*, kepemimpinan adalah “... *a relationship through which one person influences the behaviour or actions of other people.*” Definisi Mullins menekankan pada konsep “hubungan” yang melaluinya seseorang mempengaruhi perilaku atau tindakan orang lain. Kepemimpinan dalam definisi yang demikian dapat berlaku baik di organisasi formal, informal, ataupun nonformal. Asalkan terbentuk kelompok, maka kepemimpinan hadir guna mengarahkan kelompok tersebut.

Definisi kepemimpinan yang agak berbeda dikemukakan oleh *Robert N. Lussier dan Christopher F. Achua*. Menurut mereka, kepemimpinan adalah “... *the influencing process of leaders and followers to achieve organizational objectives through change.*” Bagi Lussier and Achua, proses mempengaruhi tidak hanya dari pemimpin kepada pengikut atau satu arah melainkan timbal balik atau dua arah. Pengikut yang baik juga dapat saja memunculkan kepemimpinan dengan mengikuti kepemimpinan yang ada dan pada derajat tertentu memberikan umpan balik kepada pemimpin. Pengaruh adalah proses pemimpin mengkomunikasikan gagasan, memperoleh penerimaan atas gagasan, dan memotivasi pengikut untuk mendukung serta melaksanakan gagasan tersebut lewat “perubahan.”

Definisi kepemimpinan juga diajukan Yukl, yang menurutnya adalah “ ... *the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.*” [“... proses mempengaruhi orang lain agar mampu memahami serta menyetujui apa yang harus dilakukan sekaligus bagaimana melakukannya, termasuk pula proses memfasilitasi upaya individu atau kelompok dalam memenuhi tujuan bersama.”]

Definisi kepemimpinan, cukup singkat, diajukan Peter G. Northouse yaitu “ ... *is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal.*” [“... adalah proses dalam mana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu guna mencapai tujuan bersama.”] Lewat definisi singkat ini, Northouse menggarisbawahi sejumlah konsep penting dalam definisi kepemimpinan yaitu:

1. Kepemimpinan merupakan sebuah proses;
2. Kepemimpinan melibatkan pengaruh;
3. Kepemimpinan muncul di dalam kelompok;
4. Kepemimpinan melibatkan tujuan bersama.

Seiring perkembangan zaman, kepemimpinan secara ilmiah mulai berkembang bersamaan dengan pertumbuhan manajemen ilmiah yang lebih dikenal dengan ilmu tentang memimpin. Hal ini terlihat dari banyaknya literatur yang mengkaji tentang leadership dengan berbagai sudut pandang

atau perspektifnya. Secara harfiah kata leadership berarti adalah sifat, kapasitas dan kemampuan seseorang dalam memimpin. Arti dari kepemimpinan sendiri sangat luas dan bervariasi berdasarkan para ilmuwan yang menjelaskannya.

Menurut *Charteris-Black*, definisi dari kepemimpinan adalah *“leadership is process whereby an individual influence a group of individuals to achieve a common goal”*. Kepemimpinan atau leadership merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu social, sebab prinsip-prinsip dan rumusannya diharapkan dapat *mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan manusia* (Moejiono). Ada banyak pengertian yang dikemukakan oleh para pakar menurut sudut pandang masing-masing, definisi-definisi tersebut menunjukkan adanya beberapa kesamaan.

Kepemimpinan adalah sifat dan nilai yang dimiliki oleh seorang leader. Teory kepemimpinan telah berkembang sejak puluhan tahun yang lalu dan sudah banyak berbagai referensi dalam bentuk beraneka macam mengenai topik ini yang dihasilkan dari berbagai penelitian. Fungsi kepemimpinan dalam sebuah organisasi atau kelompok sangat penting karena fungsi kepemimpinanlah sebuah organisasi dapat mencapai tujuannya melalui jalan dan cara yang benar.

Memahami dengan baik mengenai konsep kepemimpinan sangat membantu seseorang dan organisasi bekerja lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan dan kondisi yang diinginkan. Pembagian konsep kepemimpinan dalam berbagai aspek telah banyak dilakukan oleh para

peneliti dan ahli. Beberapa pendapat para ahli tentang kepemimpinan mengandung pengertian dan makna yang sama, antara lain dikemukakan oleh:

- *Andrew J. Durbin*: Kepemimpinan adalah (1) upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, atau (2) cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atas perintah, atau (3) tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif, atau (4) kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, atau (5) kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan di antara bawahan agar tujuan organisasi dapat tercapai.
- *Sutarto*: Kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa *kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain* dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- *Sondang P. Siagian*: Kepemimpinan adalah suatu kegiatan *mempengaruhi orang lain* agar melaksanakan pekerjaan bersama menuju suatu tujuan tertentu.
- *Ordway Tead*: Kepemimpinan adalah aktifitas *mempengaruhi orang-orang* agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- *George Terry*: Kepemimpinan adalah hubungan yang erat ada dalam diri orang atau pemimpin, *mempengaruhi*

orang-orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai keinginan pemimpin.

- *Franklin G. Mooore*: Kepemimpinan adalah *kemampuan membuat orang-orang bertindak* sesuai dengan keinginan pemimpin.
- *Young (dalam Kartono)*: Kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas *kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain* untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.
- *H.Koontz dan C. O'Donnell* : Kepemimpinan adalah kegiatan *mempengaruhi orang lain* agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum.
- *R. Tannenbaum, Irving R, F. Massarik*: Kepemimpinan sebagai *pengaruh antar pribadi* yang terjadi pada suatu keadaan dan diarahkan melalui proses komunikasi ke arah tercapainya sesuatu tujuan.
- *Robert Dubin*: Kepemimpinan adalah *pelaksanaan otoritas* dan perbuatan keputusan.
- *J. K. Henphill*: Kepemimpinan adalah suatu *inisiatif untuk bertindak* yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama.
- *Stoner*: Kepemimpinan adalah suatu *proses pengarahan dan pemberian pengaruh* pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.

- *Katz dan Kahn*: Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.
- *Rauch dan Behling*: Kepemimpinan adalah proses *mempengaruhi aktivitas-aktivitas* sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan.
- *Jacobs dan Jacques*: Kepemimpinan adalah proses memberi arti terhadap usaha kolektif yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.

Menurut *Wahjosumidjo* butir-butir pengertian dari berbagai definisi kepemimpinan, pada hakekatnya memberikan makna: Kepemimpinan adalah sesuatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti kepribadian, kemampuan, dan kesanggupan. Kepemimpinan adalah serangkaian kegiatan pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.

Moejiono, memandang bahwa leadership tersebut sebenarnya sebagai akibat pengaruh satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya. Para ahli teori sukarela (*compliance induction theorist*) cenderung memandang leadership sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sebagai sarana untuk membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin.

Kebanyakan orang masih cenderung mengatakan bahwa pemimpin yang efektif mempunyai sifat atau ciri-ciri tertentu yang sangat penting misalnya, kharisma, pandangan ke depan, daya persuasi, dan intensitas. Dan memang, apabila kita berpikir tentang pemimpin yang heroik seperti *Napoleon, Washington, Lincoln, Churchill, Sukarno, Jenderal Sudirman*, dan sebagainya kita harus mengakui bahwa sifat-sifat seperti itu melekat pada diri mereka dan telah mereka manfaatkan untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan.

Kepemimpinan mempunyai arti yang berbeda-beda tergantung pada sudut pandang atau perspektif-perspektif dari para peneliti yang bersangkutan, misalnya dari perspektif individual dan aspek dari fenomena yang paling menarik perhatian mereka. Stogdill menyimpulkan bahwa terdapat hampir sama banyaknya definisi tentang kepemimpinan dengan jumlah orang yang telah mencoba mendefinisikannya. Lebih lanjut, Stogdill menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai konsep manajemen dapat dirumuskan dalam berbagai macam definisi, tergantung dari mana titik tolak pemikirannya.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.* Kepemimpinan adalah proses memengaruhi atau

memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Cara alamiah mempelajari kepemimpinan adalah "melakukannya dalam kerja" dengan praktik seperti pemagangan pada seorang seniman ahli, pengrajin, atau praktisi. Dalam hubungan ini sang ahli diharapkan sebagai bagian dari perannya memberikan pengajaran/instruksi. Masing-masing individu manusia dewasa, pada dasarnya adalah pemimpin bagi dirinya sendiri (self-leader) yang berupaya untuk menata segala potensinya untuk mencapai tujuan yang diinginkannya. Bagaimana dia mengatur waktu, pikiran/nurani, panca indera, suara serta etikanya untuk melakukan komunikasi dengan orang lain untuk mencapai apa yang dikehendakinya.

C. Esensi dari Kepemimpinan

1. ***Penetapan Arah:***

Menetapkan Visi dan Strategi-strateginya untuk merealisasikan Visi tersebut.

2. ***Penjajaran orang:***

Mengkomunikasikan Visi dan Strategi tersebut kepada pihak-pihak yang bersangkutan dan mempengaruhinya sehingga terbentuk Tim yang bertujuan untuk merealisasikan Visi dan Strategi yang ditetapkan.

3. ***Memotivasi:***

Mempengaruhi dan memberi semangat kepada timnya untuk dapat bekerjasama dan mendorong mereka untuk

mengatasi segala permasalahan yang muncul sehingga Visi yang ditetapkan dapat tercapai.

Kepemimpinan adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi, dari berbagai definisi yang ada, maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah :

- a. Seni untuk menciptakan kesesuaian paham
- b. Bentuk persuasi dan inspirasi
- c. Kepribadian yang mempunyai pengaruh
- d. Tindakan dan perilaku
- e. Titik sentral proses kegiatan kelompok
- f. Hubungan kekuatan/kekuasaan
- g. Sarana pencapaian tujuan
- h. Hasil dari interaksi
- i. Peranan yang dipolakan
- j. Inisiasi struktur

Dari berbagai pandangan atau pendapat mengenai konsep/ batasan/atau definisi kepemimpinan di atas, memberikan gambaran bahwa kepemimpinan dilihat dari sudut pendekatan apapun mempunyai sifat universal dan merupakan suatu gejala sosial. Seorang pemimpin tidak terlepas dari *“kemampuan atau keahlian”* untuk menggerakkan segala potensi bawahan yang cukup memiliki variasi karakter, kemampuan, budaya, sosial-ekonomi, serta tingkat motivasi untuk mencapai tujuan bersama dari suatu organisasi yang dipimpinnya.

D. Perbedaan Kepemimpinan Dengan Manajemen

Dari kedua definisi tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa inti perbedaan antara Kepemimpinan dan Manajemen adalah bagaimana mereka memotivasi orang lain ataupun tim dalam mencapai sasarannya. Kepemimpinan (*leadership*) dan Manajemen (*management*), pada dasarnya merupakan dua konsep yang berbeda, namun kedua istilah tersebut sering digunakan seolah-olah keduanya memiliki arti yang sama. Untuk membahas lebih lanjut mengenai perbedaan keduanya, mari kita cermati definisi mengenai Kepemimpinan dan Manajemen.

Seorang “PEMIMPIN” yang menjalankan fungsi kepemimpinan ini “*menetapkan tujuan dan arah baru*”, kemudian “*memotivasi dan mempengaruhi anggota timnya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan tersebut*”. Seorang Pemimpin juga harus *meninjau perkembangan timnya* dan memastikan bahwa semua anggota tim berada di jalur yang diinginkannya hingga *mencapai tujuan yang ditetapkan*. Presiden merupakan salah satu contoh yang baik dalam memerankan kepemimpinan. Sedangkan seorang “MANAGER” yang menjalankan fungsi manajemen bertugas untuk *merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengatur bagaimana timnya mencapai tujuan yang ditetapkan*. Mereka akan bertugas untuk *mengatasi setiap permasalahan* yang timbul dalam tim dan *memutuskan solusi terbaik* untuknya.

Contohnya seperti seorang manajer sepakbola yang mengatur bagaimana timnya dapat mencapai tujuan yaitu meraih kemenangan pada setiap permainan sepakbola. Seorang manajer sepakbola bukanlah pemimpin karena mereka tidak menetapkan tujuan. Yang menetapkan tujuan adalah pemilik atau direksi klub sepakbola yang bersangkutan. Pada dasarnya kepemimpinan berfokus pada strategik yang berorientasi pada individu/orang dan merancang inovasi baru secara insidentil untuk mencapai tujuan. Sedangkan manajemen bersifat taktikal berorientasi pada organisasi dan menyesuaikan standar kerja/hasil dengan prosedur yang sudah ada (yang sudah diruuskan) untuk mencapai tujuan organisasi.

Memang kepemimpinan merupakan salah satu dari fungsi manajemen, artinya seorang manajer sudah selayaknya juga menjadi pemimpin. Apakah julukan seorang kepala lebih layak disebut *manajer* atau *pemimpin*?. Berdasarkan konsep tersebut ditabulasi perbedaan pemimpin dengan manajer, seperti tabel berikut.

Perbedaan Karakteristik Pemimpin dengan Manajer

Karakteristik Kepemimpinan	Karakteristik Manajemen
Strategik dan berorientasi pada orang	Taktikal dan berorientasi pada organisasi
Menetapkan arah dan tujuan	Merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan

Memotivasi dan menginspirasi orang	Administratif dan menjaga kelangsungan sistem
Membentuk prinsip	Merumuskan prinsip
Membangun tim dan mengembangkan talenta mereka	Mengalokasikan dan mendukung sumber daya manusia
Mengembangkan peluang baru	Pemecahan masalah
Mempromosikan inovasi dan penemuan baru	Memastikan kesesuaian standar dan prosedur

Pemahaman tentang perbedaan Kepemimpinan dan Manajemen ini sangat penting dalam mengoperasikan sebuah organisasi. Kepemimpinan dan Manajemen seharusnya berjalan secara beriringan. Untuk menjadi manajer yang baik diperlukan keterampilan dalam kepemimpinan. Sedangkan untuk menjadi pemimpin yang efektif, dibutuhkan keterampilan manajemen untuk mencapai visinya. Jadi apakah seorang manajer sudah pasti sebagai pemimpin atau sebaliknya? Atau tidak layak disimpulkan kaitan keduanya?

E. Hubungan Kepemimpinan Dengan Manajemen

1. Kepemimpinan adalah salah *satu bagian penting dari manajemen*, khususnya dalam fungsi pengarahan. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk dapat mengarahkan dan mempengaruhi

orang lain atau kelompok untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan.

2. Kepemimpinan dan manajemen seringkali disamakan pengertiannya oleh banyak orang, padahal jelas bahwa kepemimpinan adalah tidak sama dengan manajemen. Dalam manajemen, *kepemimpinan adalah merupakan salah satu bagian dari manajemen* untuk mengarahkan dan mempengaruhi anggota-anggotanya dalam usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi manajemen selalu berkaitan dengan organisasi apapun bentuknya apakah organisasi pemerintah, usaha, sosial, dan kemasyarakatan.

Kepemimpinan atau leadership tidak hanya ada dalam lingkungan organisasi tetapi dapat muncul dan ada dimana saja dan kapan saja, sepanjang ada seseorang yang berusaha mengarahkan dan mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Contoh : seorang ulama yang berpengaruh besar merubah perilaku orang lain dapat juga disebut pemimpin. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah bagian penting dari manajemen tetapi tidak sama dengan manajemen, seorang manajer harus berperilaku atau melaksanakan fungsi kepemimpinan/ leadership namun seorang pemimpin belum tentu seorang manajer.

Kepemimpinan adalah suatu proses interaksi yang meliputi 3 faktor, yaitu :

1. **Faktor Pemimpin**, meliputi:

- Perilaku / gaya kepemimpinan

- ☐ Keterampilan
- ☐ Pengetahuan
- ☐ Nilai-nilai yang dianut

2. Faktor Pengikut /bawahan, meliputi:

- ☐ Norma dan nilai
- ☐ Kepaduan
- ☐ Keterikatan pada tujuan
- ☐ Harapan kelompok
- ☐ Kebutuhan kelompok

3. Faktor Situasi, meliputi :

- ☐ Nilai-nilai organisasi
- ☐ Teknologi yang digunakan
- ☐ Tuntutan tugas
- ☐ Variasi tugas

Proses interaksi dari 3(tiga) faktor diatas output/hasilnya adalah prestasi dan kepuasan kerja karyawan. Hal ini juga relevan dengan lembaga pendidikan atau sekolah, dimana kemampuan/karakteristik kepala sekolah sebagai faktor pimpinan, guru dan staf sebagai faktor pengikut/bawahan, lingkungan sekolah/struktur-jenis tugas serta lembaga sekolah itu sendiri sebagai faktor situasi.

5

KEPEMIMPINAN BISNIS STRATEGIK

A. Pendahuluan

Perencanaan strategik merupakan istilah umum yang digunakan untuk memayungi dan meringkas kegiatan seperti perencanaan, pengukuran kinerja, penganggaran program dan sejenisnya, sebuah konsep yang telah terbukti sangat berguna namun harus diakui juga memiliki keterbatasan. Gagasan pemikiran strategik muncul untuk memperkecil kesenjangan dan mengatasi keterbatasan faktor pengalaman. Oleh karena itu diperlukan integrasi ide-ide kepemimpinan, pemikiran strategik dan kegiatan perencanaan dengan membuat hubungan dan perbedaan penting diantara ketiganya, yang disebut sebagai garis besar dasar-dasar pemikiran strategik.

Berpikir strategik merupakan upaya merumuskan strategi yang paling efektif dengan memperhitungkan pengaruh faktor eksternal pada suatu organisasi dalam perspektif nasional dan global. Isu-isu yang dibahas adalah

tentang perencanaan strategik dan kebijakan dalam perspektif jangka panjang yang dirumuskan ke dalam visi dan misi organisasi. Dengan demikian akan menjadi jelas tentang apa yang perlu kita lakukan dalam konteks internal dan eksternal organisasi saat ini dengan menyusun rencana dan sistem pemantauan yang tepat guna memastikan bahwa organisasi telah melakukan hal-hal yang benar.

B. Perencanaan Strategik

Fokus adalah faktor utama yang sangat penting dalam membuat perencanaan strategik, disamping memberikan penghargaan terhadap orang-orang terbaik dalam organisasi, melakukan proses pengelolaan yang cermat, sekaligus mengembangkan pemahaman yang mendalam tentang pasar. Berbagai instrumen telah dikembangkan bagi kepentingan tersebut, diantara yang sangat populer adalah analisis SWOT untuk memetakan faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam perspektif politik, ekonomi, sosial-budaya, iptek, hukum, dan lingkungan, atau analisis BACHA sebagai instrumen untuk menganalisis faktor *blindspots*, asumsi, kepuasan diri, kebiasaan, dan sikap.

Berbekal informasi tersebut, organisasi dapat menentukan keunggulan komparatif, ceruk strategik, serta bagaimana posisinya dalam suatu industri, sehingga dapat menyusun laporan yang jelas tentang apa yang diperlukan

organisasi untuk memelihara dan/atau meningkatkan posturnya. Untuk itu organisasi dapat menentukan langkah yang paling tepat guna mencapai tujuan yang telah dirancang secara metodis.

Pemikiran strategik juga terkait dengan perumusan tentang visi dan misi, penyusunan skenario, dan peramalan. Dalam hal ini, pemikiran strategik juga berarti tentang penyimpulan apa yang akan terjadi di masa depan, tentang mengapa sesuatu menjadi mungkin atau tidak mungkin terjadi, serta bagaimana merancang rencana untuk menangani berbagai kemungkinan potensial tersebut.

Dengan demikian perumusan visi dan misi perlu didasarkan pada asumsi yang benar, analisis pakar, dan bagaimana hal tersebut dikomunikasikan ke seluruh organisasi dan dilaksanakan melalui manajemen dan proses pemantauan yang baik. Pemikiran strategik juga mengandung arti bagaimana meramalkan atau memperkirakan berbagai potensi dalam rentang jangka panjang, dan bagaimana memilih potensi yang paling sesuai dalam rangka mengantisipasi tujuan tertentu yang sejalan dengan visi dan misi suatu organisasi.

Dari perspektif kepemimpinan, pemikiran strategik adalah kompetensi kepemimpinan yang lebih dilandasi oleh filosofi organisasi daripada keterampilan teknis organisasi. Dari sudut perspektif pemikiran strategik, perubahan dunia bisnis tidak selalu berjalan secara linear,

sehingga organisasi beserta para pelaku yang terlibat di dalamnya harus bertindak dengan lebih gesit, fleksibel, cerdas dan bijaksana, karena para pemimpin perlu menyesuaikan rencana mereka dengan permasalahan yang muncul, bahkan ketika menghadapi situasi yang *ambigue*.

Oleh karena itu Mintzberg telah mengidentifikasi berbagai kompetensi kepemimpinan yang berbeda yang perlu menjadi bagian dari aktivitas organisasi yang sukses, diantaranya adalah kemampuan berfikir sintesis yang melibatkan faktor intuisi dan kreativitas. Dengan demikian, hasil dari pemikiran strategik seyogyanya merupakan perspektif yang terintegrasi, dimana langkah perumusan strategi bukanlah suatu proses yang terisolasi. Artinya, langkah perumusan strategi adalah proses yang terjalin dengan semua hal yang dibutuhkan dalam pengelolaan suatu organisasi.

Sehingga tepat jika Stacey (1992) kemudian memaknai pemikiran strategik sebagai "penggunaan analogi dan kesamaan kualitatif untuk mengembangkan ide-ide baru yang kreatif, sekaligus merancang suatu rangkaian tindakan atas dasar pembelajaran baru", dalam perspektif holistik dan sirkuler (non-linier) dalam rangka menjawab tentang apa, mengapa dan bagaimana pendekatan strategik perlu dilakukan. Dalam perspektif holistik, artinya juga melibatkan pemahaman tentang motivasi manusia, nilai-nilai organisasi formal dan

informal, budaya organisasi, serta hubungan intra dan antar organisasi.

C. Landasan Berfikir Strategik

Dengan memahami interaksi sosial dalam perspektif organisasional, maka dapat diperoleh suatu gambaran yang lebih jelas tentang apa yang bisa dan tidak bisa dilakukan dalam konteks berfikir strategik tersebut. Telah lama diasumsikan bahwa tugas perencanaan atau berfikir strategik merupakan fungsi, wewenang dan tanggung jawab kepemimpinan. Terutama kaitannya dengan tugas pemimpin dalam hal melakukan pengendalian, membimbing, dan membentuk lingkungan organisasional.

Dalam perspektif pendekatan sistem, berfikir strategik sama artinya dengan berpikir tentang hasil dari suatu organisasi dalam kaitannya dengan berbagai unit yang melekat pada organisasi. Ada juga yang mengatakan bahwa perencanaan strategik bekerja pada lapisan kulit dan tulang, sementara pemikiran strategik bekerja pada lapisan jiwa organisasi.

Berikut adalah empat pernyataan sebagai landasan berfikir strategik yang bertumpu pada pengalaman dan hasil penelitian saat ini, yakni:

- a) Menjadi seorang filsuf organisasi, bukan sebagai ahli teknik ;

- b) Memahami perencanaan strategik dan berpikir strategik;
- c) Mengenali nilai-nilai, dan bukan hanya tujuan organisasi semata; dan
- d) Memanfaatkan ketersediaan Informasi ketimbang hanya mengendalikannya.

Filsafat berasal dari akar kata “philos” , yang berarti cinta, sementara “sophia”, berarti kebijaksanaan atau belajar. Jika para filsuf besar berpikir tentang ide-ide besar tentang hidup dan kehidupan, maka seorang filsuf organisasi mencurahkan banyak fikiran mereka tentang kompleksitas kehidupan dalam organisasi.

Filsuf organisasi adalah para pemimpin yang senang belajar tentang organisasi mereka, terlibat dalam konteks di mana mereka beroperasi, berinteraksi dalam struktur organisasi, baik formal maupun informal, dan mereka mendorong pembelajaran organisasi terus-menerus, sehingga menemukan hakikat kebijakan organisasi. Mereka memiliki rasa ingin tahu yang besar tentang bagaimana semuanya bekerja, saling berhubungan dan berinteraksi dalam pola kolektif, sehingga mereka pun pada gilirannya dapat memberi pengaruh terhadap kolektivitas tersebut melalui penggunaan sumber daya dan hubungan kolektivitas antar manusia secara bijak.

D. Pemikiran Strategik

Organisasi pembelajaran hanya dapat terjadi jika organisasi dan para pelaku yang terlibat didalamnya bersedia menyempatkan diri untuk melakukan tinjauan filosofis tentang apa yang mereka lakukan, mengapa mereka melakukannya, dan apa yang bisa atau harus mereka lakukan. Dengan perkataan lain, suatu keterampilan teknis adalah darah kehidupan dari sebuah organisasi yang dikelola dengan baik. Adapun filosofi organisasi adalah sumber kehidupan sebuah organisasi yang terpancar dari kebijakan seorang pemimpin.

Pemikir strategis adalah filsuf organisasi dan seorang generalis yang berupaya mengatasi keterbatasan keterampilan teknis tertentu dengan melihat konteks yang lebih luas tentang pekerjaan mereka, sehingga organisasi menjadi lebih bermakna dan bijak. Para pemimpin dengan posisi otoritas formal dan manuver kekuatan pribadi mereka mampu mengabdikan diri sepenuh hati untuk organisasi dengan mengandalkan keterampilan generalis mereka. Oleh karena itu, orang-orang terbaik dalam organisasi harus siap untuk mengarahkan kepemimpinan yang kuat dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang penting, yang selama ini tidak didapat ketika menimba keterampilan teknis.

Pendeknya, seorang pemikir strategis membuat perbedaan konseptual yang jelas antara strategi dan taktik,

dan antara pemikiran dengan perencanaan. Mereka mengakui adanya perbedaan yang nyata tentang apa, mengapa, dan bagaimana sesuatu beroperasi secara berbeda. Perencanaan strategik bagi mereka adalah tentang kendali, prediksi, analisis, dan pemograman. Para pemikir strategik, bagaimanapun, mengakui adanya keterampilan yang berbeda dan mendasar diseputar pemahaman, sintesis , dan independensi yang melekat pada para pelaku internal dan eksternal organisasi.

Para pemikir strategik mampu mengambil pelajaran dan menyadari adanya kesalahan perencanaan tradisional, yakni:

1. *Pertama*, adanya kesalahan prediksi , yaitu asumsi bahwa para pemikir strategik benar-benar dapat mengendalikan peristiwa melalui proses struktural-formal. Para pemikir strategik mengakui adanya kehidupan organisasi dan manajemen yang bersifat ambiguitas;
2. *Kedua*, adanya kesalahan pandangan, yang mengasumsikan bahwa antara perencanaan dan tindakan dapat dipisahkan. Atau dengan kata lain, merencanakan sesuatu dapat terlepas dari pengalaman melakukannya. Suatu pemikiran strategik akan mengintegrasikan perencanaan dan kegiatan organisasi sedemikian rupa, mengingat keduanya saling memberi informasi satu dengan lainnya; dan

3. *Ketiga*, adanya kesalahan formalisasi, yakni dengan menciptakan prosedur logik dan taktik, maka semua kegiatan organisasi secara rutin dapat mencapai hasil. Namun dalam pengalaman, adanya pengendalian formal tersebut lebih merupakan mimpi daripada kenyataan.

Realitas mengatakan bahwa adanya keterbatasan analisis memainkan peran yang signifikan terhadap hasil yang dapat dicapai oleh suatu organisasi, khususnya karena adanya risiko yang terabaikan dan perencanaan yang tidak lengkap. Pemikiran strategik lebih membutuhkan cara berfikir sintesis ketimbang berfikir secara analisis semata, terutama memusatkan perhatian untuk memahami fungsi formal dan informal organisasi secara internal. Hal tersebut sangat diperlukan untuk membuka ruang fleksibilitas, inovasi, dan kreativitas agar organisasi tidak terjebak pada prosedur dan aktivitas yang rutin. Perbedaan antara perencanaan tradisional dan pemikiran strategik menjadi lebih mudah terlihat ketika kita mempertimbangkan kesalahan yang terletak pada pola pikir yang diperlukan untuk mengatasinya.

E. Kepemimpinan Strategik vs Perencanaan Strategik

Perencanaan strategik sangat bergantung pada konsep-konsep seperti visi dan misi, tujuan jangka pendek, menengah dan panjang, pengukuran kinerja, rencana aksi,

dan taktik. Kesemuanya merupakan istilah penting bagi manajemen dan organisasi yang baik, namun sekaligus juga merupakan konsep yang mencerminkan banyaknya asumsi keliru yang sering ditemukan menjadi suatu kesalahan yang fatal dalam hal melakukan pengendalian, daya prediksi, prosedur dan analisis. Namun, bagaimanapun manajemen sebagai sarana organisasi menuntut asumsi tersebut untuk memenuhi kontrol dan prediktabilitas. Inilah sehingga mengapa pemikiran strategik lebih terkait dengan aspek kepemimpinan dalam organisasi ketimbang sebagai kegiatan manajemen.

Kepemimpinan terkait dengan masalah yang lebih holistik, atau suatu gagasan filosofis yang akan membantu kewenangan dan tanggung jawab organisasi dalam merespon semua permasalahan secara komprehensif. Suatu cara sederhana untuk menahami aspek kepemimpinan adalah dengan menggunakan konsepsi 4 V, yang masing-masing V mewakili sebuah konsep penting dalam aspek kepemimpinan strategik, yakni:

- a) *Values*: mencerminkan makna, tujuan, dan komitmen dari kedua belah pihak, baik sang pemimpin maupun pengikut;
- b) *Visi*: yaitu tentang bagaimana mengoperasionalkan seperangkat nilai, sehingga masuk akal dan bermakna bagi orang lain, sebagai nilai-nilai yang benar-benar

berarti dan menjadi pedoman bagi apa yang dapat mereka lakukan, di saat sekarang dan di masa depan;

- c) *Vektor*: merupakan arah tindakan dari visi, sebagai gerak terarah yang didorong oleh gagasan misi kelompok; dan
- d) *Voice*: merupakan istilah yang menggambarkan hubungan kerja kepemimpinan – sifat dan pola interaksi antara pemimpin dengan yang dipimpin – yang menekankan suatu gagasan, bahwa hubungan kepemimpinan pada dasarnya adalah suatu hubungan sukarela yang dilandasi oleh tingkat keselarasan antara nilai-nilai, visi, dan vektor (4 V).

Dengan demikian, perencanaan strategik pada akhirnya akan mengarah pada tugas-tugas manajerial tertentu. Pendeknya, terdapat ketergantungan pada prioritas dan nilai-nilai, tujuan, dan identitas sebagai hal utama yang mendorong pemikiran strategik, adapun pencapaian tujuan dan pengendalian adalah peristiwa yang mendorong perencanaan strategik. Setiap organisasi adalah unik dan jelas dibatasi oleh lingkup dan tujuan, namun pada saat yang sama berada dalam interaksi yang terus-menerus dengan kekuatan luar. Dengan adanya pemikiran strategik, suatu organisasi sebagai entitas dapat diidentifikasi dari waktu ke waktu, disamping melakukan perubahan dan beradaptasi untuk memenuhi kebutuhan masa depan.

Dewasa ini informasi adalah sumber kehidupan bagi suatu organisasi, sekaligus adalah kunci keberhasilan dalam kegiatan pemikiran strategik. Para pemimpin tidak perlu lagi terlalu membatasi dan mengontrol informasi yang datang, baik dari dalam maupun dari luar organisasi sebagaimana lazim dilakukan dalam perencanaan strategikakan tetapi para pemimpin perlu menyadari pentingnya akses gratis dan mudah terhadap informasi. Dengan demikian, tujuan pemikiran strategik perlu dilandasi oleh suatu gagasan bahwa para pemimpin harus berbagi informasi sekaligus menerima informasi dari pihak lain. Jika informasi adalah darah kehidupan organisasi, maka arteri dan vena adalah penghubung arus informasi tersebut.

Para pemikir strategik memahami bahwa suatu organisasi merupakan hal yang berbeda dengan sekumpulan individu yang masing-masing bagiannya memiliki pengaruh satu dengan lainnya. Para pemikir strategik memahami bahwa manusia adalah "bagian" dari organisasi dan hubungan antara para pelaku didalamnya merupakan blok bangunan penting dari organisasi yang fleksibel dan berkelanjutan. Jika informasi tersedia secara bebas, maka penilaian yang jujur dapat dilakukan dan ketertiban dapat dipertahankan.

Bagi para pemimpin yang benar-benar berpikir secara strategik, mereka sangat membutuhkan suatu

lingkungan yang ditandai oleh adanya saling kepercayaan, dimana kualitas hubungan dan interaksi antarpribadi berjalan kompak dan bersatu. Tersedianya budaya demikian, baik bagi pemimpin maupun pengikut, masing-masing dengan bebas akan mempercayai maksud, tujuan dan tindakan mereka dan pada gilirannya adalah mempercayai tujuan organisasi. Budaya sebagai katalis alami sekaligus juga sebagai hasil pemikiran strategik, merupakan kunci untuk memecahkan masalah organisasi dan menciptakan organisasi baru yang dapat mengatasi kompleksitas organisasi saat ini.

Terdapat tiga ide utama yang dapat membantu para pemimpin agar mampu berpikir secara strategik, sehingga mereka dapat menemukan kenyamanan di tengah situasi ketidakpastian dan ambiguitas.

Pertama, para pemimpin harus terbiasa dan pandai menempatkan diri mereka dalam situasi yang kontradiktif dan fluktuatif ketika mereka secara aktif terlibat dalam kehidupan organisasi.

Kedua, para pemikir strategik memahami perlunya dilakukan suatu inovasi, namun sejalan dengan itu memahami pula bahwa inovasi dapat menciptakan benih-benih kejatuhan dirinya sendiri, terutama dalam menghadapi masa depan yang lebih kompetitif, yang juga menuntut terobosan inovatif-kreatif. Sebagaimana dilema yang diungkapkan oleh seorang pakar manajemen bahwa

sebuah organisasi harus rela " berinovasi dengan cara yang mungkin akan merusak keberhasilan organisasi saat ini, sebelum inovasi baru dapat muncul". Secara implisit konsep ini ingin mengemukakan ide dasar bahwa keseimbangan organisasi sebagai tujuan akhir dari perencanaan tidak mudah dicapai dalam dunia yang penuh dengan ketidakpastian ini, terutama jika kemajuan dan pembangunan ingin diwujudkan.

Ketiga, para pemikir strategik melihat bahwa semua perubahan yang terjadi adalah juga sebagai perubahan yang terjadi pada setiap pelaku dalam organisasi.

Para pemimpin sebagai pemilik otoritas biasanya mahir melakukan perencanaan dan pelaksanaan rencana perubahan organisasi. Mereka memperoleh pemahaman tentang bagaimana orang dapat mengatasi perubahan dan tetap percaya diri serta nyaman menghadapi berbagai macam kemungkinan reaksi individual dan organisasional. Dengan berpikir strategik, para pemimpin dimungkinkan untuk mengatasi ketidakpastian dan masa transisi dari perubahan organisasi dan mampu membantu para pengikut melintasi masa transisi secara alami dan produktif.

Last but not least, suatu efektivitas organisasi dapat dicapai jika kita tetap fokus pada kedua jenis ukuran yang lazim, yakni ukuran primer dan ukuran sekunder. Keduanya terkait satu dengan lainnya dalam mencapai suatu tujuan organisasional. Adanya suatu tujuan dalam organisasi

mencerminkan akan adanya *raison d'etre*, yang kemudian dijelaskan dalam istilah komersial menjadi pangsa pasar, atau tingkat laba dan lain sebagainya.

Sedangkan tujuan sekundernya adalah tentang bagaimana cara mencapai tujuan utama, yang sering difokuskan pada kriteria internal organisasi seperti tingkat kepuasan kerja, budaya organisasi yang kondusif dan komunikasi internal yang efektif. Dalam hal kepemimpinan, pencapaian hasil adalah primer dan alasan bagi dilakukannya perbaikan menyeluruh bagi efektivitas kinerja organisasional, baik pada tingkat puncak kepemimpinan organisasi maupun pada tingkat kepemimpinan subkelompok kecil organisasi.

Suatu perbaikan adalah vital untuk membantu organisasi mencapai tujuan utamanya. Begitu pula hasil sekunder dari kepemimpinan yang efektif akan berdampak pada kepuasan bawahan, peningkatan motivasi, sikap positif, dan berbagai nilai-nilai lainnya sebagai intervensi yang mempengaruhi keberhasilan organisasi. Sebagaimana telah banyak dibahas dalam kolom sebelumnya, bahwa pendekatan terbaru terhadap konsep kepemimpinan dewasa ini lebih terfokus pada penilaian terhadap langkah-langkah sekunder dan bukan pada dampak atau penilaian hasil primer. Dalam hal ini perlu dibedakan antara hasil dan dampak. Hasil adalah perubahan yang terukur dalam organisasi, dan hal ini dapat berupa kinerja keuangan,

misalnya berupa perubahan *earning per share*, kinerja komersial, berupa peningkatan persentase pangsa pasar, kinerja teknologi dan aspek-aspek sosial lainnya. Dampak adalah hasil pribadi dari kinerja kepemimpinan yang terukur.

Seorang pemimpin yang efektif, menurut definisi, perlu menetapkan arah untuk perubahan (berfikir strategik), yang artinya bahwa keputusan pribadi mereka akan membuahkan dampak, baik secara langsung maupun tidak langsung pada pencapaian hasil yang diinginkan, baik berupa keberhasilan maupun kegagalan, dan dalam hal inilah para pemimpin dengan kemampuan berfikir strategik dan berpengalaman sangat dicari dan diidamkan.[*]

6

MODEL KEPEMIMPINAN BISNIS STRATEGIK

A. Pendahuluan

Setiap pemimpin perlu menentukan corak dan gaya kepemimpinannya agar nampak seni kepemimpinannya dalam memimpin. Corak dan gaya kepemimpinan dapat terlihat dari sikap pemimpin, yaitu sebagai pemimpin, guru, pembina, bapak dan teman seperjuangan. Sebagai pemimpin, harus mampu memberikan bimbingan dan tuntunan yang diperlukan serta senantiasa menjadi contoh dan teladan dalam perkataan, perbuatan, menimbulkan dan memelihara kewibawaan serta mampu melahirkan pemimpin baru.

Sebagai guru, pemimpin harus berusaha meningkatkan kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan anggotanya baik perorangan maupun dalam hubungan kelompok. Memiliki kesabaran dan ketenangan dalam mendidik dan melatih. Sebagai pembina, pemimpin senantiasa berusaha agar organisasi dalam melaksanakan tugasnya selalu berhasil guna dan berdaya guna.

Dalam usaha pembinaan selalu diarahkan kepada peningkatan dan pemeliharaan unsur personil, materil dan kemampuan operasionalnya. Selain itu pemimpin harus menguasai makna fungsi pembinaan yang meliputi perencanaan, penyusunan, pengarahan dan pengawasan. Sebagai bapak, pemimpin harus berperilaku sederhana, mengenal setiap anggota bawahan, bersikap terbuka dan ramah, mengayomi, bijaksana tetapi tegas, adil, mendorong dan berusaha meningkatkan kesejahteraan anggota bawahan baik materiel maupun spirituil. Sebagai teman seperjuangan, dalam keadaan suka dan duka. Pemimpin dan bawahan merasa senasib sepenanggungan dan saling membantu, serta bersedia berkorban demi kepentingan bersama.

B. Konsep Gaya Kepemimpinan

Menurut William H. Newman (1968) dalam Miftah Thoha (2003;262) kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Dan satu hal yang perlu diingat bahwa kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tata krama birokrasi. Kepemimpinan bisa terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu.

Bahasan mengenai pemimpin dan kepemimpinan pada umumnya menjelaskan bagaimana untuk menjadi pemimpin yang baik, gaya dan sifat yang sesuai dengan kepemimpinan serta syarat-syarat apa yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin yang baik. Meskipun demikian masih tetap sulit untuk menerapkan seluruhnya, sehingga dalam prakteknya hanya beberapa pemimpin saja yang dapat melaksanakan kepemimpinannya dengan baik dan dapat membawa para pengikutnya kepada keadaan yang diinginkan.

Kepemimpinan dapat dikategorikan sebagai ilmu sosial terapan (*applied social sciences*). Hal ini didasarkan kepada pemikiran bahwa kepemimpinan dengan prinsip-prinsipnya mempunyai manfaat langsung dan tidak langsung terhadap upaya mewujudkan kesejahteraan umat manusia.

Kepemimpinan seperti halnya ilmu-ilmu yang lain, mempunyai berbagai fungsi antara lain, menyajikan berbagai hal yang berkaitan dengan permasalahan dalam kepemimpinan dan memberikan pengaruh dalam menggunakan berbagai pendekatan dalam hubungannya dengan pemecahan aneka macam persoalan yang mungkin timbul dalam ekologi kepemimpinan. Kepemimpinan sebagai salah satu cabang ilmu pengetahuan, yang mempunyai peran penting dalam rangka proses administrasi. Hal ini didasarkan kepada pemikiran bahwa

peran seorang pemimpin merupakan implementasi atau penjabaran dari fungsi kepemimpinan.

Fungsi kepemimpinan merupakan salah satu di antara peran administrator dalam rangka mempengaruhi orang lain atau para bawahan agar mau dengan senang hati untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Gaya kepemimpinan, mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995). Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan.

Hersey dan Blanchard (1992) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan. Bertolak dari pemikiran tersebut, Hersey dan Blanchard (1992) mengajukan proposisi bahwa gaya kepemimpinan (k) merupakan suatu fungsi dari pimpinan (p), bawahan (b) dan situasi tertentu (s)., yang dapat dinotasikan sebagai : $k = f(p, b, s)$.

Menurut Hersey dan Blanchard, pimpinan (p) adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi. Organisasi akan berjalan dengan baik jika pimpinan mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pimpinan mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual. Sedangkan bawahan adalah seorang atau sekelompok orang yang merupakan anggota dari suatu perkumpulan atau pengikut yang setiap saat siap melaksanakan perintah atau tugas yang telah disepakati bersama guna mencapai tujuan. Dalam suatu organisasi, bawahan mempunyai peranan yang sangat strategis, karena sukses tidaknya seseorang pimpinan bergantung kepada para pengikutnya ini. Oleh sebab itu, seorang pemimpin dituntut untuk memilih bawahan dengan secermat mungkin.

Adapun situasi (s) menurut Hersey dan Blanchard adalah suatu keadaan yang kondusif, di mana seorang pimpinan berusaha pada saat-saat tertentu mempengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dalam satu situasi misalnya, tindakan pimpinan pada beberapa tahun yang lalu tentunya tidak sama dengan yang dilakukan pada saat sekarang, karena memang situasinya telah berlainan. Dengan demikian, ketiga unsur yang mempengaruhi gaya

kepemimpinan tersebut, yaitu pimpinan, bawahan dan situasi merupakan unsur yang saling terkait satu dengan lainnya, dan akan menentukan tingkat keberhasilan kepemimpinan.

C. Pemikiran Gaya Kepemimpinan

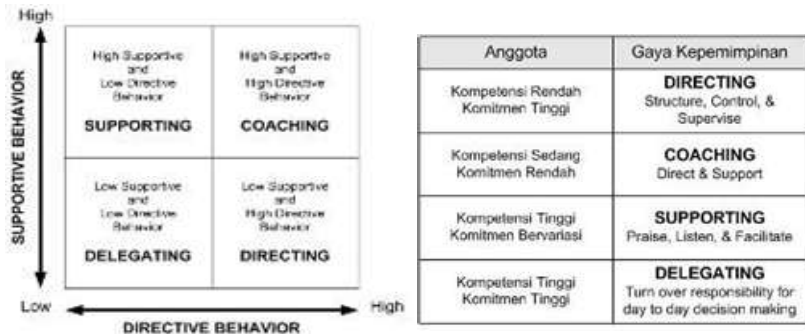
Ada beberapa jenis gaya kepemimpinan yang di tawarkan oleh para pakar leadership, mulai dari yang klasik sampai kepada yang modern yaitu gaya kepemimpinan situasional model Hersey dan Blancard.

1. Teori Gaya Kepemimpinan Klasik

Teori klasik gaya kepemimpinan mengemukakan, pada dasarnya di dalam setiap gaya kepemimpinan terdapat 2 unsur utama, yaitu unsur pengarahan (*directive behavior*) dan unsur bantuan (*supporting behavior*). Dari dua unsur tersebut gaya kepemimpinan dapat dikelompokkan menjadi 4 kelompok, yaitu;

- a) otokrasi (*directing*),
- b) pembinaan (*coaching*),
- c) demokrasi (*supporting*), dan
- d) kendali bebas (*delegating*).

a) Mengarahkan (directing)



Gaya kepemimpinan yang mengarahkan, merupakan respon kepemimpinan yang perlu dilakukan oleh manajer pada kondisi karyawan lemah dalam kemampuan, minat dan komitmennya. Sementara itu, organisasi menghendaki penyelesaian tugas-tugas yang tinggi. Dalam situasi seperti ini Hersey and Blanchard menyarankan agar manajer memainkan peran directive yang tinggi, memberi saran bagaimana menyelesaikan tugas-tugas itu, dengan terus intens berhubungan sosial dan komunikasi dengan bawahannya.

Pertama pemimpin harus mencari tahu mengapa orang tersebut tidak termotivasi, kemudian mencari tahu dimana keterbatasannya. Dengan demikian pemimpin harus memberi arahan dalam

penyelesaian tugas dengan terus menumbuhkan motivasi dan optimismenya.

b) Melatih (coaching)

Pada kondisi karyawan menghadapi kesulitan menyelesaikan tugas-tugas, takut untuk mencoba melakukannya, manajer juga harus memproporsikan struktur tugas sesuai kemampuan dan tanggung jawab karyawan. Oleh karena itu, pemimpin hendaknya menghabiskan waktu mendengarkan dan menasihati, dan membantu karyawan untuk memperoleh keterampilan yang diperlukan melalui metode pembinaan.

c) Partisipasi(participation)

Gaya kepemimpinan partisipasi, adalah respon manajer yang harus diperankan ketika karyawan memiliki tingkat kemampuan yang cukup, tetapi tidak memiliki kemauan untuk melakukan tanggung jawab. Hal ini bisa dikarenakan rendahnya etos kerja atau ketidakyakinan mereka untuk melakukan tugas/tanggung jawab. Dalam kasus ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengarkan dan mengapresiasi usaha-usaha yang dilakukan para karyawan, sehingga bawahan merasa dirinya penting dan senang menyelesaikan tugas.

d) Mendelegasikan(delegating)

Selanjutnya, untuk tingkat karyawan dengan kemampuan dan kemauan yang tinggi, maka gaya kepemimpinan yang sesuai adalah gaya “delegasi”. Dengan gaya delegasi ini pimpinan sedikit memberi pengarahan maupun dukungan, karena dianggap sudah mampu dan mau melaksanakan tugas/tanggung jawabnya. Mereka diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskannya tentang bagaimana, kapan dan dimana pekerjaan mereka harus dilaksanakan. Pada gaya delegasi ini tidak terlalu diperlukan komunikasi dua arah, cukup memberikan untuk terus berkembang saja dengan terus diawasi.

Dalam gaya kepemimpinan klasik juga diperkenalkan beberapa gaya kepemimpinan lain yang cukup populer yang pada prinsipnya merupakan sama seperti gaya klasik diatas maupun gabungan dari beberapa gaya klasik yang disebutkan sebelumnya. Gaya kepemimpinan tersebut adalah gaya kepemimpinan otokrasi, gaya kepemimpinan pembinaan, gaya kepemimpinan demokrasi dan gaya kepemimpinan kendali bebas.

- 1) Pada gaya kepemimpinan otokrasi, pemimpin mengendalikan semua aspek kegiatan. Pemimpin

memberitahukan sasaran apa saja yang ingin dicapai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut, baik itu sasaran utama maupun sasaran minornya. Pemimpin juga berperan sebagai pengawas terhadap semua aktivitas anggotanya dan pemberi jalan keluar bila anggota mengalami masalah. Dengan kata lain, anggota tidak perlu pusing memikirkan apapun. Anggota cukup melaksanakan apa yang diputuskan pemimpin.

- 2) Gaya kepemimpinan pembinaan mirip dengan otokrasi. Pada gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin masih menunjukkan sasaran yang ingin dicapai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut. Namun, pada kepemimpinan ini anggota diajak untuk ikut memecahkan masalah yang sedang dihadapi.
- 3) Gaya kepemimpinan demokrasi, anggota memiliki peranan yang lebih besar. Pada kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran yang ingin dicapai saja, tentang cara untuk mencapai sasaran tersebut, anggota yang menentukan. Selain itu, anggota juga diberi keleluasaan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya.
- 4) Gaya kepemimpinan kendali bebas merupakan model kepemimpinan yang paling dinamis. Pada gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran utama yang ingin dicapai saja. Tiap divisi atau seksi diberi kepercayaan penuh untuk

menentukan sasaran minor, cara untuk mencapai sasaran, dan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya sendiri-sendiri.

Dengan demikian, pemimpin hanya berperan sebagai pemantau saja. Lalu, gaya kepemimpinan yang mana yang sebaiknya dijalankan? Jawaban dari pertanyaan ini adalah tergantung pada kondisi anggota itu sendiri. Pada dasarnya tiap gaya kepemimpinan hanya cocok untuk kondisi tertentu saja. Dengan mengetahui kondisi nyata anggota, seorang pemimpin dapat memilih model kepemimpinan yang tepat. Tidak menutup kemungkinan seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda untuk divisi atau seksi yang berbeda.

Kepemimpinan otokrasi cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi rendah tapi komitmennya tinggi. Kepemimpinan pembinaan cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi sedang dan komitmen rendah. Kepemimpinan demokrasi cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi tinggi dengan komitmen yang bervariasi. Sementara itu, kepemimpinan kendali bebas cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi dan komitmen tinggi.

2. Gaya Kepemimpinan Situasional Model Hersey Dan Blanchard.

Mengambil contoh kepada manajer dari suatu perusahaan yang berhasil menerapkan gaya kepemimpinan situasional di perusahaan yang dipimpinnya.

a. Gaya Kepemimpinan Kontinum

Gaya ini pertama sekali dikembangkan oleh Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt. Menurut kedua ahli ini ada dua bidang pengaruh yang ekstrim, yaitu: pertama, Bidang pengaruh pimpinan (pemimpin lebih menggunakan otoritas); dan kedua, Bidang pengaruh kebebasan bawahan. (Pemimpin lebih menekankan gaya demokratis).

b. Gaya Managerial Grid

Sesungguhnya, gaya managerial grid lebih menekankan kepada pendekatan dua aspek yaitu aspek produksi di satu pihak, dan orang-orang di pihak lain. Blake dan Mouton menghendaki bagaimana perhatian pemimpin terhadap produksi dan bawahannya (followers).

Dalam managerial grid, ada empat gaya yang ekstrim dan ada satu gaya yang berada di tengah-tengah gaya ekstrim tersebut.

- Grid 1 manajer sedikit sekali memikirkan produksi yang harus dicapai. Sedangkan juga sedikit perhatian terhadap orang-orang (followers) di dalam

organisasinya. Dalam grid ini manajer hanya berfungsi sebagai perantara menyampaikan informasi dari atasan kepada bawahannya.

- Grid 2 manajer mempunyai perhatian yang tinggi terhadap produksi yang akan dicapai juga terhadap orang-orang yang bekerja dengannya. Manajer seperti ini dapat dikatakan sebagai “manajer tim” yang riil (The real team manager) karena ia mampu menyatukan antara kebutuhan-kebutuhan produksi dan kebutuhan orang-orang secara individu.
- Grid 3 manajer memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap orang-orang dalam organisasi, tetapi perhatian terhadap produksi adalah rendah. Manajer seperti ini disebut sebagai “pemimpin club”. Gaya seperti ini lebih mengutamakan bagaimana menyenangkan hati bawahannya agar bawahannya dapat bekerja rileks, santai, bersahabat, tetapi tidak ada seorangpun yang berusaha untuk mencapai produktivitas.
- Grid 4. adalah manajer yang menggunakan gaya kepemimpinan yang otokratis (autocratic task managers), karena manajer seperti ini lebih menekankan produksi yang harus dicapai organisasinya, baik melalui efisiensi atau efektivitas pelaksanaan kerja, tetapi tidak mempunyai perhatian terhadap bawahannya.

Pemimpin yang baik adalah lebih memperhatikan terhadap produksi yang akan dicapai maupun terhadap orang-orang. Grid seperti ini berusaha menyeimbangkan produksi yang akan dicapai dengan perhatian terhadap orang-orang, dalam arti tidak terlalu menyolok. Manajer seperti ini tidak terlalu menciptakan target produksi yang akan dicapai, tetapi juga tidak mempunyai perhatian yang tidak terlalu menyolok kepada orang-orang.

3. Gaya Kepemimpinan Situasional dan Produktivitas Kerja

Gaya kepemimpinan, secara langsung maupun tidak langsung mempunyai pengaruh yang positif terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan atau pegawai. Hal ini didukung oleh Sinungan (1987) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang termasuk di dalam lingkungan organisasi merupakan faktor potensi dalam meningkatkan produktivitas kerja. Dewasa ini, banyak para ahli yang menawarkan gaya Kepemimpinan yang dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan, dimulai dari yang paling klasik yaitu teori sifat sampai kepada teori situasional. Dari beberapa gaya yang di tawarkan para ahli di atas, maka gaya kepemimpinan situasionallah yang paling baru dan sering di gunakan pemimpin saat ini.

Gaya kepemimpinan situasional dianggap para ahli manajemen sebagai gaya yang sangat cocok untuk

diterapkan saat ini. Sedangkan untuk bawahan yang tergolong pada tingkat kematangan yaitu bawahan yang tidak mampu tetapi berkemauan, maka gaya kepemimpinan yang seperti ini masih pengarahan, karena kurang mampu, juga memberikan perilaku yang mendukung. Dalam hal ini pimpinan atau pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah (*two way communications*), yaitu untuk membantu bawahan dalam meningkatkan motivasi kerjanya.

Selanjutnya, yang mampu tetapi tidak mau melaksanakan tugas atau tanggung jawabnya. Bawahan seperti ini sebenarnya memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan, akan tetapi kurang memiliki kemauan dalam melaksanakan tugas. Untuk meningkatkan produktivitas kerjanya, dalam hal ini pemimpin harus aktif membuka komunikasi dua arah dan mendengarkan apa yang diinginkan oleh bawahan.

Sedangkan gaya delegasi adalah gaya yang cocok diterapkan pada bawahan yang memiliki kemauan juga kemampuan dalam bekerja. Dalam hal ini pemimpin tidak perlu banyak memberikan dukungan maupun pengarahan, karena dianggap bawahan sudah mengetahui bagaimana, kapan dan dimana mereka harus melaksanakan tugas atau tanggung jawabnya. Dengan penerapan gaya kepemimpinan situasional ini, maka bawahan atau pegawai merasa diperhatikan oleh pemimpin, sehingga diharapkan produktivitas kerjanya akan meningkat.

Harsey dan Blanchard mengembangkan model kepemimpinan situasional efektif dengan memadukan tingkat kematangan anak buah dengan pola perilaku yang dimiliki pemimpinnya.

Ada 4 tingkat kematangan bawahan, yaitu:

- M 1 : bawahan tidak mampu dan tidak mau atau tidak ada keyakinan.
- M 2 : bawahan tidak mampu tetapi memiliki kemauan dan keyakinan bahwa ia bisa.
- M 3 : bawahan mampu tetapi tidak mempunyai kemauan dan tidak yakin.
- M 4 : bawahan mampu dan memiliki kemauan dan keyakinan untuk menyelesaikan tugas.

Ada 4 gaya yang efektif untuk diterapkan yaitu:

- Gaya 1: telling, pemimpin memberi instruksi dan mengawasi pelaksanaan tugas dan kinerja anak buahnya.
- Gaya 2: selling, pemimpin menjelaskan keputusannya dan membuka kesempatan untuk bertanya bila kurang jelas.
- Gaya 3: participating, pemimpin memberikan kesempatan untuk menyampaikan ide-ide sebagai dasar pengambilan keputusan.
- Gaya 4 : delegating, pemimpin melimpahkan keputusan dan pelaksanaan tugas kepada bawahannya.

4. Kontinum Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan kontinum dipelopori oleh Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt. Kedua ahli menggambarkan gagasannya bahwa ada dua bidang pengaruh yang ekstrem, pertama bidang pengaruh pimpinan kedua bidang pengaruh kebebasan bawahan. Gaya kepemimpinan managerial grid dipelopori oleh Robert R Blake dan Jane S Mouton.

Dalam pendekatan managerial grid ini, manajer berhubungan dengan 2 hal yakni produksi di satu pihak dan orang-orang di pihak lain. Managerial Grid menekankan bagaimana manajer memikirkan produksi dan hubungan manajer serta memikirkan produksi dan hubungan kerja dengan manusianya. Bukannya ditekankan pada berapa banyak produksi harus dihasilkan, dan berapa banyak ia harus berhubungan dengan bawahan.

Model Gaya Kepemimpinan Kontinum(Otokratis-Demokratis). Tannenbaun dan Schmidt dalam Hersey dan Blanchard (1994) berpendapat bahwa pemimpin mempengaruhi pengikutnya melalui beberapa cara, yaitu dari cara yang menonjolkan sisi ekstrim yang disebut dengan perilaku otokratis sampai dengan cara yang menonjolkan sisi ekstrim lainnya yang disebut dengan perilaku demokratis.

Perilaku otokratis, pada umumnya dinilai bersifat negatif, di mana sumber kuasa atau wewenang berasal dari

adanya pengaruh pimpinan. Jadi otoritas berada di tangan pemimpin, karena pemusatan kekuatan dan pengambilan keputusan ada pada dirinya serta memegang tanggung jawab penuh, sedangkan bawahannya dipengaruhi melalui ancaman dan hukuman. Selain bersifat negatif, gaya kepemimpinan ini mempunyai manfaat antara lain, pengambilan keputusan cepat, dapat memberikan kepuasan pada pimpinan serta memberikan rasa aman dan keteraturan bagi bawahan. Selain itu, orientasi utama dari perilaku otokratis ini adalah pada tugas.

Perilaku demokratis; perilaku kepemimpinan ini memperoleh sumber kuasa atau wewenang yang berawal dari bawahan. Hal ini terjadi jika bawahan dimotivasi dengan tepat dan pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinannya berusaha mengutamakan kerjasama dan team work untuk mencapai tujuan, di mana si pemimpin senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya. Kebijakan di sini terbuka bagi diskusi dan keputusan kelompok. Namun, kenyataannya perilaku kepemimpinan ini tidak mengacu pada dua model perilaku kepemimpinan yang ekstrim di atas, melainkan memiliki kecenderungan yang terdapat di antara dua sisi ekstrim tersebut.

Tannenbaum dan Schmidt dalam Hersey dan Blanchard (1994) mengelompokkannya menjadi tujuh kecenderungan perilaku kepemimpinan. Ketujuh perilaku

inipun tidak mutlak melainkan akan memiliki kecenderungan perilaku kepemimpinan mengikuti suatu garis kontinum dari sisi otokratis yang berorientasi pada tugas sampai dengan sisi demokratis yang berorientasi pada hubungan.

Akhirnya dapat kita pahami bahwa setiap individu memiliki sifat dan karakter yang berbeda. Perbedaan tersebut tentunya menyebabkan setiap individu memiliki perilaku yang berbeda di dalam organisasi. Dengan adanya perbedaan perilaku tersebut maka diperlukan kesesuaian gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin agar dapat memaksimalkan kinerja bawahannya sehingga selaras dengan perilaku organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

7

KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI ORGANISASI

A. Pendahuluan

Sebelum membahas pengertian komunikasi organisasi sebaiknya kita uraikan terminologi yang melekat pada konteks komunikasi organisasi, yaitu komunikasi dan organisasi. Komunikasi berasal dari bahasa latin “communis” atau ‘common” dalam Bahasa Inggris yang berarti sama. Berkomunikasi berarti kita berusaha untuk mencapai kesamaan makna, “commonness”. Atau dengan ungkapan yang lain, melalui komunikasi kita mencoba berbagi informasi, gagasan atau sikap kita dengan partisipan lainnya. Kendala utama dalam berkomunikasi adalah seringkali kita mempunyai makna yang berbeda terhadap lambang yang sama.

Manusia di dalam kehidupannya harus berkomunikasi, artinya memerlukan orang lain dan membutuhkan

kelompok atau masyarakat untuk saling berinteraksi. Hal ini merupakan suatu hakekat bahwa sebagian besar pribadi manusia terbentuk dari hasil integrasi sosial dengan sesama dalam kelompok dan masyarakat. Di dalam kelompok/organisasi itu selalu terdapat bentuk kepemimpinan yang merupakan masalah penting untuk kelangsungan hidup kelompok, yang terdiri dari pemimpin dan bawahan/karyawan.

Di antara kedua belah pihak harus ada *two-way-communications* atau komunikasi dua arah atau komunikasi timbal balik, untuk itu diperlukan adanya kerja sama yang diharapkan untuk mencapai cita-cita, baik cita-cita pribadi, maupun kelompok, untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Kerja sama tersebut terdiri dari berbagai maksud yang meliputi hubungan sosial/kebudayaan. Hubungan yang terjadi merupakan suatu proses adanya suatu keinginan masing-masing individu, untuk memperoleh suatu hasil yang nyata dan dapat memberikan manfaat untuk kehidupan yang berkelanjutan.

Bila sasaran komunikasi dapat diterapkan dalam suatu organisasi baik organisasi pemerintah, organisasi kemasyarakatan, maupun organisasi perusahaan, maka sasaran yang dituju pun akan beraneka ragam, tapi tujuan utamanya tentulah untuk mempersatukan individu-individu yang tergabung dalam organisasi tersebut.

B. Jenis dan Model Komunikasi

Berdasarkan sifat komunikasi dan jumlah komunikasi menurut Onong Uchyana Effendi, dalam bukunya “Dimensi-Dimensi Komunikasi” hal. 50, komunikasi dapat digolongkan ke dalam tiga kategori:

1. Komunikasi antar pribadi

Komunikasi ini penerapannya antara pribadi/individu dalam usaha menyampaikan informasi yang dimaksudkan untuk mencapai kesamaan pengertian, sehingga dengan demikian dapat tercapai keinginan bersama.

2. Komunikasi kelompok

Pada prinsipnya dalam melakukan suatu komunikasi yang ditekankan adalah faktor kelompok, sehingga komunikasi menjadi lebih luas. Dalam usaha menyampaikan informasi, komunikasi dalam kelompok tidak seperti komunikasi antar pribadi.

3. Komunikasi massa

Komunikasi massa dilakukan dengan melalui alat, yaitu media massa yang meliputi cetak dan elektronik.

Dalam melakukan komunikasi organisasi, Steward L.Tubbs dan Sylvia Moss dalam *Human Communication* menguraikan adanya 3 (tiga) model dalam komunikasi:

1. Model komunikasi linier (one-way communication), dalam model ini komunikator memberikan suatu stimuli

dan komunikasi melakukan respon yang diharapkan tanpa mengadakan seleksi dan interpretasi. Komunikasinya bersifat monolog.

2. Model komunikasi interaksional. Sebagai kelanjutan dari model yang pertama, pada tahap ini sudah terjadi feedback atau umpan balik. Komunikasi yang berlangsung bersifat dua arah dan ada dialog, di mana setiap partisipan memiliki peran ganda, dalam arti pada satu saat bertindak sebagai komunikator, pada saat yang lain bertindak sebagai komunikan.
3. Model komunikasi transaksional. Dalam model ini komunikasi hanya dapat dipahami dalam konteks hubungan (relationship) antara dua orang atau lebih. Pandangan ini menekankan bahwa semua perilaku adalah komunikatif. Tidak ada satupun yang tidak dapat dikomunikasikan.

Mengenai organisasi, salah satu definisi menyebutkan bahwa *organisasi merupakan suatu kumpulan atau sistem individual yang melalui suatu hirarki/jenjang dan pembagian kerja, berupaya mencapai tujuan yang ditetapkan*. Dari batasan tersebut dapat digambarkan bahwa dalam suatu organisasi mensyaratkan:

1. Adanya suatu jenjang jabatan ataupun kedudukan yang memungkinkan semua individu dalam organisasi tersebut memiliki perbedaan posisi yang jelas, seperti pimpinan, staff pimpinan dan karyawan.

2. Adanya pembagian kerja, dalam arti setiap orang dalam sebuah institusi baik yang komersial maupun sosial, memiliki satu bidang pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

Dengan landasan konsep-konsep komunikasi dan organisasi sebagaimana yang telah diuraikan, maka kita dapat memberi batasan tentang komunikasi dalam organisasi secara sederhana, yaitu komunikasi antarmanusia (*human communication*) yang terjadi dalam konteks organisasi. Atau dengan meminjam definisi dari Goldhaber, komunikasi organisasi diberi batasan sebagai arus pesan dalam suatu jaringan yang sifat hubungannya saling bergabung satu sama lain (*the flow of messages within a network of interdependent relationships*).

Sebagaimana telah disebut diawal, bahwa arus komunikasi dalam organisasi meliputi komunikasi vertikal dan komunikasi horisontal. Dan masing-masing arus komunikasi tersebut mempunyai perbedaan fungsi yang sangat tegas. Ronald Adler dan George Rodman dalam buku *Understanding Human Communication*, mencoba menguraikan masing-masing, fungsi dari kedua arus komunikasi dalam organisasi tersebut sebagai berikut:

1. Downward Communication

Yaitu komunikasi yang berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tataran manajemen mengirimkan

pesan kepada bawahannya. Fungsi arus komunikasi dari atas ke bawah ini adalah:

- a. Pemberian atau penyimpanan instruksi kerja (job instruction)
- b. Penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan (job rationnale)
- c. Penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku (procedures and practices)
- d. Pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.

2. Upward Communication,

Yaitu sebuah bentuk komunikasi yang terjadi ketika bawahan (subordinate) mengirim pesan kepada atasannya. Fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas ini adalah:

- a. Penyampaian informasi tentang pekerjaan pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan
- b. Penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan
- c. Penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan
- d. Penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.

3. Horizontal Communication,

Yaitu tindak komunikasi ini berlangsung di antara para karyawan ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang setara. Fungsi arus komunikasi horizontal ini adalah:

- a. Memperbaiki koordinasi tugas
- b. Upaya pemecahan masalah
- c. Saling berbagi informasi
- d. Upaya pemecahan konflik
- e. Membina hubungan melalui kegiatan bersama.

C. Proses Komunikasi

Pada tataran teoritis, paling tidak kita mengenal atau memahami komunikasi dari dua perspektif, yaitu:

1. Perspektif Kognitif.

Komunikasi menurut Colin Cherry, yang mewakili perspektif kognitif adalah penggunaan lambang-lambang (symbols) untuk mencapai kesamaan makna atau berbagi informasi tentang satu objek atau kejadian. Informasi adalah sesuatu (fakta, opini, gagasan) dari satu partisipan kepada partisipan lain melalui penggunaan kata-kata atau lambang lainnya. Jika pesan yang disampaikan diterima secara akurat, receiver akan memiliki informasi yang sama seperti yang dimiliki sender, oleh karena itu tindak komunikasi telah terjadi.

2. Perspektif Perilaku.

Menurut BF. Skinner dari perspektif perilaku memandang komunikasi sebagai perilaku verbal atau simbolik di mana sender berusaha mendapatkan satu efek yang dikehendaknya pada receiver. Masih dalam perspektif perilaku, FEX Dance menegaskan bahwa komunikasi adalah adanya satu respons melalui lambang-lambang verbal di mana simbol verbal tersebut bertindak sebagai stimuli untuk memperoleh respons. Kedua pengertian komunikasi yang disebut terakhir, mengacu pada hubungan stimulus respons antara sender dan receiver.

Setelah kita memahami pengertian komunikasi dari dua perspektif yang berbeda, kita mencoba melihat proses komunikasi dalam suatu organisasi. Menurut Jerry W. Koehler dan kawan-kawan, bagi suatu organisasi, perspektif perilaku dipandang lebih praktis karena komunikasi dalam organisasi bertujuan untuk mempengaruhi penerima (receiver). Satu respons khusus diharapkan oleh pengirim pesan (sender) dari setiap pesan yang disampaikannya. Ketika satu pesan mempunyai efek yang dikehendaki, bukan suatu persoalan apakah informasi yang disampaikan tersebut merupakan tindak berbagi informasi atau tidak.

Sekarang kita mencoba memahami proses komunikasi antarmanusia yang disajikan dalam suatu model berikut:

Proses komunikasi diawali oleh sumber (*source*) baik individu ataupun kelompok yang berusaha berkomunikasi dengan individu atau kelompok lain, sebagai berikut:

1. *Langkah pertama* yang dilakukan sumber adalah ideation yaitu penciptaan satu gagasan atau pemilihan seperangkat informasi untuk dikomunikasikan. Ideation ini merupakan landasan bagi suatu pesan yang akan disampaikan.
2. *Langkah kedua* dalam penciptaan suatu pesan adalah encoding, yaitu sumber menerjemahkan informasi atau gagasan dalam wujud kata-kaya, tanda-tanda atau lambang-lambang yang disengaja untuk menyampaikan informasi dan diharapkan mempunyai efek terhadap orang lain. Pesan atau message adalah alat-alat di mana sumber mengekspresikan gagasannya dalam bentuk bahasa lisan, bahasa tulisan ataupun perilaku nonverbal seperti bahasa isyarat, ekspresi wajah atau gambar-gambar.
3. *Langkah ketiga* dalam proses komunikasi adalah penyampaian pesan yang telah disandi (*encode*). Sumber menyampaikan pesan kepada penerima dengan cara berbicara, menulis, menggambar ataupun melalui suatu tindakan tertentu. Pada langkah ketiga ini, kita mengenal istilah channel atau saluran, yaitu alat-alat untuk menyampaikan suatu pesan. Saluran untuk komunikasi lisan adalah komunikasi tatap muka, radio

dan telepon. Sedangkan saluran untuk komunikasi tertulis meliputi setiap materi yang tertulis ataupun sebuah media yang dapat mereproduksi kata-kata tertulis seperti: televisi, kaset, video atau OHP (overheadprojector). Sumber berusaha untuk mebebaskan saluran komunikasi dari gangguan ataupun hambatan, sehingga pesan dapat sampai kepada penerima seperti yang dikehendaki.

4. *Langkah keempat*, perhatian dialihkan kepada penerima pesan. Jika pesan itu bersifat lisan, maka penerima perlu menjadi seorang pendengar yang baik, karena jika penerima tidak mendengar, pesan tersebut akan hilang. Dalam proses ini, penerima melakukan decoding, yaitu memberikan penafsiran interpretasi (baca: menterjemahkan) terhadap pesan yang apa disampaikan kepadanya. Pemahaman (understanding) merupakan kunci untuk melakukan decoding dan hanya terjadi dalam pikiran penerima. Akhirnya penerimalah yang akan menentukan bagaimana memahami suatu pesan dan bagaimana pula memberikan respons terhadap pesan tersebut.
5. *Proses terakhir* dalam proses komunikasi adalah feedback atau umpan balik yang memungkinkan sumber mempertimbangkan kembali pesan yang telah disampaikannya kepada penerima. Respons atau umpan balik dari penerima terhadap pesan yang disampaikan

sumber dapat berwujud kata-kata ataupun tindakan-tindakan tertentu. Penerima bisa mengabaikan pesan tersebut ataupun menyimpannya. Umpan balik inilah yang dapat dijadikan landasan untuk mengevaluasi efektivitas komunikasi.

D. Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

Dalam suatu organisasi baik yang berorientasi komersial maupun sosial, komunikasi dalam organisasi atau lembaga tersebut akan melibatkan empat fungsi, yaitu:

1. Fungsi informatif

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi (*information-processing system*). Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti informasi pada dasarnya dibutuhkan oleh semua orang yang mempunyai perbedaan kedudukan dalam suatu organisasi. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi di dalam organisasi. Sedangkan karyawan (bawahan) membutuhkan informasi tentang jaminan

keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti dan sebagainya.

2. Fungsi Regulatif

Fungsi regulatif ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Pada semua lembaga atau organisasi, ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif ini, yaitu:

- a. Atasan atau orang-orang yang berada dalam tataran manajemen yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Disamping itu mereka juga mempunyai kewenangan untuk memberikan instruksi atau perintah, sehingga dalam struktur organisasi kemungkinan mereka ditempatkan pada lapis atas (position of authority) supaya perintah-perintahnya dapat segera dilaksanakan sebagaimana semestinya. Namun demikian, sikap bawahan untuk menjalankan perintah banyak bergantung pada:
 - a) Keabsahan pimpinan dalam menyampaikan perintah.
 - b) Kekuatan pimpinan dalam memberi sanksi.
 - c) Kepercayaan bawahan terhadap atasan sebagai seorang pemimpin sekaligus sebagai pribadi.
 - d) Tingkat kredibilitas pesan yang diterima bawahan.

- b. Berkaitan dengan pesan atau message. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan-peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

3. Fungsi Persuasif

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

4. Fungsi Integratif

Setiap organisasi berusaha menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat dilaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (newsletter, buletin) dan laporan kemajuan organisasi; juga saluran komunikasi informal seperti perbincangan antarpribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan dua aktivitas ini akan

menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

E. Gaya Komunikasi dalam Organisasi

Gaya komunikasi atau *communication style* akan memberikan pengetahuan kepada kita tentang bagaimana perilaku orang-orang dalam suatu organisasi ketika mereka melaksanakan tindak berbagi informasi dan gagasan. Sementara pada pengaruh kekuasaan dalam organisasi, kita akan mengkaji jenis-jenis kekuasaan yang digunakan oleh orang-orang dalam tataran manajemen. Sewaktu mereka mencoba mempengaruhi kemampuan berkomunikasi dalam organisasi, kita akan diajak untuk memikirkan bagaimana mendefinisikan tujuan kita sehubungan dengan tugas dalam organisasi, bagaimana kita memilih orang yang tepat untuk diajak kerjasama dan bagaimana kita memilih saluran yang efektif untuk melaksanakan tugas tersebut.

Gaya komunikasi (*communication style*) didefinisikan sebagai seperangkat perilaku antarpribadi yang terspesialisasi yang digunakan dalam suatu situasi tertentu (*a specialized set of interpersonal behaviors that are used in a given situation*).

Masing-masing gaya komunikasi terdiri dari sekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai untuk mendapatkan respon atau tanggapan tertentu dalam situasi yang tertentu pula. Kesesuaian dari satu gaya komunikasi

yang digunakan, bergantung pada maksud dari pengirim (sender) dan harapan dari penerima (receiver).

Gaya Komunikasi yang akan kita pelajari adalah sebagai berikut:

1. The Controlling style

Gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini, ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa dan mengatur perilaku, pikiran dan tanggapan orang lain. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini dikenal dengan nama komunikator satu arah atau *one-way communications*.

Pihak-pihak yang memakai *controlling style of communication* ini, lebih memusatkan perhatian kepada pengiriman pesan dibanding upaya mereka untuk berharap pesan. Mereka tidak mempunyai rasa ketertarikan dan perhatian untuk berbagi pesan. Mereka tidak mempunyai rasa ketertarikan dan perhatian pada umpan balik, kecuali jika umpan balik atau feedback tersebut digunakan untuk kepentingan pribadi mereka. Para komunikator satu arah tersebut tidak khawatir dengan pandangan negatif orang lain, tetapi justru berusaha menggunakan kewenangan dan kekuasaan untuk memaksa orang lain mematuhi pandangan-pandangannya.

Pesan-pesan yang berasal dari komunikator satu arah ini, tidak berusaha ‘menjual’ gagasan agar dibicarakan bersama namun lebih pada usaha menjelaskan kepada orang lain apa yang dilakukannya. *The controlling style of communication* ini sering dipakai untuk mempersuasi orang lain supaya bekerja dan bertindak secara efektif, dan pada umumnya dalam bentuk kritik. Namun demikian, gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini, tidak jarang bernada negatif sehingga menyebabkan orang lain memberi respons atau tanggapan yang negatif pula.

2. The Equalitarian style

Aspek penting gaya komunikasi ini ialah adanya landasan kesamaan. *The equalitarian style of communication* ini ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah (*two-way traffic of communication*). Dalam gaya komunikasi ini, tindak komunikasi dilakukan secara terbuka. Artinya, setiap anggota organisasi dapat mengungkapkan gagasan ataupun pendapat dalam suasana yang rileks, santai dan informal. Dalam suasana yang demikian, memungkinkan setiap anggota organisasi mencapai kesepakatan dan pengertian bersama.

Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi yang bermakna kesamaan ini, adalah orang-orang yang

memiliki sikap kepedulian yang tinggi serta kemampuan membina hubungan yang baik dengan orang lain baik dalam konteks pribadi maupun dalam lingkup hubungan kerja. *The equalitarian style* ini akan memudahkan tindak komunikasi dalam organisasi, sebab gaya ini efektif dalam memelihara empati dan kerja sama, khususnya dalam situasi untuk mengambil keputusan terhadap suatu permasalahan yang kompleks. Gaya komunikasi ini pula yang menjamin berlangsungnya tindakan share/berbagi informasi di antara para anggota dalam suatu organisasi.

c. The Structuring style

Gaya komunikasi yang berstruktur ini, memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan guna memantapkan perintah yang harus dilaksanakan, penjadwalan tugas dan pekerjaan serta struktur organisasi. Pengirim pesan (sender) lebih memberi perhatian kepada keinginan untuk mempengaruhi orang lain dengan jalan berbagi informasi tentang tujuan organisasi, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut.

Stogdill dan Coons dari *The Bureau of Business Research of Ohio State University*, menemukan dimensi dari kepemimpinan yang efektif, yang mereka beri nama Struktur Inisiasi atau Initiating Structure. Stogdill dan Coons menjelaskan mereka bahwa pemrakarsa (initiator) struktur yang efisien adalah orang-orang yang mampu merencanakan pesan-pesan verbal guna lebih memantapkan

tujuan organisasi, kerangka penugasan dan memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang muncul.

d. The Dynamic style

Gaya komunikasi yang dinamis ini memiliki kecenderungan agresif, karena pengirim pesan atau sender memahami bahwa lingkungan pekerjaannya berorientasi pada tindakan (action-oriented). *The dynamic style of communication* ini sering dipakai oleh para juru kampanye ataupun supervisor yang membawa para wiraniaga (salesmen atau saleswomen).

Tujuan utama gaya komunikasi yang agresif ini adalah mestimulasi atau merangsang pekerja/karyawan untuk bekerja dengan lebih cepat dan lebih baik. Gaya komunikasi ini cukup efektif digunakan dalam mengatasi persoalan-persoalan yang bersifat kritis, namun dengan persyaratan bahwa karyawan atau bawahan mempunyai kemampuan yang cukup untuk mengatasi masalah yang kritis tersebut.

e. The Relinquishing style

Gaya komunikasi ini lebih mencerminkan kesediaan untuk menerima saran, pendapat ataupun gagasan orang lain, daripada keinginan untuk memberi perintah, meskipun pengirim pesan (sender) mempunyai hak untuk memberi perintah dan mengontrol orang lain.

Pesan-pesan dalam gaya komunikasi ini akan efektif ketika pengirim pesan atau sender sedang bekerja sama dengan orang-orang yang berpengetahuan luas, berpengalaman, teliti serta bersedia untuk bertanggung jawab atas semua tugas atau pekerjaan yang dibebankannya.

f. The Withdrawal style

Akibat yang muncul jika gaya ini digunakan adalah melemahnya tindak komunikasi, artinya tidak ada keinginan dari orang-orang yang memakai gaya ini untuk berkomunikasi dengan orang lain, karena ada beberapa persoalan ataupun kesulitan antarpribadi yang dihadapi oleh orang-orang tersebut. Dalam deskripsi yang kongkrit adalah ketika seseorang mengatakan: “*Saya tidak ingin dilibatkan dalam persoalan ini*”. Pernyataan ini bermakna bahwa ia mencoba melepaskan diri dari tanggung jawab, tetapi juga mengindikasikan suatu keinginan untuk menghindari berkomunikasi dengan orang lain. Oleh karena itu, gaya ini tidak layak dipakai dalam konteks komunikasi organisasi.

Gambaran umum yang diperoleh dari uraian di atas adalah bahwa *the equalitarian style of communication* merupakan gaya komunikasi yang ideal. Sementara tiga gaya komunikasi lainnya: structuring, dynamic dan relinguishing dapat digunakan secara strategis untuk menghasilkan efek yang bermanfaat bagi organisasi. Dan dua gaya komunikasi terakhir: *controlling* dan *withdrawal*

mempunyai kecenderungan menghalangi berlangsungnya interaksi yang bermanfaat. [*]

8

KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI

A. Pendahuluan

Tujuan fundamental budaya organisasi adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran pelanggan, pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggembirakan. Budaya organisasi berupaya mengubah komunikasi tradisional menjadi perilaku manajemen modern, sehingga tertanam kepercayaan dan semangat kerjasama yang tinggi serta disiplin. Dan efektifitas budaya organisasi akhirnya ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang mendinamisir kehidupan organisasi tersebut.

B. Pengertian Budaya Organisasi

Pada saat ini istilah budaya organisasi banyak digunakan dalam organisasi perusahaan, bahkan beberapa perusahaan memasang tulisan yang menunjukkan budaya organisasi mereka di tempat-tempat yang menarik perhatian. Misalnya di depan pintu masuk kantor, atau di

dekat tempat para karyawan melayani pelanggan. Konsep budaya organisasi mulai berkembang sejak awal tahun 1980-an. Konsep budaya organisasi diadopsi dari konsep budaya yang lebih dahulu berkembang pada disiplin ilmu antropologi (Sobirin, 2007:128-129).

Budaya organisasi menurut Schein *dalam* Sobirin (2007:132) adalah pola asumsi dasar yang dianut bersama oleh sekelompok orang setelah sebelumnya mereka mempelajari dan meyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan mengungkapkan perasaannya dalam kaitannya dengan persoalan-persoalan organisasi.

C. Unsur-unsur Budaya Organisasi

Jocano dalam Sobirin (2007:152-153) menyatakan bahwa budaya organisasi terdiri dari unsur utama, yakni yang bersifat idealistik dan yang bersifat perilaku atau behavioral. Unsur budaya organisasi idealistik merupakan ideologi organisasi yang tidak mudah berubah meskipun di sisi lain organisasi harus berubah untuk beradaptasi dengan lingkungannya. Ideologi ini bersifat terselubung, tidak nampak di permukaan dan hanya orang-orang tertentu saja yang tahu apa sesungguhnya ideologi mereka dan mengapa organisasi tersebut didirikan.

Unsur behavioral memiliki sifat kasat mata, muncul ke permukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya dan bentuk-bentuk lain seperti desain arsitektur organisasi. Bagi orang luar organisasi, unsur ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi karena lebih mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan meskipun seringkali interpretasi antara orang luar dan anggota organisasi berbeda. Budaya organisasi lebih baik dipahami berdasarkan pengamatan terhadap perilaku dan kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan oleh para anggota organisasi.

Bagian luar organisasi tersebut oleh Schein dalam Sobirin (2007:158) disebut sebagai artefak. Artefak bisa berupa bentuk arsitektur bangunan, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi. Dalam perbankan misalnya, kita bisa melihat bahwa mereka berpakaian sangat formal, dengan perkantoran yang biasanya tertata dengan rapi, bersih dan modern. Perilaku karyawan bank juga terlihat ramah tetapi formal dan tegas, dengan motto mereka yang biasanya terpasang dengan indah di belakang pegawai-pegawai yang melayani para nasabahnya. Misalnya saja bank Mandiri memiliki slogan "*Prosper with us*" atau Bank BRI dengan slogannya, "Melayani dengan Hati".

Sebenarnya antara ideologi dan perilaku behavioral merupakan bagian yang tidak bisa saling terpisahkan.

Digambarkan sebagai suatu yang berlapis-lapis seperti bawang, bagian yang kelihatan, biasanya paling mudah untuk diubah. Sehingga tidak mengherankan bahwa kadang-kadang visi dan misi sudah diubah tetapi unsur-unsur perilaku lainnya belum berubah. Misalnya saja berkaitan pernyataan visi dan misi organisasi.

Hampir setiap lembaga pada saat ini memiliki apa yang disebut dengan visi dan misi organisasi yang biasanya tertulis di tempat-tempat strategis di kantor mereka. Yang perlu diperhatikan adalah kesesuaian antara visi dan misi tersebut dengan perilaku para anggota organisasi. Karena kalau tidak terjadi keserasian, pasti akan terlihat lucu. Misalnya sebuah pertokoan yang memiliki slogan “Pelanggan adalah Raja” tetapi pada saat tempat parkir penuh, ternyata ada space parkir strategis yang kosong namun ada tulisannya “khusus untuk pimpinan”.

D. Bagaimana Budaya Organisasi Terbentuk

Robbins (2003:729) menyatakan bahwa proses penciptaan budaya organisasi terjadi dalam tiga cara. Pertama, para pendiri hanya memperkerjakan dan mempertahankan karyawan yang memiliki pola pikir sama dan sependapat dengan cara-cara yang mereka tempuh. Kedua, mereka mengindoktrinasikan dan mensosialisasikan para karyawan ini dengan cara berpikir dan cara berperasaan mereka. Bila organisasi berhasil, maka visi pendiri menjadi terlihat sebagai penentu utama

keberhasilan. Pada titik ini, keseluruhan kepribadian pendiri menjadi tertanam ke dalam budaya organisasi.

Robbins (2003:724) membedakan budaya yang kuat dan budaya yang lemah. Budaya yang kuat mempunyai dampak yang lebih besar pada perilaku karyawan dan lebih langsung terkait dengan pengurangan *turn-over* karyawan. Dalam budaya yang kuat, nilai inti organisasi dipegang secara mendalam dan dianut bersama secara meluas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai tersebut, maka makin kuat budaya tersebut. Budaya yang kuat juga memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi. Kebulatan maksud tersebut selanjutnya membina keakraban, kesetiaan, dan komitmen organisasi.

E. Bagaimana Pemimpin Membentuk Budaya

Brown(1998:743) menyatakan bahwa para pemimpin menyampaikan budaya melalui apa yang mereka katakan dan apa yang mereka lakukan. Schein dalam Yukl (1998:300-301) mengemukakan peranan pemimpin dalam budaya organisasi, dimana para pemimpin mempunyai potensi yang paling besar dalam menanamkan budaya dan memperkuat aspek-aspek budaya dengan mekanisme sebagai berikut :

1. Perhatian (*attention*)

Perhatian para pemimpin berarti para pemimpin di dalam menjalankan kepemimpinannya akan selalu berusaha mengkomunikasikan hal yang menjadi prioritas-prioritas, nilai-nilai, perhatian mereka dengan cara menanyakan, memberi pendapat, memuji, dan menyampaikan kritik. Pemimpin yang memarahi seorang bawahan karena tidak mengetahui masalah yang terjadi di unit kerjanya, misalnya, akan memiliki efek yang kuat dalam mengkomunikasikan nilai-nilai dan perhatian.

Pemimpin yang tidak menanggapi sesuatu maka hal ini menyampaikan pesan bahwa hal itu tidak penting. Sebagai contoh, restoran cepat saji McDonald dikenal kebersihannya karena secara berulang-ulang pendiri perusahaan menceritakan bagaimana dia mengejar-ngejar lalat untuk menjaga agar para pelanggan yang sedang menikmati hidanganannya tidak terganggu oleh lalat tersebut. Cerita ini diterjemahkan para pegawai bahwa perusahaan sangat peduli pada kebersihan dan peduli kepada pelanggannya.

2. Reaksi terhadap Krisis

Reaksi pemimpin dalam menghadapi krisis, merupakan potensi bagi para pegawai untuk mempelajari nilai-nilai dan asumsi-asumsi. Misalnya perusahaan yang sedang mengalami kesulitan keuangan cukup serius tetapi menghindari pemberhentian pegawai (PHK) dan membuat

kebijakan untuk membuat para pegawai bekerja dengan waktu lebih pendek dan dengan demikian menerima pemotongan gaji. Pemimpin tersebut mengkomunikasikan dengan kuat bahwa ia mempertahankan pekerjaan para pegawai, dan berdasarkan perilakunya tersebut para pegawai meyakini bahwa pemimpinnya menjunjung tinggi nilai kebersamaan.

3. Pemodelan Peran

Para pemimpin mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan-harapan mereka melalui tindakan mereka sendiri. Hal tersebut khususnya tindakan-tindakan yang memperlihatkan kesetiaan istimewa, pengorbanan diri, dan pelayanan yang melebihi apa yang ditugaskan. Seorang pemimpin yang membuat sebuah kebijakan atau prosedur tetapi tidak memberikan perhatian yang besar terhadap hal tersebut maka dalam hal ini pemimpin mengkomunikasikan pesan bahwa hal itu tidaklah penting atau tidak diperlukan.

Seorang pemimpin yang bekerja keras dan selalu tepat waktu, misalnya, akan mengkomunikasikan bahwa bekerja keras dan tepat waktu merupakan hal yang penting dan dihargai dalam organisasi. Sebaliknya pemimpin yang selalu meminta anak buahnya untuk disiplin tetapi dia sendiri tidak disiplin maka sekeras apapun dia menyerukan kedisiplinan, karyawan tetap akan menganggap bahwa kedisiplinan bukanlah hal yang penting dalam organisasi.

4. Alokasi Imbalan-imbalan

Kriteria-kriteria yang digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan imbalan-imbalan seperti peningkatan upah, atau promosi mengkomunikasikan apa yang dinilai oleh pemimpin dan organisasi tersebut. Pengakuan formal dan acara-acara seremonial dan pujian yang tidak formal mengkomunikasikan perhatian serta prioritas seorang pemimpin. Ketidadaan pengakuan terhadap kontribusi dan keberhasilan mengkomunikasikan bahwa hal tersebut bukan merupakan hal yang penting.

Pemberian simbol-simbol terhadap status orang-orang tertentu juga mengkomunikasikan tentang apa yang penting dalam perusahaan. Perbedaan status yang terlalu mencolok tentu saja menunjukkan bahwa organisasi tidak menjunjung tinggi nilai kebersamaan. Misalnya saja perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat relatif menggunakan simbol-simbol perbedaan status dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan Jepang. Keistimewaan tersebut misalnya berupa ruang makan dan tempat parkir khusus.

5. Kriteria Menseleksi dan Memberhentikan Karyawan

Para pemimpin dapat mempengaruhi budaya dengan merekrut orang yang memiliki nilai-nilai, ketrampilan-ketrampilan, atau ciri-ciri tertentu dan mempromosikan mereka ke posisi-posisi kekuasaan. Para pelamar yang tidak cocok dapat diskriminasi dengan prosedur-prosedur formal

dan informal, dan ada juga prosedur-prosedur untuk meningkatkan seleksi diri sendiri, seperti memberi kepada pelamar informasi yang realistis tentang kriteria dan persyaratan bagi keberhasilan dalam organisasi. Kriteria serta prosedur-prosedur yang digunakan untuk mengeluarkan atau memberhentikan para anggota dari sebuah organisasi mengkomunikasikan juga nilai-nilai serta perhatian dari pemimpinnya.

F. Kepemimpinan dan Budaya Etis Organisasi

Apakah sebenarnya pemimpin? Leman (2008:3) mendefinisikan kepemimpinan sebagai seni, kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pemimpin adalah orang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Peran kepemimpinan dalam organisasi sangat esensial, dan kepemimpinan sudah menjadi kajian sejak lama.

Secara tradisional telah dikenal konsep-konsep kepemimpinan seperti untuk suku Jawa serat Rama yang memuat Hastabrata dan Serat Suryaraja, Lontara Lagaligo untuk suku Bugis Makassar, Kitab Puspakerma bagi suku Sasak di Lombok, Adab Fata-A untuk suku Melayu. Bagi suku-suku yang tidak mengenal tulisan seperti suku Dayak di Kalimantan dan suku Baliem di Irian, biasanya

pewarisan nilai-nilai budaya dilakukan secara lisan oleh ketua adat secara turun temurun.

Budaya etis organisasi mendapat perhatian yang semakin besar, terutama setelah terungkapnya budaya tidak etis Enron Corp. yang membawa kebangkrutan serta kepailitan besar di AS pada akhir tahun 2001. Budaya tidak etis Enron Corp. tersebut berupa penekanan yang berlebihan terhadap pertumbuhan laba perusahaan, juga penekanan imbalan kepada karyawan yang semata-mata berupa bonus uang. Bahkan salah seorang CEO-nya, Jeff Skilling, mengatakan bahwa segala sesuatu dapat diselesaikan dengan uang di Enron. Termasuk loyalitas pun bisa dibeli dengan uang.

Oleh karena itu berkaitan dengan etika, Robbins (2003:740) memberikan saran untuk menciptakan budaya yang etis dengan cara sebagai berikut :

1. Menjadi model yang kelihatan; karena karyawan akan melihat perilaku manajemen puncak sebagai tolok ukur merancang perilaku yang tepat. Bila manajemen senior terlihat suka mengambil perilaku atau cara-cara yang etis, maka hal ini memberikan kesan yang kuat bahwa kaidah etis diharapkan untuk diikuti karyawan.
2. Komunikan harapan etis; karena ambiguitas etis bisa diminimalisir oleh penyebaran kode etik organisasi. Kode etik tersebut harus menetapkan nilai-nilai utama

organisasi dan kaidah etis yang diharapkan untuk diikuti karyawan.

3. Berikanlah pelatihan etis; dalam bentuk lokakarya, seminar, dan program-program pelatihan etis. Gunakanlah sesi pelatihan untuk mendorong standar perilaku organisasi, untuk mengklarifikasi praktik apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dan juga untuk mengajukan dilema etis yang mungkin dihadapi oleh para karyawan.
4. Berikanlah imbalan terhadap perilaku etis, dan hukuman terhadap perilaku tidak etis. Penilaian kinerja karyawan haruslah mencakup sarana yang diambil untuk mencapai sasaran dan hasil, dan juga perilaku etika yang bersangkutan. Tindakan etis, masuk dalam penilaian positif kinerja sedangkan perilaku tidak etis harus mendapat hukuman secara kasat mata.
5. Sediakanlah mekanisme yang bersifat melindungi karyawan yang melaporkan perilaku tidak etis tanpa takut ditegur. Sangat penting bagi organisasi untuk mengadakan konselor etik, *ombudsmen*, atau pejabat etik.

Akhirnya, peranan pemimpin dalam budaya organisasi sangat esensial, para pemimpin mempunyai potensi yang paling besar dalam menanamkan dan memperkuat aspek-aspek budaya organisasi baik melalui perkataan maupun perilakunya. Ada yang berpendapat lebih ekstrim, bahwa budaya organisasi bersumber dari

kepemimpinan dan pemimpin, karena pemimpinlah yang pada dasarnya memiliki otoritas. Otoritas bisa dalam bentuk persetujuan, ketidaksetujuan, ataupun penghargaan atas perilaku anggota organisasi, sehingga akhirnya melembaga dan terbentuk menjadi budaya organisasi.[*]

9

KEPEMIMPINAN DAN KONFLIK ORGANISASI

A. Pendahuluan

Organisasi sebagai suatu sistem terdiri dari komponen-komponen (subsistem) yang saling berkaitan atau saling tergantung (*interdependence*) satu sama lain dan dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu (Kast dan Rosenzweig, 1974). Sub-subsistem yang saling tergantung itu adalah tujuan dan nilai-nilai (*goals and values subsystem*), teknikal (*technical subsystem*), manajerial (*managerial subsystem*), psikososial (*psychosocial subsystem*), dan subsistem struktur (*structural subsystem*).

Dalam proses interaksi antara suatu subsistem dengan subsistem lainnya tidak ada jaminan akan selalu terjadi kesesuaian atau kecocokan antara individu pelaksananya. Setiap saat ketegangan dapat saja muncul, baik antar individu maupun antar kelompok dalam organisasi. Terlalu banyak faktor yang melatarbelakangi munculnya ketidakcocokan atau ketegangan, antara lain: sifat-sifat

pribadi yang berbeda, perbedaan kepentingan, komunikasi yang “buruk”, perbedaan nilai, dan sebagainya.

Perbedaan-perbedaan inilah yang akhirnya membawa organisasi ke dalam suasana konflik. Agar organisasi dapat tampil efektif, maka individu dan kelompok yang saling tergantung itu harus menciptakan hubungan kerja yang saling mendukung satu sama lain, menuju pencapaian tujuan organisasi.

Namun, sebagaimana dikatakan oleh Gibson, *et al.* (1997:437), selain dapat menciptakan kerjasama, hubungan saling tergantung dapat pula melahirkan konflik. Hal ini terjadi jika masing-masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri-sendiri dan tidak saling bekerjasama satu sama lain. Konflik dapat menjadi masalah yang serius dalam setiap organisasi, tanpa peduli apapun bentuk dan tingkat kompleksitas organisasi tersebut.

Konflik tersebut mungkin tidak membawa “kematian” bagi organisasi, tetapi pasti dapat menurunkan kinerja organisasi yang bersangkutan, jika konflik tersebut dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian. Karena itu keahlian untuk mengelola konflik sangat diperlukan bagi setiap pimpinan atau manajer organisasi.

B. Definisi Konflik

Banyak definisi tentang konflik yang diberikan oleh ahli manajemen. Hal ini tergantung pada sudut tinjauan

yang digunakan dan persepsi para ahli tersebut tentang konflik dalam organisasi. Namun, di antara maknamakna yang berbeda itu nampak ada suatu kesepakatan, bahwa konflik dilatarbelakangi oleh adanya ketidakcocokan atau perbedaan dalam hal nilai, tujuan, status, dan budaya.

Definisi di bawah ini menunjukkan perbedaan-perbedaan dimaksud.

... the condition of objective incompatibility between values or goals, as the bahavior of deliberately interfering with another's goal achievement, and emotional in terms of hostility (Luthans, 1985:386).

A process in which an effort is purposely made by A to offset the efforts of B by some form of blocking that will result in frustrating B in attaining his or her goals or furthering his or her interests (Robbins, 1996:428).

... disagreement between individuals or groups within the organization stemming from the need to share scarce resources or engage in interdependent work activities, or from differences in status, goals, or cultures (Stoner dan Freeman, 1989:391).2

All kinds of opposition or antagonistic interaction. It based on scarcity of power, resources or social position, and differing value systems (Kreitner dan Kinicki, 1995:283).

Terlepas dari faktor-faktor yang melatarbelakanginya, konflik merupakan suatu gejala dimana individu atau kelompok menunjukkan sikap atau perilaku “bermusuhan” terhadap individu atau kelompok lain, sehingga mempengaruhi kinerja dari salah satu atau semua pihak yang terlibat.

Keberadaan konflik dalam organisasi, menurut Robbin (1996), ditentukan oleh persepsi individu atau kelompok. Jika mereka tidak menyadari bahwa telah terjadi konflik di dalam organisasi, maka secara umum konflik tersebut dianggap tidak ada. Sebaliknya, jika mereka mempersepsikan bahwa di dalam organisasi telah terjadi konflik, maka konflik tersebut menjadi suatu kenyataan.

C. Pandangan Terhadap Konflik

Terdapat perbedaan pandangan terhadap peran konflik dalam kelompok atau organisasi. Ada yang berpendapat bahwa konflik harus dihindari atau dihilangkan, karena jika dibiarkan maka akan merugikan organisasi. Berlawanan dengan ini, pendapat lain menyatakan bahwa jika konflik dikelola sedemikian rupa maka konflik tersebut akan membawa keuntungan bagi kelompok dan organisasi. *Stoner dan Freeman menyebut konflik tersebut sebagai konflik organisasional (organizational conflict).*

Pertentangan pendapat ini oleh Robbins (1996:431) disebut sebagai *the Conflict Paradox*, yaitu pandangan bahwa di satu sisi konflik dianggap dapat meningkatkan kinerja kelompok, namun di sisi lain kebanyakan kelompok dan organisasi berusaha untuk meminimalisir konflik. Dalam uraian di bawah ini disajikan beberapa pandangan tentang konflik, sebagaimana yang dikemukakan oleh Robbins (1996:429).

1. Pandangan Tradisional (*The Traditional View*).

Pandangan ini menyatakan bahwa semua konflik itu buruk. Konflik dilihat sebagai sesuatu yang negatif, merugikan dan harus dihindari. Untuk memperkuat konotasi negatif ini, konflik disinonimkan dengan istilah *violence*, *destruction*, dan *irrationality*. Pandangan ini konsisten dengan sikap-sikap yang dominan mengenai perilaku kelompok dalam dasawarsa 1930-an dan 1940-an. Konflik dilihat sebagai suatu hasil disfungsional akibat komunikasi yang buruk, kurangnya kepercayaan dan keterbukaan di antara orang-orang, dan kegagalan manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan.

2. Pandangan Hubungan Manusia (*The Human Relations View*).

Pandangan ini berargumen bahwa konflik merupakan peristiwa yang wajar terjadi dalam semua kelompok dan organisasi. Konflik merupakan sesuatu

yang tidak dapat dihindari, karena itu keberadaan konflik harus diterima dan dirasionalisasikan sedemikian rupa sehingga bermanfaat bagi peningkatan kinerja organisasi. Pandangan ini mendominasi teori konflik dari akhir dasawarsa 1940-an sampai pertengahan 1970-an.

3. Pandangan Interaksionis (*The Interactionist View*).

Pandangan ini cenderung mendorong terjadinya konflik, atas dasar suatu asumsi bahwa kelompok yang kooperatif, tenang, damai, dan serasi, cenderung menjadi statis, apatis, tidak aspiratif, dan tidak inovatif. Oleh karena itu, menurut aliran pemikiran ini, konflik perlu dipertahankan pada tingkat minimum secara berkelanjutan, sehingga kelompok tetap bersemangat (*viable*), kritis-diri (*self-critical*), dan kreatif. Stoner dan Freeman (1989:392) membagi pandangan tentang konflik menjadi dua bagian, yaitu pandangan tradisional (*old view*) dan pandangan modern (*current view*).

Perbedaan kedua pandangan tersebut disajikan dalam Tabel 7.1. Dalam tabel tersebut, kedua cara pandang: tradisional dan modern, dibedakan dalam lima aspek, yaitu: cara pandang terhadap konflik, faktor penyebab timbulnya konflik, pengaruh konflik terhadap kinerja, fungsi manajemen, dan bagaimana perlakuan terhadap konflik untuk mencapai kinerja optimal.

Pandangan Tradisional	Pandangan Modern
Konflik dapat dihindari	Konflik tidak dapat dihindari
Konflik disebabkan karena kesalahan manajemen dalam merancang dan memimpin organisasi	Konflik disebabkan banyak faktor. Struktur organisasi, Perbedaan Tujuan, persepsi, nilai dsb
Konflik mengacaukan organisasi dan mencegah pencapaian tujuan yang optimal	Konflik mengurangi Kinerja organisasi dalam pelbagai tingkatan
Manajemen Bertugas Mengeliminir Konflik	Manajemen bertugas mengelola dan mengatasi konflik, sehingga tercapai kinerja yang optimal
Untuk mencapai kinerja yang optimal, maka konflik harus dihilangkan	Untuk mencapai kinerja yang optimal, membutuhkan tingkat konflik yang moderat.

Tabel 8.1: Pandangan Tradisional dan Modern tentang Konflik

D. Jenis-jenis Konflik

Terdapat berbagai macam jenis konflik, tergantung pada dasar yang digunakan untuk membuat klasifikasi. Ada yang membagi konflik atas dasar fungsinya, ada pembagian atas dasar pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, dan sebagainya.

1. Konflik Dilihat dari Fungsi

Berdasarkan fungsinya, Robbins (1996:430) membagi konflik menjadi dua macam, yaitu: konflik fungsional (*Functional Conflict*) dan konflik disfungsional (*Dysfunctional Conflict*). Konflik fungsional adalah konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok, dan memperbaiki kinerja kelompok. Sedangkan konflik disfungsional adalah konflik yang merintangi pencapaian tujuan kelompok.

Menurut Robbins, batas yang menentukan apakah suatu konflik fungsional atau disfungsional sering tidak tegas (kabur). Suatu konflik mungkin fungsional bagi suatu kelompok, tetapi tidak fungsional bagi kelompok yang lain. Begitu pula, konflik dapat fungsional pada waktu tertentu, tetapi tidak fungsional di waktu yang lain. Kriteria yang membedakan apakah suatu konflik fungsional atau disfungsional adalah dampak konflik tersebut terhadap kinerja kelompok, bukan pada kinerja individu. Jika konflik tersebut dapat meningkatkan kinerja kelompok, walaupun kurang memuaskan bagi individu, maka konflik tersebut dikatakan fungsional. Demikian sebaliknya, jika konflik tersebut hanya memuaskan individu saja, tetapi menurunkan kinerja kelompok maka konflik tersebut disfungsional.

2. Konflik dari Pihak yang Terlibat di Dalamnya

Berdasarkan pihak-pihak yang terlibat di dalam konflik, Stoner dan Freeman (1989:393) membagi konflik menjadi enam macam, yaitu:

- a) Konflik dalam diri individu (*conflict within the individual*). Konflik ini terjadi jika seseorang harus memilih tujuan yang saling bertentangan, atau karena tuntutan tugas yang melebihi batas kemampuannya.
- b) Konflik antar-individu (*conflict among individuals*). Terjadi karena perbedaan kepribadian (*personality differences*) antara individu yang satu dengan individu yang lain.
- c) Konflik antara individu dan kelompok (*conflict among individuals and groups*). Terjadi jika individu gagal menyesuaikan diri dengan norma-norma kelompok tempat ia bekerja.
- d) Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama (*conflict among groups in the same organization*). Konflik ini terjadi karena masing - masing kelompok memiliki tujuan yang berbeda dan masing-masing berupaya untuk mencapainya.
- e) Konflik antar organisasi (*conflict among organizations*). Konflik ini terjadi jika tindakan yang dilakukan oleh organisasi menimbulkan dampak negatif bagi organisasi lainnya. Misalnya, dalam perebutan sumberdaya yang sama.

- f) Konflik antar individu dalam organisasi yang berbeda (*conflict among individuals in different organizations*). Konflik ini terjadi sebagai akibat sikap atau perilaku dari anggota suatu organisasi yang berdampak negatif bagi anggota organisasi yang lain. Misalnya, seorang manajer *public relations* yang menyatakan keberatan atas pemberitaan yang dilansir seorang jurnalis.

3. Konflik dari Posisi dalam Struktur Organisasi

Winardi (1992:174) membagi konflik menjadi empat macam, dilihat dari posisi seseorang dalam struktur organisasi. Keempat jenis konflik tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Konflik vertikal, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan yang memiliki kedudukan yang tidak sama dalam organisasi. Misalnya, antara atasan dan bawahan.
- b) Konflik horizontal, yaitu konflik yang terjadi antara mereka yang memiliki kedudukan yang sama atau setingkat dalam organisasi. Misalnya, konflik antar karyawan, atau antar departemen yang setingkat.
- c) Konflik garis-staf, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan lini yang biasanya memegang posisi komando, dengan pejabat staf yang biasanya berfungsi sebagai penasihat dalam organisasi.
- d) Konflik peran, yaitu konflik yang terjadi karena seseorang mengemban lebih dari satu peran yang saling

bertentangan. Di samping klasifikasi tersebut di atas, ada juga klasifikasi lain, misalnya yang dikemukakan oleh Schermerhorn, *et al.* (1982), yang membagi konflik atas: *substantive conflict*, *emotional conflict*, *constructive conflict*, dan *destructive conflict*.

E. Faktor-Faktor Penyebab Timbulnya Konflik

Menurut Robbins (1996), konflik muncul karena ada kondisi yang melatar-belakanginya (*antecedent conditions*). Kondisi tersebut, yang disebut juga sebagai sumber terjadinya konflik, terdiri dari tiga kategori, yaitu: komunikasi, struktur, dan variabel pribadi.

1) Komunikasi.

Komunikasi yang buruk, dalam arti komunikasi yang menimbulkan kesalah-pahaman antara pihak-pihak yang terlibat, dapat menjadi sumber konflik. Suatu hasil penelitian menunjukkan bahwa kesulitan semantik, pertukaran informasi yang tidak cukup, dan gangguan dalam saluran komunikasi merupakan penghalang terhadap komunikasi dan menjadi kondisi anteseden untuk terciptanya konflik. Dan bentuk kongkrit dari faktor komunikasi yang sering terjadi adalah seringnya terjadi kesalah-pahaman dalam mengartikan atau menterjemahkan sebuah komunikasi,

atau sering kita sebut sering terjadi kegagalan dalam memahami isi komunikasi yang disampaikan.

2) Struktur.

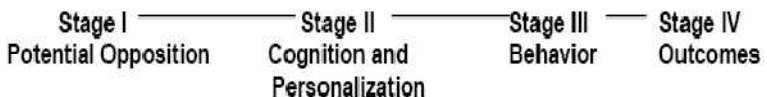
Istilah struktur dalam konteks ini digunakan dalam artian yang mencakup: ukuran (kelompok), derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan yurisdiksi (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan kelompok, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan derajat ketergantungan antara kelompok. Penelitian menunjukkan bahwa ukuran kelompok dan derajat spesialisasi merupakan variabel yang mendorong terjadinya konflik. Makin besar kelompok, dan makin terspesialisasi kegiatannya, maka semakin besar pula kemungkinan terjadinya konflik.

3) Variabel Pribadi.

Sumber konflik lainnya yang potensial adalah faktor pribadi, yang meliputi: sistem nilai yang dimiliki tiap-tiap individu, karakteristik kepribadian yang menyebabkan individu memiliki keunikan (*idiosyncrasies*) dan berbeda dengan individu yang lain. Kenyataan menunjukkan bahwa tipe kepribadian tertentu, misalnya, individu yang sangat otoriter, dogmatik, dan menghargai rendah orang lain, merupakan sumber konflik yang potensial.

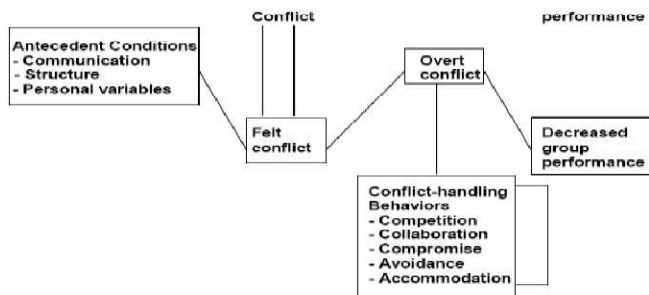
Jika salah satu dari kondisi tersebut terjadi dalam kelompok, dan para karyawan menyadari akan hal tersebut, maka muncullah persepsi bahwa di dalam kelompok terjadi konflik. Keadaan ini disebut dengan konflik yang dipersepsikan (*perceived conflict*). Kemudian jika individu terlibat secara emosional, dan mereka merasa cemas, tegang, frustrasi, atau muncul sikap bermusuhan, maka konflik berubah menjadi konflik yang dirasakan (*felt conflict*). Selanjutnya, konflik yang telah disadari dan dirasakan keberadaannya itu akan berubah menjadi konflik yang nyata, jika pihak-pihak yang terlibat mewujudkannya dalam bentuk perilaku. Misalnya, serangan secara verbal, ancaman terhadap pihak lain, serangan fisik, huru-hara, pemogokan, dan sebagainya.

Robbins (1996), menggambarkan tahap-tahap lahirnya konflik, sebagaimana yang diterangkan di atas, melalui gambar sebagaimana yang disajikan di bawah ini (gambar 8.1).



Gambar. 8.1. Proses lahirnya Konflik

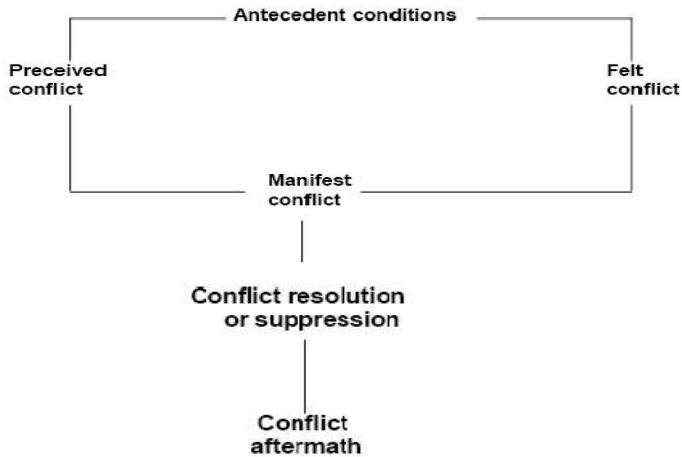
Proses timbulnya konflik, sebagaimana yang digambarkan oleh Robbins, mirip dengan tahap-tahap konflik yang digambarkan oleh Schermerhorn, *et al.* (1982:461), seperti yang disajikan di bawah ini (gambar 8.2)



Gambar 8.2: Tahap-tahap Konflik

Berbeda dengan Robbins yang hanya menyebut tiga factor dalam *antecedent conditions*, Schermerhorn, *et al.* merinci *antecedent conditions* menjadi lima faktor, yaitu: (1) ketidakjelasan peranan atau peranan yang mendua (*role ambiguities*); (2) persaingan untuk mendapatkan sumberdaya yang terbatas; (3) rintangan-rintangan dalam komunikasi (*communication barriers*); (4) konflik sebelumnya yang tidak terselesaikan; dan (5) perbedaan-perbedaan individual, yang mencakup: perbedaan

kebutuhan, nilai-nilai, dan perbedaan tujuan.



Selanjutnya, Kreitner dan Kinicki (1995:284-285) merinci lagi *antecedent conditions* itu menjadi 12 faktor sebagai berikut:

- 1) Ketidakcocokan kepribadian atau sistem nilai;
- 2) Batas-batas pekerjaan yang tidak jelas atau tumpang-tindih;
- 3) Persaingan untuk memperoleh sumberdaya yang terbatas;
- 4) Pertukaran informasi atau komunikasi yang tidak cukup (*inadequate communication*);

- 5) Kesalingtergantungan dalam pekerjaan (misalnya, seseorang tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya tanpa bantuan orang lain);
- 6) Kompleksitas organisasi (konflik cenderung meningkat bersamaan dengan semakin meningkatnya susunan hierarki dan spesialisasi pekerjaan);
- 7) Peraturan-peraturan, standar kerja, atau kebijakan yang tidak jelas atau tidak masuk akal;
- 8) Batas waktu penyelesaian pekerjaan yang tidak masuk akal sehingga sulit dipenuhi (*unreasonable deadlines*);
- 9) Pengambilan keputusan secara kolektif (semakin banyak orang yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan, semakin potensial untuk konflik);
- 10) Pengambilan keputusan melalui konsensus;
- 11) Harapan-harapan yang tidak terpenuhi (karyawan yang memiliki harapan yang tidak realistis terhadap pekerjaan, upah, atau promosi, akan lebih mudah untuk konflik);
- 12) Tidak menyelesaikan atau menyembunyikan konflik.

Menurut Kreitner dan Kinicki (1995), manajer atau pimpinan organisasi harus selalu aktif dan proaktif untuk mengidentifikasi keberadaan kondisi- kondisi tersebut dalam organisasinya, dan jika salah satu atau lebih dari kondisi itu muncul, maka ia harus segera mengambil tindakan, sebelum kondisi itu menjadi konflik terbuka atau

konflik yang nyata (*manifest conflict*). Dengan cara seperti ini, diharapkan konflik tidak meluas ke seluruh organisasi dan akhirnya mempengaruhi kinerja karyawan. Untuk itulah maka manajer harus memiliki kemampuan untuk mengelola konflik, sehingga konflik tidak menjadi faktor yang mengancam keberlangsungan hidup organisasi, tetapi menjadi faktor yang fungsional untuk meningkatkan kinerja organisasi.

F. Kepemimpinan Strategik Dalam Mengelola Konflik

Para manajer menghabiskan banyak waktu dan energi untuk menangani konflik. Upaya penanganan konflik sangat penting dilakukan, karena setiap jenis perubahan dalam suatu organisasi cenderung mendatangkan konflik. Sebagaimana saat ini, dalam rangka otonomi daerah, banyak sekali perubahan institusional yang terjadi, yang tidak saja berdampak pada perubahan struktur dan personalia, tetapi juga berdampak pada terciptanya hubungan pribadi dan organisasional yang berpotensi menimbulkan konflik.

Di samping itu, jika konflik tidak ditangani secara baik dan tuntas, maka akan mengganggu keseimbangan sumberdaya, dan menegangkan hubungan antara orang-orang yang terlibat. Menurut Gibson, *et al.* (1997), kegagalan dalam menangani konflik dapat mengarah pada

akibat yang mencelakakan. Konflik dapat menghancurkan organisasi melalui penciptaan dinding pemisah di antara rekan sekerja, menghasilkan kinerja yang buruk, dan bahkan pengunduran diri.

Para manajer organisasi publik harus menyadari bahwa karena konflik disebabkan oleh faktor-faktor yang berlainan, maka model yang digunakan dalam pengelolaan konflik juga berlainan, tergantung keadaan. Memilih sebuah model pemecahan konflik yang cocok tergantung pada beberapa faktor, termasuk alasan mengapa konflik terjadi, dan hubungan khusus antara pimpinan dengan pihak yang terlibat konflik.

Menurut Greenhalgh (1999), efektivitas pimpinan organisasi dalam menangani konflik tergantung pada seberapa baik mereka memahami dinamika dasar dari konflik, dan apakah mereka dapat mengenali hal-hal penting yang terdapat dalam konflik tersebut. Pada bagian akan disajikan beberapa model teoretis dalam mengelola konflik yang dikemukakan oleh para ahli manajemen dan perilaku organisasi.

1. Model Diagnosis Konflik Pandangan Kontinum dari Leonard Greenhalgh

Menurut Greenhalgh (1999:391), konflik bukanlah suatu fenomena yang obyektif dan nyata, tetapi ia ada dalam benak orang-orang yang terlibat dalam konflik tersebut. Karena itu untuk menangani konflik, seseorang

perlu bersikap empati, yaitu memahami keadaan sebagaimana yang dilihat oleh para pelaku penting yang terlibat konflik. Unsur yang penting dalam manajemen konflik adalah persuasi, dan inilah bentuk penyelesaian konflik yang selalu ditekankan oleh Greenhalgh dalam model kontinumnya.

Dimensi	Sulit dipecahkan	Mudah dipecahkan
Masalah yang menjadi pertanyaan	Masalah prinsip	Masalah yang dapat di bagi-bagi
Ukuran Taruhan	Besar	Kecil
Saling ketergantungan	Berjumlah Nol	Berjumlah positif
Kontinuitas interaksi	Transaksi Tunggal	Hubungan jangka panjang
Struktur Pihak yang terlibat	Tak terbentuk atau terpecah-pecah dengan kepemimpinan yang lemah	Terpadu dengan kepemimpinan yang kuat
Keterlibatan Pihak ketiga	Tidak ada pihak ketiga yang netral	Dipercaya, kuat, dihormati dan netral
Kemajuan konflik yang dipandang	Tidak seimbang, satu pihak merasa lebih dirugikan	Pihak-pihak telah merugikan satu sama lain

Tabel 8.2: Model Diagnosis Konflik Pandangan Kontinum

a. Masalah-masalah yang dipertanyakan.

Jika masalah yang menjadi sumber konflik adalah masalah prinsip, maka konflik sulit dipecahkan, karena mengorbankan prinsip dipandang sebagai mengorbankan integritas pribadi. Begitu masalah-masalah prinsip dikaitkan, pihak-pihak yang terlibat mencoba berargumentasi bahwa sudut pandang pihak lain salah.

Jika hal seperti ini terjadi, maka bentuk intervensi yang dapat dilakukan adalah meminta semua pihak untuk mengakui bahwa mereka memahami pandangan satu sama lain, walaupun masih percaya dengan pandangannya sendiri. Cara seperti ini lebih memungkinkan semua pihak untuk maju dalam proses negosiasi, daripada tetap pada posisi masing-masing.

b. Ukuran taruhan.

Semakin besar nilai yang dipertaruhkan dalam perdebatan, semakin sulit konflik dipecahkan. Misalnya, kebijakan akuisisi yang oleh manajer dianggap membahayakan kedudukannya. Manajer yang berpikir subyektif akan memandang taruhannya cukup tinggi, karena itu akan berusaha mati-matian menentang proses akuisisi tersebut.

Dalam kasus ini pendekatan persuasif dengan cara menunda penyelesaian, hingga semua pihak menjadi kurang emosional, sangat baik untuk dilakukan. Selama masa penundaan tersebut masing-masing pihak dapat

mengevaluasi kembali masalah yang dipertaruhkan dan berusaha untuk mencoba bersikap obyektif dalam penilaian mereka.

c. Saling ketergantungan pihak-pihak yang terlibat.

Pihak-pihak yang terlibat dalam suatu konflik dapat memandang diri mereka sendiri dalam suatu rangkaian saling ketergantungan “berjumlah nol” hingga “berjumlah positif”. Saling ketergantungan berjumlah nol adalah persepsi bahwa jika suatu pihak memperoleh sesuatu dari proses interaksi, maka hal tersebut berarti pengorbanan bagi pihak lain. Saling ketergantungan bernilai positif, jika kedua belah pihak sama-sama merasakan memperoleh keuntungan dari proses interaksi.

Suatu hubungan berjumlah nol membuat konflik sulit dipecahkan karena hubungan ini memusatkan perhatian secara sempit pada perolehan pribadi, dan bukan pada perolehan kedua belah pihak melalui kerjasama dan pemecahan masalah. Jika hal yang demikian ini terjadi, maka kedua belah pihak harus dibujuk untuk mempertimbangkan bagaimana mereka dapat saling memperoleh manfaat dari suatu situasi.

d. Kontinuitas interaksi.

Dimensi kontinuitas interaksi berhubungan dengan horizon waktu dimana semua pihak melihat diri mereka sendiri berhubungan satu sama lain. Jika mereka

memvisualisasikan interaksi yang terjadi sebagai interaksi jangka panjang atau suatu hubungan yang terus menerus, maka konflik yang terjadi akan lebih mudah diselesaikan.

Sebaliknya jika transaksi dipandang sebagai hubungan jangka pendek atau hubungan episodic, maka konflik tersebut akan sulit dipecahkan. Karena itu, pihak-pihak yang terlibat harus dibujuk agar mau menyadari bahwa hubungan mereka tidak berhenti di sini saja, atau pada saat konflik terjadi, tetapi akan ada hubungan lain yang terus menerus di masa yang akan datang.

e. Struktur pihak-pihak yang terlibat.

Konflik lebih mudah dipecahkan jika suatu pihak mempunyai seorang pemimpin yang kuat yang dapat menyatukan pengikutnya untuk menerima dan melaksanakan kesepakatan. Jika kepemimpinannya lemah, maka sub-sub kelompok serikat pekerja yang paling merasa berkewajiban untuk mematuhi semua kesepakatan akan melakukan protes tanpa memperhatikan apa yang telah disepakati oleh pemimpin mereka, dan karena itu konflik sulit dipecahkan.

Serikat pekerja yang dipimpin oleh pemimpin yang kuat mungkin menyulitkan dalam perundingan, tetapi begitu kesepakatan dicapai maka hasil perundingan tersebut dihormati oleh anggota serikat pekerja. Jika serikat pekerja yang dipimpin oleh pemimpin yang lemah terlibat dalam konflik, maka hasil yang telah disepakati mungkin akan

dirusak oleh orang-orang dari dalam serikat pekerja tersebut, yang mungkin tidak menyukai sebagian isi kesepakatan. Hasilnya mungkin dapat berupa pertentangan yang kronis terhadap perubahan atau bahkan melakukan pemogokan.

f. Keterlibatan pihak ketiga.

Orang-orang cenderung akan terlibat secara emosional dalam konflik. Keterlibatan yang demikian dapat menimbulkan beberapa pengaruh, antara lain: persepsi bias menjadi rusak, proses pemikiran dan argumentasi yang tidak rasional muncul, menghasilkan pendirian yang tidak beralasan, komunikasi rusak, dan serangan-serangan terhadap pribadi muncul. Pengaruh-pengaruh seperti ini menyebabkan konflik menjadi sulit dipecahkan.

Menghadapi situasi seperti ini peranan pihak ketiga yang netral sangat diperlukan. Pihak ketiga yang netral akan lebih bisa diterima oleh pihak-pihak yang terlibat, karena mereka lebih menyukai evaluasi pihak lain daripada dievaluasi pihak lawan. Semakin berwibawa, berkuasa, dipercaya, dan netral pihak ketiga, semakin besar kemungkinan pihak-pihak yang terlibat konflik untuk menahan emosi.

Peranan yang dimainkan oleh pihak ketiga dapat berwujud bermacam-macam bentuk, mulai dari wasit yang mengawasi komunikasi, sampai sebagai penghubung semua pihak, jika komunikasi langsung sulit dilakukan. Peranan

penengah pada dasarnya adalah menjaga agar semua pihak berinteraksi dalam cara yang beralasan dan konstruktif.

Meskipun demikian, biasanya sebagian besar manajer enggan untuk mengundang pihak luar sebagai penengah, karena sangat sulit bagi mereka untuk mengakui secara terbuka bahwa mereka terlibat dalam konflik yang sedang terjadi. Jika para manajer tetap terlibat dalam penyelesaian konflik, maka kedudukan mereka lebih sebagai seorang arbiter, yang memutuskan sesuatu setelah mendengar laporan dari pihak - pihak yang terlibat.

Namun dalam kebanyakan konflik, peranan penengah lebih disukai, karena semua pihak dibantu untuk mencapai kesepakatan. Sedangkan arbitrase lebih menyerupai proses pengadilan dimana semua pihak membuat alasan sebaik mungkin untuk mendukung posisi mereka. Hal ini cenderung untuk memperkuat perbedaan, dan bukannya menyatukan perbedaan yang ada.

g. Kemajuan Konflik.

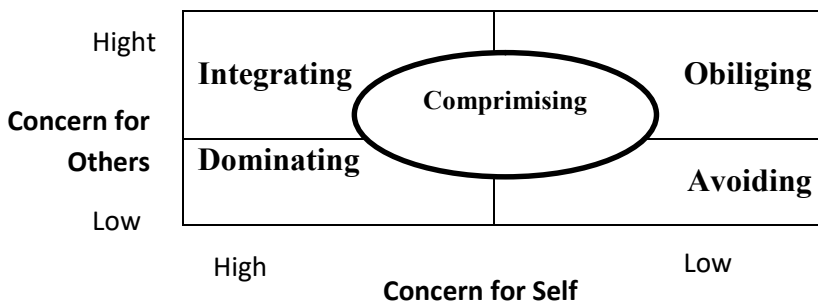
Sulit mengatasi konflik jika semua pihak yang terlibat tidak siap untuk suatu rekonsiliasi. Jika masing-masing pihak merasa bahwa diri mereka paling dirugikan, maka konflik sulit dipecahkan. Karena itu, hal penting yang harus dilakukan adalah membujuk pihak-pihak yang terlibat agar menyadari bahwa mereka sama-sama menderita akibat konflik. Pihak-pihak yang terlibat harus dibawa pada

“posisi yang sama”, sehingga mau secara sukarela berpartisipasi dalam penyelesaian konflik yang terjadi.

2. Lima Gaya Penanganan Konflik (*Five Conflict-Handling Styles*) dari Kreitner dan Kinicki

Model ini ditujukan untuk menangani konflik disfungsional dalam organisasi. Dalam model ini digambarkan lima gaya penanganan konflik yang berbeda yang disajikan dalam bentuk tabel 2x2. Pada sumbu vertikal menggambarkan sisi pemecahan masalah yang berorientasi pada orang lain (*concern for others*), dan pada sumbu horizontal menggambarkan sisi pemecahan masalah yang berorientasi pada diri sendiri (*concern for self*).

Kombinasi dari kedua variabel ini menghasilkan lima gaya penanganan masalah yang berbeda, yaitu: *integrating*, *obliging*, *dominating*, *avoiding*, dan *compromising*.



a) Integrating (Problem Solving).

Dalam gaya ini pihak-pihak yang berkepentingan secara bersama-sama mengidentifikasi masalah yang dihadapi, kemudian mencari, mempertimbangkan dan memilih solusi alternatif pemecahan masalah. Gaya ini cocok untuk memecahkan isu-isu kompleks yang disebabkan oleh salah paham (*misunderstanding*), tetapi tidak sesuai untuk memecahkan masalah yang terjadi karena sistem nilai yang berbeda. Kelemahan utamanya adalah memerlukan waktu yang lama dalam penyelesaian masalah.

b) Obliging (Smoothing).

Sesuai dengan posisinya dalam gambar di atas, seseorang yang bergaya *obliging* lebih memusatkan perhatian pada upaya untuk memuaskan pihak lain daripada diri sendiri. Gaya ini sering pula disebut *smoothing* (melicinkan), karena berupaya mengurangi perbedaan-perbedaan dan menekankan pada persamaan atau kebersamaan di antara pihak-pihak yang terlibat. Kekuatan strategi ini terletak pada upaya untuk mendorong terjadinya kerjasama. Kelemahannya, penyelesaian bersifat sementara dan tidak menyentuh masalah pokok yang ingin dipecahkan.

c) Dominating (Forcing).

Orientasi pada diri sendiri yang tinggi, dan rendahnya kepedulian terhadap kepentingan orang lain, mendorong seseorang untuk menggunakan taktik “saya menang, kamu kalah”. Gaya ini sering disebut memaksa (*forcing*) karena menggunakan legalitas formal dalam menyelesaikan masalah. Gaya ini cocok digunakan jika cara-cara yang tidak populer hendak diterapkan dalam penyelesaian masalah, masalah yang dipecahkan tidak terlalu penting, dan waktu untuk mengambil keputusan sudah mepet. Tetapi tidak cocok untuk menangani masalah yang menghendaki partisipasi dari mereka yang terlibat. Kekuatan utama gaya ini terletak pada minimalnya waktu yang diperlukan. Kelemahannya, sering menimbulkan kejengkelan atau rasa berat hati untuk menerima keputusan oleh mereka yang terlibat.

d) Avoiding.

Taktik menghindar (*avoiding*) cocok digunakan untuk menyelesaikan masalah yang sepele atau remeh, atau jika biaya yang harus dikeluarkan untuk konfrontasi jauh lebih besar daripada keuntungan yang akan diperoleh. Gaya ini tidak cocok untuk menyelesaikan masalah - masalah yang sulit atau “buruk”. Kekuatan dari strategi penghindaran adalah jika kita menghadapi situasi yang membingungkan atau mendua (*ambiguous situations*). Sedangkan kelemahannya, penyelesaian masalah hanya

bersifat sementara dan tidak menyelesaikan pokok masalah.

e) Compromising.

Gaya ini menempatkan seseorang pada posisi moderat, yang secara seimbang memadukan antara kepentingan sendiri dan kepentingan orang lain. Ini merupakan pendekatan saling memberi dan menerima (*give-and-take approach*) dari pihak-pihak yang terlibat. Kompromi cocok digunakan untuk menangani masalah yang melibatkan pihak-pihak yang memiliki tujuan berbeda tetapi memiliki kekuatan yang sama. Misalnya, dalam negosiasi kontrak antara buruh dan majikan. Kekuatan utama dari kompromi adalah pada prosesnya yang demokratis dan tidak ada pihak yang merasa dikalahkan. Tetapi penyelesaian konflik kadang bersifat sementara dan mencegah munculnya kreativitas dalam penyelesaian masalah.

Model-model di atas sudah barang tentu hanya merupakan sebagian saja dari banyak model yang dapat dipilih dalam manajemen konflik. Model apapun yang dipilih akan tergantung pada beberapa faktor, antara lain: (1) latar belakang terjadinya konflik; (2) kategori pihak-pihak yang terlibat dalam konflik: apakah antar-individu, individu dengan kelompok, atau antar-kelompok dalam

organisasi; (3) kompleksitas masalah yang akan dipecahkan; dan (4) kompleksitas organisasi.

Model-model Manajemen konflik akan bermuara pada bagaimana mengusahakan agar konflik berada pada situasi optimal, sehingga konflik tersebut dapat mencegah kemacetan, merangsang kreativitas, memungkinkan lepasnya ketegangan, dan memprakarsai benih-benih untuk perubahan.

Robbins menjelaskan bahwa konflik itu baik bagi organisasi jika:

- 1) konflik merupakan suatu alat untuk menimbulkan perubahan;
- 2) konflik mempermudah terjadinya keterpaduan (*cohesiveness*) kelompok;
- 3) konflik dapat memperbaiki keefektifan kelompok dan organisasi; dan
- 4) konflik menimbulkan tingkat ketegangan yang sedikit lebih tinggi dan lebih konstruktif.

Tingkat konflik yang tidak memadai (terlalu rendah) atau terlalu berlebihan (konflik tinggi) dapat merintangi keefektifan organisasi untuk mencapai kualitas pelayanan publik yang tinggi. Kedua situasi ektrim ini dapat memunculkan sikap-sikap aparat yang apatis, absenteisme tinggi, bekerja seadanya, tidak empatik terhadap pengguna jasa, dan sebagainya; yang pada akhirnya akan memperendah kualitas pelayanan mereka kepada publik.

Untuk itulah diperlukan suatu keahlian untuk mengelola konflik dari setiap pimpinan organisasi publik. Penggunaan berbagai teknik pemecahan dan motivasi untuk mencapai tingkat konflik yang diinginkan disebut sebagai manajemen konflik.

Sebagaimana yang telah dijelaskan bahwa kualitas pelayanan publik dipengaruhi oleh tingkat konflik yang ada dalam organisasi. Faktor-faktor yang menjadi penentu tingginya kualitas pelayanan, misalnya: sikap responsif dan empatik dari para aparatur pemerintah akan sulit muncul jika di dalam organisasi terdapat tingkat konflik yang tinggi atau sebaliknya konflik yang terlalu rendah.

Sering kita temukan dalam setiap organisasi tentang adanya sikap pro dan kontra dalam memandang konflik. Ada pimpinan yang memandang konflik secara negatif dan mencoba untuk menghilangkan segala jenis konflik yang ada. Para pimpinan ini bersikeras bahwa konflik akan memecah-belah organisasi dan menghambat terciptanya kinerja yang optimal. Konflik memberikan indikasi tentang adanya suatu ketidakberesan dalam organisasi, dan adanya prinsip-prinsip atau aturanaturan yang tidak dilaksanakan dengan baik.

Pandangan yang berbeda terhadap konflik beranggapan bahwa konflik tidak mungkin dihindari. Semua bentuk ketidak - setujuan mengandung konflik, namun hal itu tidak perlu menimbulkan pertengkaran yang

hebat. Para pimpinan yang setuju dengan pandangan ini berpendapat bahwa jika pihak-pihak yang berkonflik bersikap dewasa dan percaya diri, maka apapun masalah yang menjadi sumber konflik akan dapat diselesaikan dengan baik. Mereka ini percaya bahwa kinerja organisasi yang optimal memerlukan tingkat konflik yang optimal atau moderat. Tanpa konflik, akan ada rasa tidak memerlukan perubahan, dan perhatian tidak terfokus pada masalah. Karena itu yang dibutuhkan adalah bagaimana mengelola konflik sehingga konflik tersebut dapat dipertahankan pada tingkatan tertentu (optimal atau moderat) sehingga menimbulkan situasi kondusif dalam organisasi. Dengan demikian kualitas pelayanan yang diinginkan dapat tercapai.

KEPEMIMPINAN BISNIS DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

10

A. Pendahuluan

Dalam konteks bisnis, seorang pemimpin tidak [ernah lepas dari peran sebagai seorang pengambil keputusan. Bahkan, bisa disebut ia hidup dalam lingkaran keputusan yang suka atau tidak harus dihadapi. Terlepas konsekwensi dari berbagai bentuk keputusan yang dipilih, secara konseptual seorang pemimpin perlu memiliki berbagai keterampilan dasar dalam hal pengambilan keputusan bisnis. Jika tidak, maka kepemimpinan bisnis yang dijalankan akan berjalan secara tidak efektif.

B. Hakekat Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah tindakan pemilihan alternatif. Hal ini berkaitan dengan fungsi manajemen. Misalnya, saat manajer merencanakan, mengelola, mengontrol, mereka membuat keputusan. Akan tetapi, ahli teori klasik tidak menjelaskan pengambilan keputusan tersebut secara umum. Pelopor teori manajemen seperti Fayol dan Urwick membahas pengambilan keputusan mengenai pengaruhnya pada delegasi dan otoritas,

sementara bapak manajemen-Frederick W. Taylor- hanya menyinggung metode ilmiah sebagai pendekatan untuk pengambilan keputusan. Seperti kebanyakan aspek teori organisasi modern, analisis awal pengambilan keputusan dapat ditelusuri pada Chester Barnard.

Dalam *The Functions of the Exec* Barnard memberikan analisis komprehensif mengenai pengambilan keputusan, dan menyatakan “Proses keputusan merupakan teknik untuk mempersempit pilihan.”

Kebanyakan pembahasan proses pengambilan keputusan terbagi dalam beberapa langkah. Hal ini dapat ditelusuri dari ide yang dikembangkan Herbert A. Simon, ahli teori keputusan dan organisasi yang memenangkan hadiah Nobel, yang mengonseptualisasikan tiga tahap utama dalam proses pengambilan keputusan:

1. *Aktivitas inteligensi.* Berasal dari pengertian militer “intelligence,” Simon mendeskripsikan tahap awal ini sebagai penelusuran kondisi lingkungan yang memerlukan pengambilan keputusan.
2. *Aktivitas desain.* Selama tahap kedua, mungkin terjadi tindakan penemuan, pengembangan, dan analisis masalah.
3. *Aktivitas memilih.* Tahap ketiga dan terakhir ini merupakan pilihan sebenarnya-memilih tindakan tertentu dari yang tersedia

Berhubungan dengan tahap-tahap tersebut, tetapi lebih empiris (yaitu, menelusuri keputusan sebenarnya dalam organisasi), adalah langkah pengambilan keputusan menurut Mintzberg dan koleganya:

1. Tahap identifikasi,

Di mana pengenalan masalah atau kesempatan muncul dan diagnosis dibuat. Diketahui bahwa masalah yang berat mendapatkan diagnosis yang ekstensif dan sistematis, tetapi masalah yang sederhana tidak.

2. Tahap pengembangan,

Di mana terdapat *pencarian* prosedur atau solusi standar yang ada untuk *mendesain solusi* yang baru. Diketahui bahwa proses desain merupakan proses pencarian dan percobaan di mana pembuat keputusan hanya mempunyai ide solusi ideal yang tidak jelas.

3. Tahap seleksi

Di mana pilihan solusi dibuat. Ada tiga cara pembentukan seleksi: dengan *penilaian* pembuat keputusan, berdasarkan pengalaman atau intuisi, bukan analisis logis; dengan analisis alternatif yang logis dan sistematis; dan dengan *tawar-menawar* saat seleksi melibatkan kelompok pembuat keputusan dan semua manuver politik yang ada. Sekali keputusan diterima secara formal, *otorisasi* pun kemudian dibuat.

C. Langkah-Langkah Pengambilan Keputusan

Masalah yang dihadapi oleh seorang pemimpin terikat pada suatu tempat, situasi, orang dan waktu tertentu. Masalah dalam pengambilan keputusan senantiasa dihubungkan dengan tujuan yang jelas. Jenis-jenis masalah yang dihadapi oleh seorang pemimpin berdasarkan intensitas masalah dapat digolongkan menjadi masalah yang sederhana dan masalah yang kompleks. Masalah yang sederhana ialah masalah yang mengandung ciri-ciri: kecil, berdiri sendiri dan tidak/kurang mempunyai kaitan dengan masalah lain. Pemecahannya biasanya tidak memerlukan pemikiran yang luas tetapi cukup dilakukan secara individual, yang umumnya didasarkan kepada pengalaman, informasi yang sederhana dan wewenang yang melekat pada jabatan.

1. Masalah yang kompleks yaitu masalah yang mempunyai ciri-ciri: besar, tidak berdiri sendiri sendiri, berkaitan dengan masalah-masalah lain, dan, mempunyai akibat yang luas. Pemecahannya umumnya dilakukan bersamaan antara pimpinan dengan stafnya. Dilihat dari faktor penyebabnya, masalah yang dihadapi dapat berupa masalah yang jelas penyebabnya (structure problem) dan masalah yang tidak. Jelas penyebabnya (unstructured problem).
2. Masalah yang jelas penyebabnya, faktor penyebabnya jelas, bersifat rutin dan biasanya timbul berulang-ulang,

sehingga pemecahannya dapat dilakukan dengan proses pengambilan keputusan yang bercorak rutin dan dibakukan. Proses pengambilan keputusannya pada dasarnya telah ditentukan langkah-langkah tertentu, relatif mudah untuk memperhitungkan hasil serta akibat-akibatnya.

3. Masalah yang tidak jelas penyebabnya yaitu masalah yang timbul sebagai kasus yang menyimpang dari masalah organisasi yang bersifat umum, faktor penyebabnya tidak jelas. Teknik pengambilan keputusannya disebut non-programmed decision making technique, dimana diperlukan informasi tambahan, analisa, daya cipta, pertimbangan serta penilaian kasus.

Pengambilan keputusan antara lain juga diartikan sebagai suatu teknik memecahkan suatu masalah dengan mempergunakan teknik-teknik ilmiah. Secara singkat dapat dikatakan bahwa ada 7 langkah yang perlu diambil dalam usaha memecahkan masalah dengan mempergunakan teknik-teknik ilmiah. Langkah-langkah itu adalah (Siagian SP, 1973) :

1. Mengetahui hakekat dari pada masalah yang dihadapi, dengan perkataan lain mendefinisikan masalah yang dihadapi itu dengan setepat-tepatnya;
2. Mengumpulkan fakta dan data yang relevant;
3. Mengolah fakta dan data tersebut;

4. Menentukan beberapa alternatif yang mungkin ditempuh;
5. Memilih cara pemecahan dari alternatif-alternatif yang telah diolah dengan matang;
6. Memutuskan tindakan apa yang hendak dilakukan;
7. Menilai hasil-hasil yang diperoleh sebagai akibat daripada keputusan yang telah diambil.

Ketujuh langkah tersebut seolah-olah mudah untuk diambil, akan tetapi dalam kenyataannya yang telah diuji melalui berbagai eksperimen dan penelitian, pengambilan ketujuh langkah itu tidaklah mudah. Implikasinya ialah setiap pimpinan harus terus berusaha untuk meningkatkan kemampuannya mempergunakan teknik-teknik ilmiah dimaksud.

D. Model Pengambilan Keputusan

Pendekatan yang digunakan manajer untuk mengambil keputusan biasanya didasarkan pada salah satu dari tiga tipe pengambilan keputusan yang ada, yaitu sebagai berikut:

1. Model Klasik

Model klasik dalam pengambilan keputusan didasarkan pada asumsi ekonomis. Asumsi yang mendasari model ini adalah:

- a) Pengambilan keputusan beroperasi untuk mencapai sasaran yang telah diketahui dan disetujui sebelumnya.
- b) Pengambilan keputusan berjuang keras menciptakan kepastian, mengumpulkan informasi secara lengkap.
- c) Mengetahui kriteria untuk mengevaluasi alternatif.
- d) Pengambilan keputusan adalah orang yang rasional dan menggunakan logika untuk menentukan nilai, menyusun preferensi, mengevaluasi alternatif, dan membuat keputusan yang dapat memaksimalkan pencapaian sasaran organisasional.

Model ini menjelaskan bagaimana sebaiknya seorang pembuat keputusan membuat keputusan. Namun tidak menjelaskan bagaimana manajer pada kenyataannya membuat keputusan, hanya menyajikan petunjuk bagaimana meraih hasil yang ideal bagi organisasi. Nilai dari model klasik adalah kemampuannya untuk membantu pembuat keputusan menjadi lebih rasional.

2. Model Administratif

Pengambilan keputusan mendeskripsikan tentang bagaimana para manajer membuat keputusan secara aktual pada situasi yang kompleks daripada sekedar memberikan perintah bagaimana seharusnya membuat keputusan menurut teori yang ideal. Model administratif mengenali keterbatasan manusia dan lingkungan yang mempengaruhi sampai derajat mana manajer dapat mengikuti proses pengambilan keputusan secara rasional.

3. Model Politis

Model ini sangat bermanfaat ketika kondisi berada dalam ketidakpastian, informasi terbatas, dan sedikit persetujuan antarmanajer mengenai ssaran apa yang harus diikuti atau tindakan apa yang harus diambil. Adapun tahapan untuk proses pengambilan dilakukan melalui:

- a) Identifikasi masalah (menentukan/menetapkan masalah)
- b) Mendefinisikan masalah
- c) Memformulasikan (merumuskan/menyusun) dan mengembangkan alternative (pilihan dari sekian banyak pilihan yg telah dirumuskan)
- d) Implementasi keputusan (pelaksanaan)
- e) Evaluasi keputusan

E. Peran Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan

Kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas pemimpin. Sehingga jika seorang pemimpin tidak mampu membuat keputusan, seharusnya dia tidak dapat menjadi pemimpin. Dilain hal, pengambilan keputusan dalam tinjauan perilaku mencerminkan karakter bagi seorang pemimpin. Oleh sebab itu, untuk mengetahui baik tidaknya keputusan yang diambil bukan hanya dinilai dari

konsekuensi yang ditimbulkannya. Melainkan melalui berbagai pertimbangan dalam prosesnya.

Kegiatan pengambilan keputusan merupakan salah satu bentuk kepemimpinan, sehingga:

1. Teori keputusan merupakan metodologi untuk menstrukturkan dan menganalisis situasi yang tidak pasti atau berisiko, dalam konteks ini keputusan lebih bersifat perspektif daripada deskriptif
2. Pengambilan keputusan adalah proses mental dimana seorang manajer memperoleh dan menggunakan data dengan menanyakan hal lainnya, menggeser jawaban untuk menemukan informasi yang relevan dan menganalisis data; manajer, secara individual dan dalam tim, mengatur dan mengawasi informasi terutama informasi bisnisnya
3. Pengambilan keputusan adalah proses memilih di antara alternatif-alternatif tindakan untuk mengatasi masalah.

Dalam pelaksanaannya, pengambilan keputusan dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu: *proses* dan *gaya pengambilan keputusan*.

1. Proses pengambilan keputusan, yaitu Prosesnya dilakukan melalui beberapa tahapan seperti:
 - a) Identifikasi masalah
 - b) Mendefinisikan masalah
 - c) Memformulasikan dan mengembangkan alternative
 - d) Implementasi keputusan

e) Evaluasi keputusan

2. Gaya Pengambilan Keputusan

Selain proses pengambilan keputusan, terdapat juga gaya pengambilan keputusan. Gaya adalah *learn habit* atau kebiasaan yang dipelajari. Gaya pengambilan keputusan merupakan kuadran yang dibatasi oleh dimensi:

- a) Cara berpikir, terdiri dari:
- b) Logis dan rasional; mengolah informasi secara serial
- c) Intuitif dan kreatif; memahami sesuatu secara keseluruhan.
- d) Toleransi terhadap ambiguitas
- e) Kebutuhan yang tinggi untuk menstruktur informasi dengan cara meminimalkan ambiguitas
- f) Kebutuhan yang rendah untuk menstruktur informasi, sehingga dapat memproses banyak pemikiran pada saat yang sama.

Kombinasi dari kedua dimensi diatas menghasilkan gaya pengambilan keputusan seperti:

- 1. *Direktif* = toleransi ambiguitas rendah dan mencari rasionalitas. Efisien, mengambil keputusan secara cepat dan berorientasi jangka pendek

2. *Analitik*= toleransi ambiguitas tinggi dan mencari rasionalitas. Pengambil keputusan yang cermat, mampu menyesuaikan diri dengan situasi baru
3. *Konseptual*= toleransi ambiguitas tinggi dan intuitif. Berorientasi jangka panjang, seringkali menekan solusi kreatif atas masalah
4. *Behavioral*= toleransi ambiguitas rendah dan intuitif. Mencoba menghindari konflik dan mengupayakan penerimaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka berikut ini adalah upaya-upaya yang perlu ditempuh seperti:

1. Cerna masalah
Sejalan dengan peran kepemimpinan, maka terdapat perbedaan antara permasalahan tentang tujuan dan metode. Dalam kondisi seperti ini peran pemimpin adalah mengambil inisiatif dalam hubungannya dengan tujuan dan arah daripada metode dan cara.
2. Identifikasi alternatif
Kemampuan untuk memperoleh alternatif yang relevan sebanyak-banyaknya.
3. Tentukan prioritas
Memilih diantara banyak alternatif adalah esensi dari kegiatan pengambilan keputusan.
4. Ambil langkah
Upaya pengambilan keputusan tidak berhenti pada tataran pilihan, melainkan berlanjut pada langkah

implementasi dan evaluasi guna memberikan umpan balik.

Pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang tidak mudah dilakukan. Oleh sebab itu banyak pemimpin yang menunda untuk melakukan pengambilan keputusan. Bahkan ada pemimpin yang kurang berani mengambil keputusan. Metode pengambilan keputusan dapat dilakukan secara individu, kelompok tim atau panitia, dewan, komisi, referendum, mengajukan usul tertulis dan lain sebagainya

Dalam setiap pengambilan keputusan selalu diperlukan kombinasi yang sebaik-baiknya dari:

1. Perasaan, firasat atau intuisi
2. Pengumpulan, pengolahan, penilaian dan interpretasi fakta-fakta secara rasional – sistematis.
3. Pengalaman baik yang langsung maupun tidak langsung.
4. Wewenang formal yang dimiliki oleh pengambil keputusan.

Dalam pengambilan keputusan seorang pemimpin dapat menggunakan metode – metode sebagai berikut:

1. Keputusan–keputusan yang sifatnya sederhana individual artinya secara sendirian.
2. Keputusan–keputusan yang sifatnya seragam dan diberikan secara terus menerus dapat diserahkan kepada

orang-orang yang terlatih khusus untuk itu atau dilakukan dengan menggunakan komputer.

3. Keputusan-keputusan yang bersifat rumit dan kompleks dalam arti menjadi tanggung jawab masyarakat lebih baik diambil secara kelompok atau majelis.

Keputusan-keputusan yang bersifat rumit dan kompleks sebab masalahnya menyangkut perhitungan – perhitungan secara teknis agar diambil dengan bantuan seorang ahli dalam bidang yang akan diambil keputusannya.

Gaya dasar kepemimpinan dalam proses pembuatan keputusan, meliputi:

1. **Instruksi**, gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasanm peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana dan dimana melaksanakan berbagai tugas. Pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.
2. **Konsultasi**, Pemimpin banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hamper sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan komunikasi dua arah. Dan perilaku mendukung. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (control) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.

3. **partisipasi**, Posisi control atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut.
4. **Delegasi**, Pemimpin mendistribusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didilegasikan (wewenang) secara keseluruhan kepada bawahan. Sekarang bawahanlah yang memiliki control untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas.

Gaya pengambilan keputusan merupakan kuadran yang dibatasi oleh dimensi:

1. Cara berpikir, terdiri dari:
 - a) Logis dan rasional; mengolah informasi secara serial
 - b) Intuitif dan kreatif; memahami sesuatu secara keseluruhan.
2. Toleransi terhadap ambiguitas
 - a) Kebutuhan yang tinggi untuk menstruktur informasi dengan cara meminimalkan ambiguitas
 - b) Kebutuhan yang rendah untuk menstruktur informasi, sehingga dapat memproses banyak pemikiran pada saat yang sama.

Pengambilan keputusan adalah tindakan pemilihan alternatif. Hal ini berkaitan dengan fungsi manajemen. Menurut Herbert A. Simon, ahli teori keputusan dan organisasi mengonseptualisasikan tiga tahap utama dalam proses, pengambilan keputusan: (1) Aktivitas inteligens, (2) Aktivitas desain, (3) Aktivitas memilih. Tahap ketiga dan terakhir ini merupakan pilihan sebenarnya-memilih tindakan tertentu dari yang tersedia.

Sedangkan Mintzberg dan koleganya mengemukakan tentang langkah-langkah pengambilan keputusan, yaitu: (1) Tahap identifikasi (2) Tahap pengembangan, dan (3) Tahap seleksi.

Pemimpin adalah seseorang yang melaksanakan beberapa hal yang benar atau sering disebut "*people who do the right thing*". Sementara manajer adalah seseorang yang harus melaksanakan sesuatu secara benar atau disebut "*people who do things right*". Kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas pemimpin. Sehingga jika seorang pemimpin tidak mampu membuat keputusan, seharusnya dia tidak dapat menjadi pemimpin.

Salah satu peran kepemimpinan yang harus dijalankan oleh seorang pemimpin adalah peran membangkitkan semangat kerja. Peran ini dapat dijalankan

dengan cara memberikan pujian dan dukungan. Pujian dapat diberikan dalam bentuk penghargaan dan insentif. Sebagai sumber inspirasi, seorang pemimpin tidak hanya menunjukkan dalam kata dan ucapan saja, melainkan juga tindakan dan perilaku sehari-hari. Orang berharap seorang pemimpin yang menunjukkan optimisme, segar, antusias, energik, dan berpikir positif pada masa depan. Kepemimpinan yang inspiratif memberikan banyak orang kemampuan untuk menggali makna dan menemukan tujuan hidup.[*]

DAFTAR PUSTAKA

- A. Mulyana**, 2008, *Teori Komunikasi-modul*, Yogyakarta: Liberty
- Ardana**, **Komang**,dkk. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Brown, R.** 1998. *Organizational Culture*. Prentice Hall Inc, Toronto.
- Daft Richard L.** 2002. *Manajemen: Edisi kelima*. Jakarta: PT. Erlangga.
- De Cenzo, David A.**, dan **Stephen P. Robbins**, 1996. *Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Gibson, James L., et al.**, 1977. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Alih bahasa oleh Adriani. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Greenhalgh, Leonard**, 1999. “Menangani Konflik”. Dalam A.Dale Timpe, (Ed.), *Memimpin Manusia*. Alih bahasa oleh Sofyan Cikmat. Jakarta: PT.Gramedia.

Kreitner, Robert, dan Angelo Kinicki, 1995. *Organizational Behavior*. Chicago: Irwin.

Kamal, “Kepemimpinan dalam Organisasi, Nopember 2009)

Luthans, Fred, 1985. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 1994. *Psikologi Perusahaan*. Bandung: Penerbit PT. Trigenda Karya.

----- 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya.

-----2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Penerbit Aditama Refika.

McClelland, David. 1961. *The Achieving Society*. New Jersey: Van Nonstrand Company, Inc.

Milkovich, George T., dan Milkovich Boudreau, 1977. *Human Resource Management*. Chicago: Irwin.

Miner, John B., et al., 1985. *The Practice of Management*. Toronto: A Bell & Howell Company.

Miftah Thoha, 1996, *Perilaku Organisasi*

Miller and Gordon, W., Alport. 1970. *Sociocultural Origins of Achievement*. New York: Wadsworth Publishing Company.

Onong Uchyana Effendi, *Dimensi-Dimensi Komunikasi*, 2001

Pudjo Sumedi,(2010). *Organisasi dan Kepemimpinan*, Jakarta, Uhamka Press

Robbins, Stephen P., 1996. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. USA: Prentice-Hall International Editions.

----- 1992. *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.

-----2003. *Organizational Behavior*. Prentice Hall. England.

Ronald Adler dan George Rodman, 1997, *Understanding Human Communication*.

Roman, “Peran Kepemimpinan dalam Pengambilan Putusan, (21 Nopember 2009)

- Rivai, Veithzal.; Mulyadi, Deddy.** 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta:Rajawali Pers.
- Rivai, Veithzal,** 2007. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Riberu, J.** 1982. *Dasar-dasar Kepemimpinan*. Jakarta : LEPPENAS
- Schermerhorn, John R., et al.,** 1982. *Managing Organizational Behavior*. New Yor: John Wiley & Sons, Inc.
- Sikula, Andrew F.,** 1976. *Personnel Administration and Human Resources Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Stoner, James A.F., dan R. Edward Freeman,** 1989. *Management*. USA: Prentice-Hall International Editions.
- Schein, H., Edgard.** 1992. *An Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Yossey Bass Publisher.
- Schermerhorn, R., John, Hunt, G., James and Richard, N., Osborn.** 1985. *Managing Organization Behavior*. New York: John Publishing Inc.

Sobirin, Akhmad. 2007. *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna, dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*. Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta.

Siagian Sondang P. 2008. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Steward L.Tubbs dan Sylvia Moss, 1994, *Human Communication*

Thoha, Miftah. 1983. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.

-----, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers

Werther, William B., dan Keith Davis, 1993. *Human Resouces and Personnel Management*. New York: McGraw-Hill International

Yukl, Gary. 1998. *Kepemimpinan dalam Organisasi* (Edisi Bahasa Indonesia). Prenhallindo. Jakarta.

.