



Buku Ajar

Organisasi Managemen Industri

Ribangun Bamban Jakaria

Buku Ajar Organisasi Managemen Industri

ISBN 978-623-7578-01-7



9 786237 578017



Buku Ajar Mata Kuliah
Organisasi Managemen Industri

Oleh
Ribangun Bamban Jakaria



Diterbitkan oleh
UMSIDA PRESS

Tahun 2019

Buku Ajar
Organisasi Managemen Industri

Penulis :

Ribangun Bamban Jakaria.

ISBN :

978-623-7578-01-7

Editor :

Septi Budi Sartika, M.Pd

M. Tanzil Multazam , S.H., M.Kn.

Copy Editor :

Fika Megawati, S.Pd., M.Pd.

Design Sampul dan Tata Letak :

Mochamad Nashrullah, S.Pd

Penerbit :

UMSIDA Press

Redaksi :

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Jl. Mojopahit No 666B Sidoarjo, Jawa Timur

Cetakan pertama, Agustus 2019

© Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dengan suatu apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit.

Kata pengantar

Ucapan syukur kehadirat Allah swt. Atas nikmat yang diberikan dan tak hentinya, sehingga buku ajar yang tadinya masih berupa bayang- bayang semu menjadi sebuah karya perdana bagi perjalanan karir dosen ini. Terima kasih juga kami sampaikan kepada :

1. Dr. Drs. Hidayatullah, M.si selaku rektor Universitas muhammadiyah Sidoarjo atas dukungan dan memfasilitasi program hibah penulisan buku ajar.
2. LP3IK Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, yang mengkoordinasikan dalam pembuatan buku ajar ini.
3. Izza Anshory, ST.,MT selaku dekan fakultas teknik universitas muhammadiyah sidoarjo yang telah mendukung untuk mengikuti Hibah program penulisan buku ajar.
4. Atikha sidhi Cahyana selaku kepala program studi Teknik Industri yang telah mendukung untuk mengikuti program penulisan buku ajar.
5. Kepada istri siti khosiah dan kedua anak saya Muhammad Mu'ammal Hamidy dan Erina Afifatun Nuronyah yang telah memberikan energi positif dalam menyusun buku ajar ini
6. Teman, kerabat, mahasiswa dan pihak-pihak yang tidak dapat diucapkan satu-satu, yang telah mensupport dan memberikan masukan atas penulisan buku ajar.

Akhir kata, buku ajar ini jauh dari kata sempurna sehingga kritik dan saran masih kami perlukan sebagai penyempurnaan. Harapan kami dengan adanya buku manajemen organisasi dalam perspektif Industri, menjadi bermanfaat karena dapat dijadikan buku pegangan dalam pembelajaran mata kuliah Organisasi manajemen Industri di Program studi Teknik Indutri Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.

Penulis

DAFTAR ISI

Bab 1 Pengantar Manajemen Organisasi

1.1 Konsep manajemen	1
1.2 Konsep organisasi	3

Bab 2 Organisasi perusahaan industri

2.1 Pengertian organisasi	15
2.2 Beberapa Teori organisasi	20
2.3 Teori Modern	21
2.4 Perusahaan Industri	26

Bab 3 Pengelolaan Sumber Daya Manusia

3.1 Pengertian Manajemen Sumber daya manusia	28
3.2 fungsi pengelolaan SDM	37
3.3 Tujuan MSDM	40
3.4 Kebijakan dan kegiatan MSDM	42
3.5 Basis Teori MSDM	45

Bab 4 Kepemimpinan dalam organisasi

4.1 definisi Kepemimpinan	46
4.2 Manajemen Kepemimpinan	52
4.3 Gaya Kepemimpinan	55
4.4 Metode, Tipe dan Jenis Kepemimpinan	58
4.5 Kepemimpinan formal dan Kepmimpinan informal	60
4.6 Teori Kepemimpinan dan Tipe-tipe kepemimpinan	62
4.7 Kepemimpinan dan Komunikasi	64
4.8 Faktor Penghambat komunikasi	72
4.9 Mengatasi Penghambat	74
4.10 Kepemimpinan dan Masalah	76
4.11 Metode Penanggulangan Konflik	77

Bab 5 Pengelolaan konflik

5.1 Pengelolaan Konflik	81
5.1.1 pengertian Pengeloaan Konflik	81
5.1.2 Konflik-konflik di Kelas	87
5.3 Faktor-faktor yang meninmbulkan konflik	90

Bab 6 Stategi Pengeloaan Perubahan

6.1 Definisi perubahan	95
6.2 Proses terbentuknya perubahan	97
6.3 Tipe-tipe Perubahan	98
6.4 Faktor-faktor penyebab timbulnya Perubahan	102
6.5 Kekuatan-kekuatan penyebab perubahan	104
6.6 Cara-cara Penanganan Perubahan	104
6.7 Manajemen transisi	105

BAB 1

Pengantar Manajemen Organisasi

1.1 Konsep manajemen

Istilah kata 'manajemen' sering kali ditafsirkan ke dalam 3 hal yaitu sebagai suatu proses, sebagai suatu kolektifitas atau wadah dan yang terakhir adalah sebagai suatu seni (manullang, 1988). Pembeneran atas pendapat itu dapat kita rujuk atas pendapat dari beberapa pakar diantaranya diantaranya adalah **James A.F. Stoner (2006:Organisasi.org)** yang mendefinisikan, Manajemen adalah suatu proses yang didasarai atas suatu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian yang dilakukan oleh anggota organisasi yang diikuti penggunaan semua sumber daya yang ada guna tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya, hal ini berarti segala proses yang terjadi di dalam organisasi akan disertai pemanfaatan sumber daya sebagai upaya tercapainya tujuan. Sehingga hal ini akan mendorong segala potensi yang ada di dalam organisasi untuk senantiasa bergerak maju dalam pemenuhan target yang akan dicapai. **Menurut Mulayu S.P. Hasibuan (2000:2)** mengatakan bahwa, Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan. **Menurut T.Hani Handoko (2000:10)** mendefinisikan manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan, dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan, kata 'bekerja dengan orang-orang' dapat didefinisikan sebagai wadah atau tempat sehingga dengan wadah tersebut akan dilakukan suatu pekerjaan guna tercapainya suatu tujuan, dan karena melakukan suatu 'pekerjaan' maka dalam proses tersebut akan diikuti suatu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan, dari kolaborasi tersebut akan memberikan dampak yang positif atas tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut.

Dari ketiga pendapat tersebut dapat kita simpulkan bahwa manajemen adalah suatu wadah yang berfungsi untuk melaksanakan suatu proses yang diikuti tindakan (perencanaan, penempatan personalia, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan) untuk tercapainya suatu tujuan yang di harapkan.

Dalam konteks manajemen industri maka tujuan yang diharapkan adalah bagaimana ketersediaan bahan baku, perencanaan produksi, distribusi produk jadi dan ketersediaan barang di pasar menjadi skala prioritas.

1.2 Konsep organisasi

Organisasi dalam istilah Yunani berarti 'Organon' dan dalam istilah latin 'organum' yang berarti alat, bagian, anggota atau badan. Namun dalam perkembangannya organisasi dapat diartikan dalam banyak sudut pandang bergantung pada sudut mana para ahli melihatnya. James D. Mooney, mengatakan Organisasi adalah bentuk setiap perserikataan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama, sedangkan Chester I Barnard mendefinisikan organisasi sebagai suatu sistem aktivitas kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih. Sehingga dari kedua pendapat ahli tersebut simpulkan bahwa James D. Mooney melihat organisasi sebagai suatu 'badan' yang terdapat perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama, sedangkan Chester I Barnard melihat organisasi merupakan suatu "susunan skematis' yang terlihat pada pernyataan 'sistem daripada aktivitas kerjasama'). Sehingga organisasi memiliki 3 ciri yaitu :

1. Terdiri atas sekelompok orang-orang
2. Memiliki hubungan yang harmonis dalam ikatan kerjasama
3. Ikatan kerjasama yang telah terjalin didasarkan atas hak, kewajiban atau tanggung jawab masing-masing orang dalam mencapai tujuan (manulang, 1992 hal 67-68)

1.3 Bentuk-bentuk Organisasi

Dilihat dari pola hubungan kerja dan arus wewenang dan tanggungjawab, bentuk organisasi dapat dibedakan menjadi 4 yaitu :

1. Bentuk organisasi Garis

Bentuk organisasi ini diciptakan oleh Henry Fayol dari Prancis dan merupakan bentuk organisasi tertua dan paling sederhana atau sering disebut sebagai organisasi militer karena digunakan dikalangan militer pada dahulu. Ciri dari bentuk organisasi garis adalah organisasi masih kecil, jumlah karyawan sedikit, dan saling kenal serta spesialisasi kerja masih belum begitu besar.

Kebaikan

- a. Kesatuan komando terjamin dengan baik, karena pimpinan berada diatas satu tangan
- b. Proses pengambilan keputusan berjalan dengan cepat karena jumlah orang yang diajak berkonsultasi masih sedikit atau tidak ada sama sekali
- c. Rasa solidaritas di antara karyawan umumnya tinggi karena saling mengenal

Keburukan

- a. Seluruh organisasi terlalu bergantung kepada satu orang sehingga kalau seorang itu tidak mampu, seluruh organisasi akan terancam kehancuran
- b. Adanya kecenderungan pimpinan bertindak secara otokratis
- c. Kesempatan karyawan untuk berkembang terbatas

2. Bentuk organisasi Fungsional

Bentuk organisasi ini bermula diciptakan oleh F.W. Taylor. Dimana segelintir pimpinan tidak mempunyai bawahan yang jelas, sebab setiap atasan berwenang memberi komando kepada setiap bawahan, sepanjang ada hubungannya dengan fungsi atasan tersebut.

Kebaikan

- a. Pembidangan tugas-tugas jelas
- b. Spesialisasi karyawan dapat dikembangkan dan digunakan semaksimal mungkin
- c. Digunakan tenaga-tenaga ahli dalam berbagai bidang, sesuai dengan fungsi-fungsi

Keburukan

- a. Karena adanya spesialisasi, sukar mengadakan *tour of duty*
- b. Para karyawan telah mementingkan bidangnya, sehingga sukar dilaksanakan koordinasi

3. Bentuk organisasi Garis dan Staf

Bentuk organisasi inii dianut oleh organisasi besar yang memiliki daerah kerjanya luas dan mempunyai bidang-bidang tugas yang beraneka ragam serta rumit, serta jumlah karyawannya banyak, bentuk organisasi ini di ciptakan oleh Harrington Emerson. Pada organisasi garis dan staf terdapat satu staff lebih yang berfungsi sebagai orang yang ahli dalam bidang tertentu yang tugasnya memberi nasehat dan saran dalam bidangnya kepada pejabat pemimpin di dalam organisasi tersebut.

Kebaikan

- a. Dapat digunakan oleh setiap organisasi besar, apapun tujuannya, berapapun luas tugasnya dan betapapun kompleks susunan organisasinya
- b. Pengambilan keputusan yang sehat lebih mudah dapat diambil karena adanya staf ahli
- c. Perwujudan ; *the right man in the right place*' lebih mudah dilaksanakan

Keburukan

- a. Karena karyawan tidak lagi saling mengenal, solidaritas sukar diharapkan
- b. Karena rumit dan kompleksnya susunan organisasi kadang-kadang sukar diterapkan

4. Bentuk organisasi Fungsional dan Staf

Bentuk organisasi fungsional dan staf adalah kombinasi dari bentuk organisasi fungsional dan bentuk organisasi garis dan staff. Adaapun kebaikan dan keburukan merupakan kombinasi kebaikan dan keburukan dari kedua bentuk organisasi tersebut.

1.4 Prinsip –prinsip Organisasi

Suatu organisasi dapat berjalan dengan baik bertujuan untuk membentuk suatu organisasi yang baik pula untuk itu perlu menyusun organisasi yang didasari pada pedoman dan beberapa azas atau prinsip organisasi yaitu :

1. Perumusan tujuan dengan jelas

Setiap melakukan aktifitas hal yang terpenting yang harus dilakukan adalah apa tujuan aktivitas tersebut, termasuk di dalam mengorganisir atau membuat suatu badan. Sehingga tujuan adalah hal yang ingin dicapai atau dipelihara baik berupa materi atau nonmateri dengan melakukan satu atau lebih kegiatan (aktivitas). Bagi suatu badan tujuan berfungsi sebagai :

- a. Pedoman ke arah mana organisasi itu dibawa
- b. Landasan bagi organisasi yang bersangkutan
- c. Menentukan macam aktivitas yang akan dilakukan
- d. Menentukan program, prosedur, sistem (koordinasi, integrasi, simplifikasi sinkronisasi dan mekanisasi)

2. Pembagian kerja

Dalam organisasi pembagian kerja adalah keharusan yang mutlak, sehingga dimungkinkan tidak terjadi tumpang tindih menjadi besar, sehingga membagi dalam bentuk departemen-departemen dan job description dari masing departemen dan unit terkecil dalam organisasi.

Dengan pembagian kerja tersebut maka akan tersusun struktur organisasi tugas dan fungsi masing-masing unit organisasi, hubungan serta wewenang masing-masing unit.

Dalam mengadakan pembagian kerja, ada beberapa pedoman dasar yang dipakai yaitu :

- a. Berdasarkan wilayah dan teritorial misalnya kecamatan yang terbagi tugasnya ke dalam beberapa desa/kelurahan.
- b. Berdasarkan jenis benda yang diproduksi, misalnya produksi mobil, sepeda motor, sepeda dll
- c. Pelanggan yang dilayani misalnya toko grosir dengan bagian-bagian yang melayani kontraktor, eceran e toko-toko kecil
- d. Berdasarkan atas dasar fungsi (rangkaian kerja) misalnya di dalam suatu perusahaan terdapat bagian produksi, finance, gudang jadi, gudang logistik dll
- e. Berdasarkan waktu, misalnya bagian pagi, siang dan malam

Pembagian kerja tidak hanya dilihat dari manfaat yang diperoleh dari penerapan spesifikasi, tetapi dalam rangka mewujudkan penempatan orang dan jabatan sehingga mempermudah proses pengawasan dan penilaian. Karenanya ada beberapa pedoman dalam menentukan pembagian kerja yaitu :

- a. Jumlah unit organisasi diupayakan lebih efisien dan disesuaikan dengan kebutuhan
- b. Adanya fungsi dan keterkaitan satu dengan yang lain dalam unit organisasi

- c. Pembentukan unit-unit kerja baru dilakukan jika unit-unit yang ada tidak tepat menampung kegiatan-kegiatan baru, baik karena beban kerja maupun hubungan kegiatan yang sangat berbeda
- d. Ada 6 sifat unit organisasi berdasarkan aktivitas suatu organisasi yaitu :
 - 1. Unit yang melakukan aktivitas penematan kebijakan umum bagi seluruh perusahaan
 - 2. Unit pimpinan yang melakukan aktivitas penerapan kebijakan umum bagi berbagai kegiatan perusahaan
 - 3. Unit operasional yang melakukan aktivitas-aktivitas pokok perusahaan
 - 4. Unit penunjang yang melakukan aktivitas yang membantu memperlancar unit operasi dalam melakukan kegiatannya
 - 5. Unit pengawas yang melakukan pemeriksaan dan pengawasan kegiatan-kegiatan unit operasi.
 - 6. Unit konsultasi yang melakukan aktivitas memberi bantuan keahlian kepada unit peminan.
- 3. Delegasi kekuasaan (*Delegation of Authority*)

Istilah pendelegasian kewenangan adalah prinsip pokok dalam suatu organisasi, hal ini bertujuan untuk memberi kewenangan kepada pemangku kekuasaan dalam struktur organisasi sehingga kekuasaan atau wewenang merupakan hak seseorang untuk mengambil tindakan yang perlu agar tugas dan fungsi-fungsinya dapat melaksanakan sebaik-baiknya. Kekuasaan atau wewenang terdiri dari berbagai aspek, antara lain wewenang mengambil keputusan, wewenang menggunakan sumber daya, wewenang pemerintah, wewenang memakai batas waktu tertentu dan lain sebagainya. Untuk lebih efektif proses delegasi terdapat 4 hal yang harus diperhatikan :

- 1. Delegasi kekuasaan meliputi pemberian tugas-tugas dan kekuasaan kepada bawahan serta tanggungjawab
- 2. Kekuasaan yang dideleger harus diberikan kepada orang yang tepat, baik dilihat dari sudut kualifikasi maupun dari sudut fisik.
- 3. Mendeleger kekuasaan kepada seseorang, harus dibarengi dengan pemberian motivasi
- 4. Penjabat yang mendeleger kekuasaan harus membimbing dan mengawasi orang yang menerima delegasi wewenang.

Manfaat delegasi kekuasaan adalah sebagai berikut :

- 1. Pemimpin dapat memusatkan perhatian pada pekerjaan pokok saja
- 2. Putusan dapat dibuat lebih cepat dan pada unit yang tepat
- 3. Inisiatif dan rasa tanggungjawab bawahan dapat di motiver, sehingga bawahan tidak selalu menunggu perintah atasan
- 4. Salah satu cara mendidik dan mengembangkan bawahan sehingga kelak mampu menerima tugas dan tanggung jawab yang lebih besar

1.5 Rentangan kekuasaan

Rentang kekuasaan dimaksudkan berapa jumlah orang yang tepat yang menjadi bawahan seorang pemimpin, sehingga pemimpin itu dapat memimpin, membimbing dan mengawasi secara berhasil guna dan berdaya guna. Prinsip rentangan kekuasaan dipergunakan banyak istilah yang berbeda, diantaranya adalah span of authority, span of control, span of management, span of managerial responsibilities, atau dalam bahasa Indonesia memakai istilah jenjang pengawasan, jenjang kekuasaan, rentangan kendali, rentangan kontrol dan rentangan kekuasaan. Sebagaimana yang diutarakan oleh seorang penulis hubungan-hubungan organisasi V.A Graicunas secara tegas jumlah maksimal yang dapat diawasi oleh seorang pemimpin adalah lima sampai delapan orang.

1.6 Tingkat-tingkat Pengawasan

Pada prinsipnya tingkat pengawasan atau tingkat pimpinan hendaknya diusahakan sedikit mungkin agar terdapat *'the least possible number of management levels* dan *the shorter possible chain of command'* hal itu bertujuan untuk memudahkan komunikasi sehingga dapat memotivasi setiap orang didalam organisasi untuk mencapai tingkat-tingkat tertinggi di dalam struktur organisasi.

Di dalam organisasi terdapat berbagai jumlah tingkatan dalam prinsip-prinsip pengawasan yaitu :

- a. Dua sampai tiga tingkat, biasanya disebut organisasi pipih atau flat top organisasi
- b. Empat tingkat, sering disebut struktur organisasi datar
- c. Lima tingkat, sering disebut struktur organisasi curam

Dilihat dari saluran komunikasi baik ke atas maupun ke bawah jumlah tingkatan dalam sesuatu organisasi sebaiknya lima tingkat.

1.7 Kesatuan perintah dan tanggungjawab (*unity of command and responsibility*)

Pada prinsipnya seorang bawahan hanya mempunyai seorang atasan dari siapa ia menerima perintah dan kepada siapa ia memberi pertanggungjawaban akan pelaksanaan tugasnya. Sehingga prinsip ini berpedoman kepada : *an employer should receive orders from one superior only*, dengan motto *no man can two bosses*

1.8 Koordinasi

Koordinasi adalah usaha mengarahkan kegiatan seluruh unit-unit organisasi agar tertuju dalam memberikan sumbangan semaksimal mungkin bagi tujuan organisasi secara keseluruhan. Dalam koordinasi terdapat empat cara yaitu :

1. Mengadakan pertemuan secara resmi antara unsur-unsur atau unit-unit yang harus dikoordinasikan.
2. Mengangkat seseorang, suatu team atau panitia koordinator yang khusus bertugas melakukan kegiatan-kegiatan koordinasi.

3. Membuat buku pedoman, yang berisikan penjelasan tentang tugas masing-masing unit atau bagian.
4. Pimpinan atau atasan mengadakan pertemuan-pertemuan informal dengan bawahannya dalam rangka pemberian bimbingan, konsultasi dan pengarahan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa koordinasi adalah suatu kegiatan yang perlu dilakukan untuk menyatukan konsep, dan rencana tindak lanjut sehingga akan tercipta suasana kerjasama dalam bertindak untuk menuju tujuan akhir.

BAB 2

Organisasi Perusahaan Industri

2.1 Pengertian Organisasi

Selama masa hidupnya orang lebih banyak berada dalam saling berhubungan dengan orang lain daripada menyendiri. Pada dasarnya orang tidak mampu hidup sendiri, hampir sebagian besar tujuannya hanya dapat terpenuhi apabila yang bersangkutan berhubungan dengan orang lain.

Organisasi merupakan suatu sistem yang terdiri dari sub-sistem atau bagian-bagian yang saling berkaitan satu sama lainnya dalam melakukan aktivitasnya. Aktivitas ini bukanlah merupakan suatu kegiatan yang temporer atau sesaat saja, akan tetapi merupakan kegiatan yang memiliki pola atau urutan yang dilakukan secara relatif teratur dan berulang-ulang.

Organisasi sering diartikan sebagai kelompok yang secara bersama-sama ingin mencapai suatu tujuan yang sama. Handoko (2000:6) mendefinisikan organisasi sebagai suatu proses perencanaan yang meliputi penyusunan, pengembangan dan pemeliharaan suatu struktur atau pola hubungan-hubungan kerja dari orang-orang dalam suatu kelompok kerja. Artinya, organisasi juga merupakan kumpulan dari peranan, hubungan dan tanggung jawab yang jelas dan tetap, paling tidak Hicks dalam Sutarto (1998:2) berpendapat bahwa hampir setiap orang dipengaruhi secara mendalam oleh kelompok. Melibatkan diri dalam beberapa macam kelompok atau organisasi menempatkan kedudukan penting dari kehidupan kebanyakan orang. Artinya, banyak keuntungan dapat diperoleh dari penyempurnaan hubungan antara individu-individu dan kelompok. Sebagai contoh, berhasilnya suatu usaha sering tergantung dari produktivitas perilaku para individu dalam kelompok kerja. Juga seseorang pengusaha harus membagi keberhasilannya dengan para pelanggan, para pemberi sumber dana, material, satuan organisasi pemerintah dan masyarakat umum.

Anthony(995:1) menjelaskan bahwa organisasi merupakan suatu kelompok manusia yang berinteraksi melakukan berbagai kegiatan secara koordinasi untuk mencapai tujuan, dimana pada dasarnya bahwa individu tidak dapat mencapai tujuan secara sendiri-sendiri. Artinya tujuan organisasi dapat dicapai melalui tatanan/manajemen yang dilakukan terhadap sejumlah orang sebagai pelaksana pekerjaan-pekerjaan organisasi.

Organisasi memperoleh sumberdaya dan menggunakannya secara efisien dan efektif dalam suatu aturan yang telah disepakati bersama, untuk itu perlu adanya penataan pembagian kerja, struktur pola hubungan kerja antara sekelompok orang-orang yang memegang posisi untuk bekerja sama secara teratur guna mencapai tujuan tertentu.

Pengertian organisasi seperti yang dikemukakan oleh beberapa tokoh dibawah ini (Sutarto, 1998:22-23): Organisasi adalah proses penggabungan pekerjaan yang para individu atau

kelompok-kelompok harus melakukan dengan bakat-bakat yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas, sedemikian rupa memberikan saluran terbaik untuk pemakaian yang efisien, sistematis, positif dan terkoordinasi dari usaha yang tersedia.

Jadi organisasi adalah suatu sistem tentang aktivitas- aktivitas kerja sama dari dua orang atau lebih sesuatu yang tak berwujud dan tak bersifat pribadi, sebagian besar mengenai hal hubungan-hubungan. Hubungan-hubungan yang dilakukan orang-orang tersebut dalam keterkaitannya dengan aktivitas kerja.

Organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk pencapaian suatu tujuan bersama, organisasi merupakan bantuan bagi manajemen. Ini mencakup kewajiban-kewajiban merancang satuan-satuan organisasi pejabat yang harus melakukan pekerjaan, menentukan fungsi-fungsi mereka dan merinci hubungan-hubungan yang harus ada diantara satuan-satuan dan orang-orang. Organisasi sebagai suatu aktivitas, sesungguhnya adalah cara kerja manajemen.

Berdasarkan beberapa pengertian tentang organisasi yang telah dikemukakan sebelumnya bahwasanya hakekat dari organisasi itu adalah manusia dan kerjasama dalam suatu struktur organisasi yang menciptakan pembagian tugas dan jabatan serta meletakkan batas-batas kebebasan seseorang dalam organisasi. Untuk itu Handoko (2000:5) mengatakan bahwa "pengakuan" terhadap pentingnya satuan tenaga kerja dalam suatu organisasi. Hal ini dapat diartikan bahwa sumberdaya manusia merupakan unsur yang vital bagi pencapaian tujuan organisasi, maka pemanfaatan sebagai fungsi dan kegiatan personalia secara efektif dan bijak dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Hicks dan Gullet (1996:204) menjelaskan perkembangan teori-teori organisasi secara garis besarnya dapat dikembangkan dalam 3 fase, yaitu:

1. Teori Klasik

Konsep klasik telah berlangsung dan berkembang dalam tiga jalur, dikenal dengan teori birokrasi, teori administrasi dan teori manajemen ilmiah. Pada dasarnya teori klasik menekankan pada rasionalitas struktur dan berbagai spesialisasi, selain itu juga paham klasik memandang pekerja sebagai manusia ekonomi (economic man) atau dianggap manusia yang bekerja tersebut semata-mata didorong oleh rangsangan ekonomi.

2. Teori Neoklasik

Teori ini memandang bahwa organisasi sebagai pengelompokan orang-orang dengan tujuan umum. Perubahan atas teori klasik tidak lain adalah merubah asumsi dasar. Pada neoklasik asumsi yang digunakan mencakup aspek-aspek psikologis dan sosial dari pekerja, dan hendaknya pekerja individu dan pekerja kelompok haruslah ditegaskan.

2.2 BEBERAPA TEORI ORGANISASI

Tiga pandangan yang mendasar bagi teori neoklasik yaitu:

1. Manusia berbeda, setiap orang adalah unik, masing-masing telah membawa pendirian sesuai situasi kerjanya, kepercayaan dan cita-cita kehidupan seperti pengetahuan tertentu, teknik sosial dan logika.
2. Penekanannya terhadap aspek-aspek sosial dan kelompok kerja, tanggapan manusia mengenai dirinya dan lingkungan di sekitarnya tergantung pada kelompoknya, sehingga organisasi informal menjadi perhatian mereka, menurut neoklasik kelompok kerja telah memberikan pengaruhnya pada motivasi dan produktivitas.
3. Manajemen yang partisipatif untuk mengambil keputusan agar selalu berbincang-bincang terlebih dahulu dengan bawahan, karena keputusan yang akan diambil dapat mempengaruhi mereka, maka bawahan diajak berfikir dalam pengambilan keputusan.

2.3 Teori Modern

Perkembangan lebih lanjut dari teori organisasi adalah lahirnya teori modern yang kadang-kadang disebut dengan teori analisis sistem organisasi. Teori ini mengembangkan semua unsur organisasi pada umumnya dan kepraktisan komponen-komponennya :

1. Organisasi, adalah sebagai suatu sistem yang terdiri dari 5 bagian pokok yaitu: input, proses, output, arus balik dan lingkungan yang menyangkut manusia umumnya meliputi semua jenis sistem biologis, fisik yang berhubungan dengan tingkah laku manusia.
2. Kedinamisan, penekanannya adalah pada proses yang dinamis dengan interaksi yang terjadi dalam suatu organisasi.
3. Multi level dan multidimensional, teori modern mempertimbangkan setiap tingkatan suatu organisasi. Dengan mengenali masalah-masalah pada setiap tingkat, berarti memberikan kesempatan pada setiap tingkatan untuk memecahkan masalah sendiri, sehingga terdapat keseimbangan umum pada setiap tingkat.
4. Multimotivasi, teori modern mengakui bahwa suatu kegiatan dapat didorong oleh beberapa keinginan. Dengan demikian secara lebih luas organisasi diharapkan untuk hidup, karena para pesertanya berkeinginan untuk mencapai beberapa tujuan dengan baik.
5. Multidisipliner, menggambarkan konsep dan teknik dari variabel bidang studi, ilmu kemasyarakatan, teori administrasi, psikologi, ekonomi, ekologi, pelaksanaan riset, antropologi budaya, sosiologi dan beberapa bidang lainnya yang dapat memberikan sumbangan kepada ilmu manajemen dan organisasi.

Gagasan tentang organisasi berasal dari kenyataan bahwa setiap individu tidak akan dapat memenuhi kebutuhan dan harapannya seorang diri. Individu terutama dalam masyarakat modern, merasa bahwa ia kurang mampu dan tidak berdaya bila harus memenuhi kebutuhan dasarnya. Baru setelah beberapa orang mengkoordinasikan usaha secara bersama, mereka lebih

banyak berhasil daripada kalau melakukannya sendiri-sendiri. Organisasi terbesar yakni masyarakat memungkinkan anggotanya memenuhi kebutuhan mereka melalui koordinasi kegiatan dari banyak individu. Dengan demikian salah satu gagasan dasar konsep organisasi usaha saling mambantu (Schein, 1992:14).

Organisasi dapat dikatakan sesuatu yang bersifat konkrit, dapat dirasakan eksistensinya baik oleh individu yang berada didalam organisasi itu sendiri maupun yang berada di masyarakat (Soenyoto,1994:3). Organisasi dapat pula dilihat sebagai suatu sistem dimana anggota-anggotanya memiliki kesamaan tujuan dan perilaku untuk mencapainya.

Organisasi dibentuk karena organisasi dapat mencapai masalah sesuatu yang tidak dapat dicapai oleh perorangan. Dengan konsep ini dapat dikatakan bahwa organisasi memiliki unsur-unsur sebagai berikut:

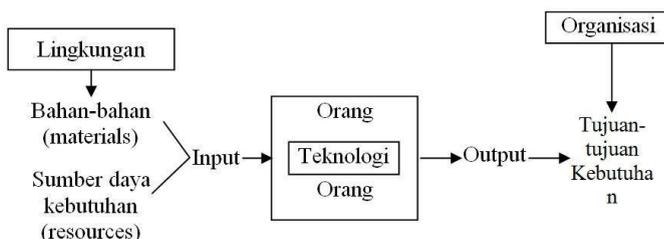
1. Adanya dua orang atau lebih;
2. Adanya maksud untuk bekerja sama;
3. Adanya pengaturan hubungan;
4. Adanya tujuan yang hendak dicapai.

Batasan mengenai organisasi oleh Miles seperti yang dikutip oleh Gomes(1977:9): *"...an organization is nothing more than a collection people grouped is envirnment into marketable goods or service"*. Artinya organisasi tidak lebih dari sekelompok orang yang berkumpul bersama sekitar suatu teknologi yang dipergunakan untuk mengubah input-input dari lingkungan menjadi barang atau jasa yang dapat dipasarkan.

Dari gambar 2.1 tampak bahwa suatu organisasi tidak terlepas dari pengaruh lingkungan yang ada di sekitar organisasi Lingkungan merupakan sumber pasokan input-input bagi oraganisasi dan sebagai penerima output-output dari organisasi.

Unsur manusia didalam organisasi seperti tampak pada skema, memiliki kedudukan yang strategis karena manusialah yang bisa mengetahui input-input apa yang perlu diambil dari lingkungan dan bagaimana cara memperolehnya, teknologi dan cara yang dianggap tepat untuk mengolah atau mentransformasikan input-input menjadi output yang memenuhi keinginan pasar atau lingkungannya.

Secara sederhana definisi tersebut dapat digambarkan melalui skema berikut :



Sumber : Gomes (1997:25)

Gambar 2.1 : Hubungan Antara Organisasi Dan Lingkungan

Jadi dalam manajemen terdapat kurang lebih tiga variabel utama, yakni organisasi, manusia dan lingkungan karakteristik, yang saling berinteraksi menurut pola tertentu dan masing-masing memiliki karakteristik atau nilai-nilai tertentu (Gomes,1997:25).

Dengan demikian organisasi tidak akan terlepas dari lingkungan dimana organisasi itu berada dan manusianya yang merupakan pusat dari organisasi itu sendiri.

2.4 Perusahaan Industri

Perusahaan industri dapat dijelaskan melalui penjabaran proses kegiatan ekonomi dasar yang meliputi :

1. Industr primer
2. Proses manufactur /pengelolaan
3. Proses distribusi
 - a. Dari produsen ke produsen
 - b. Dari produsesn ke konsumen
4. Industri jasa

Perusahaan industri :

1. Dipimpin oleh manajemen
2. Mengkombinasikan input sumber daya secara proposional untuk menghasilkan barang/jasa industri production/operation
transformasi bahan mentah menjadi sesuatu yang dibutuhkan meliputi producers goods/service industries dan consummers goods/services industries
manajemen perusahaan industria dalah sebuah perusahaan industri sebagai suatu organisasi dengan memeiliki tiga pilar yaiyu distinct goals, deliberate stucture dan people.

Fungsi utama perusahaan industri menurut beberpa ahli yaitu :

1. (rigs, 1980:33-36)
 - a. Pengembangan produk
 - b. Pembelian (pemesanan, mencari, subkontrak)
 - c. Hubungan industrial
 - d. Proses manufactur, pada umumnya ada 3 aspek :
 1. Teknik industri (perencanaan, standarsasi, metode),
 2. Plant service (penerimaan. Shipping, gudang, transportasi internal),
 3. Plant engineeting (mesin. Listrik, peralatan, sumber daya, perawatan),
 - e. Pemasaran
 - f. Keuangan internal dan pelayanan adminitrasi

BAB 3

PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA

3.1 Pengertian Manajemen Sumber daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupu kepegawaian. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah 'Manajemen' mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya memmanage (mengelola) sumber daya manusia.

Sehingga dengan semakin besarnya suatu perusahaan, semakin banyak karyawan yang bekerja di dalamnya, sehingga besar kemungkinan timbulnya permasalahan didalamnya, diantara permasalahan tersebut adalah permasalahan tentang manusianya yang terjadi sebagai akibat dari kemajemukan masyarakat. Dengan demikian maka semakin tinggi kesadaran karyawan akan hak-haknya, makin banyak permasalahan yang muncul, dan semakin beragam nilai-nilai yang dianut para karyawannya, makin banyak konflik yang berkembang.

Penanganan persoalan tersebut sangat tergantung pada tingkat kesadaran manajemen terhadap pentingnya sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Organisasi memiliki berbagai macam sumber daya sebagai 'input' untuk diubah menjadi 'output' berupa produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses produksi, metode atau strategi yang digurunakan untuk beroperasi, manusia dan sebagainya. Di antara berbagai macam sumber daya tersebut, manusia atau sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting.

Untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM).

MSDM dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan (*policy*).

Sebagai suatu proses, Cushway (1994:13) misalnya, mendefinisikan MSDM sebagai '*Part of the process that helps the organization achieve its objectives*'. Pernyataan ini dapat diterjemahkan sebagai 'bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya'.

Sementara itu, Schuler, Dowling, Smart dan Huber (1992:16) mengartikan MSDM dalam rumusan seperti berikut ini *Human Resource Management (HRM) is the recognition of the importance of an organization's workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilisation of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society*'.

Dimana pernyataan tersebut dapat diterjemahkan sebagai berikut:

Manajemen Sumber Daya Manusia/MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Fokus fASDM terletak pada upaya mengelola SDM di dalam dinamika interaksi antara organisasi-pekerja yang acap memiliki kepentingan berbeda. Menurut Stoner (1995:4) MSDM meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual.

Stoner menambahkan bahwa karena berupaya mengintegrasikan kepentingan organisasi dan pekerjanya, maka MSDM lebih dari sekadar seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan koordinasi SDM organisasi. MSDM adalah kontributor utama bagi keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, jika MSDM tidak efektif dapat menjadi hambatan utama dalam memuaskan pekerja dan keberhasilan organisasi.

Sedangkan dalam pengertiannya sebagai kebijakan, MSDM dimaksudkan sebagai suatu sarana untuk memaksimalkan efektifitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam konteks yang demikian ini, MSDM didefinisikan oleh Guest (1987) dengan uraian seperti berikut ini:

Human resource management (HRM) comprises a set of policies designed to maximise organizational integration, employee commitment, flexibility and quality of work.

Menurut Guest, kebijakan yang diambil organisasi dalam mengelola SDM-nya diarahkan pada penyatuan elemen-elemen organisasional, komitmen pekerja, kelenturan organisasi dalam beroperasi serta pencapaian kualitas hasil kerja secara maksimal.

Dengan merujuk pada pengertian tersebut, ukuran efektifitas kebijakan MSDM yang dibuat dalam berbagai bentuknya dapat diukur pada seberapa jauh organisasi mencapai kesatuan gerak seluruh unit organisasi, seberapa besar komitmen pekerja terhadap pekerjaan dan organisasinya, sampai sejauh mana organisasi toleran dengan perubahan sehingga mampu membuat keputusan dengan cepat dan mengambil langkah dengan tepat, serta seberapa tinggi tingkat kualitas 'output' yang dihasilkan organisasi.

3.2 Tujuan dan fungsi pengelolaan SDM

Dengan memahami fungsi manajemen, maka akan memudahkan memahami fungsi manajemen SDM yang selanjutnya akan memudahkan kita dalam mengidentifikasi tujuan manajemen SDM. Tujuan tersebut adalah manfaat apa yang akan diperoleh dengan penerapan manajemen SDM dalam suatu perusahaan sehingga tujuan manajemen SDM adalah meningkatkan kontribusi positif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggungjawab secara strategis, etnis dan sosial.

3.3 Aspek – aspek penting SDM modern

Pentingnya pengelolaan SDM dipicu oleh peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi, hal ini didasari oleh semakin meningkatnya angkatan kerja, hukum dan kebutuhan pemberi kerja. Oleh sebab itu dalam upaya pemenuhan atas kebutuhan akan tenaga kerja maka pemberi kerja akan melakukan rekrutmen

yang kian selektif. Hal ini dilakukan semata-mata untuk memberikan jaminan atas kualitas pekerja yang di peroleh. Sebagaimana pendapat Mathis dan Jackson (2006, h.3), bahwa SDM adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi, dan diperjelas oleh pendapat M.T.E. Hariandja (2002, h.2), bahwa Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal.

Pentingnya faktor sumber daya manusia di dalam menggerakkan organisasi maka cakupannya, bukan hanya bagaimana menggerakkan orang-orang tetapi bagaimana individu-individu tersebut mampu berpikir kritis dan memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap tumbuh kembangnya organisasi dimana mereka berada.

Karena urgensinya terletak pada bagaimana manusia mampu menunjukkan bakat secara efektif dan efisien maka setiap diri manusia harus mampu menjadi penggerak roda organisasi, sehingga yang dibutuhkan adalah kemampuan di setiap individu dalam manage organisasi tersebut.

Maka menurut Mathis dan Jackson (2006, h.7) ada faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen SDM diantaranya adalah :

1. Faktor hukum dan Politik

Bagaimanapun sifat dan stabilitas politik di setiap negara akan berbeda dari satu dengan yang lainnya. Kondisi negara yang relatif stabil akan memberikan kontinuitas dan konsistensi pada perusahaan-perusahaan. Dan sebaliknya jika kondisi negara dalam kondisi yang tidak stabil maka kecenderungan produsen akan melakukan strategi pengamanan diri dengan melakukan kongsi dagang atau melakukan pembelian barang kepada perusahaan-perusahaan yang memiliki hubungan dengan penguasa.

2. Faktor ekonomi

Kondisi ekonomi yang berbeda antara negara satu dengan lain dipengaruhi oleh faktor ekonomi di negara tersebut yang sangat terkait dengan kondisi politik, hukum dan budaya. Perubahan yang terjadi yang disebabkan oleh sistem dan kebijakan pemerintah menyebabkan banyaknya PHK yang dilakukan, sebagai upaya untuk mengurangi pembengkakan tenaga kerja di suatu perusahaan.

Bagi perusahaan di negara berkembang, pembatasan pekerjaan dan tingkat gaji yang sangat tinggi, terutama di Eropa, memungkinkan banyak perusahaan Eropa yang memindahkan pekerjaan ke negara-negara berkembang yang memiliki tingkat gaji yang lebih rendah. Karenanya bagi negara yang tidak siap yang disebabkan kondisi ekonomi yang lemah, sulit untuk melakukan investasi dalam rangka mempersiapkan, mempertahankan dan memperbaiki elemen-elemen penting infrastruktur.

3. Faktor budaya

Kebudayaan terdiri atas kekuatan sosial yang mempengaruhi nilai-nilai, keyakinan dan tindakan-tindakan sekelompok orang yang berbeda. Sehingga perbedaan budaya di suatu negara dan

atau di negara tersebut terjadi biasa saja atau secara signifikan. Sehingga ada negara yang memperlakukan antar individu berbeda sehingga sulit untuk melakukan kerjasama. Hal inilah yang menyebabkan Greert Hofstede dalam mendefinisikan lima dimensi yang berguna dalam menyebutkan dan membandingkan kebudayaan yaitu :

1. Jarak Kekuasaan

Hal ini merujuk pada ketidakpastian diantara orang-orang dalam suatu negara, perbedaan dimensi ini mempengaruhi aktivitas SM diantaranya reaksi terhadap wewenang manajemen akan berbeda disetiap budaya. Pendekatan yang lebih bersifat autokrasi dalam manajemen lebih lazim di banyak negara, sementara di Belanda dan USA mungkin terdapat lebih banyak penggunaan partisipasi karyawan dalam pembuatan keputusan.

2. Individualisme

Yang berarti sejauhmana orang-orang satu negara lebih suka bertindak sebagai individu daripada sebagai kelompok. Dalam dimensi ini, orang di beberapa negara Asia cenderung kurang individualistis dan lebih terorientasi pada kelompok, sedangkan orang USA lebih individualistis. Dampaknya adalah akan lebih banyak tindakan kolektif dan lebih sedikitnya persaingan individu.

3. Maskulin/feminitas

Nilai maskulin yang dimaksudkan adalah ketegasan, orientasi kinerja, kesuksesan, dan daya saing, sedangkan nilai-nilai feminin meliputi kualitas hidup, hubungan pribadi yang akrab, dan perhatian.

4. Penghindaran ketidakpastian

Merujuk pada pilihan orang-orang di satu negara atas situasi-situasi yang terstruktur daripada tidak terstruktur, situasi terstruktur adalah situasi dimana peraturan dapat dibuat dan ada pedoman yang jelas mengenai tindakan yang diharapkan dari orang-orang. Secara logika perbedaan dalam faktor ini adalah untuk mengantisipasi cara tiap orang dinegara yang berbeda akan bereaksi terhadap perubahan yang diadakan dalam organisasi.

5. Orientasi jangka panjang

Adalah merujuk pada nilai-nilai yang dimiliki oleh orang yang menekankan masa depan, yang bertentangan dengan nilai-nilai jangka pendek, yang fokus pada masa sekarang dan masa kini. Nilai-nilai jangka panjang meliputi penghematan dan ketekunan, sementara nilai-nilai jangka pendek meliputi rasa hormat terhadap tradisi dan pemenuhan kewajiban sosial

3.2 Fungsi-fungsi pengelolaan MSDM

Terdapat beberapa macam fungsi utama MSDM. Di dalam buku ini dikemukakan lima fungsi, yaitu:

- Perencanaan untuk kebutuhan SDM

Fungsi perencanaan kebutuhan SDM setidaknya meliputi dua kegiatan utama, yaitu:

1. Perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja organisasi baik dalam jangka pendek maupun panjang;

Analisis jabatan dalam organisasi untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan. Kedua fungsi tersebut sangat esensial dalam melaksanakan kegiatan MSDM secara efektif.

- Staffing sesuai dengan kebutuhan organisasi

Setelah kebutuhan SDM ditentukan, langkah selanjutnya adalah mengisi formasi yang tersedia. Dalam tahapan pengisian staf ini terdapat dua kegiatan yang diperlukan, yaitu:

1. Penarikan (rekrutmen) calon atau pelamar pekerjaan;
2. Pemilihan (seleksi) para calon atau pelamar yang dinilai paling memenuhi syarat.

Umumnya rekrutmen dan seleksi diadakan dengan memusatkan perhatian pada ketersediaan calon tenaga kerja baik yang ada di luar organisasi (eksternal) maupun dari dalam organisasi (internal). Uraian selengkapnya dapat dilihat pada Bab 4 tentang Rekrutmen dan Seleksi.

- Penilaian kinerja

Kegiatan ini dilakukan setelah calon atau pelamar dipekerjakan dalam kegiatan organisasi. Organisasi menentukan bagaimana sebaiknya bekerja dan kemudian memberi penghargaan atas kinerja yang dicapainya. Sebaliknya organisasi juga harus menganalisis jika terjadi kinerja negatif dimana pekerja tidak dapat mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

Dalam penilaian kinerja ini dilakukan dua kegiatan utama, yaitu:

1. Penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja;
2. Analisis dan pemberian motivasi perilaku pekerja. Kegiatan penilaian kinerja ini dinilai sangat sulit baik bagi penilai maupun yang dinilai. Kegiatan ini rawan dengan munculnya konflik.

- Perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja

Saat ini pusat perhatian MSDM mengarah pada tiga kegiatan strategis, yaitu:

1. Menentukan, merancang dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan SDM guna meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan;
2. Memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kualitas kehidupan kerja dan program-program perbaikan produktifitas.
3. Memperbaiki kondisi fisik kerja guna memaksimalkan kesehatan dan keselamatan pekerja.

Salah satu *outcome* yang dapat diperoleh dari ketiga kegiatan strategis tersebut adalah peningkatan atau perbaikan kualitas fisik dan non-fisik lingkungan kerja.

- Pencapaian efektifitas hubungan kerja

Setelah tenaga kerja yang dibutuhkan dapat terisi, organisasi kemudian mempekerjakannya, memberi gaji dan memberi kondisi yang akan membuatnya merasa tertarik dan nyaman bekerja. Untuk itu organisasi juga harus membuat standar bagaimana hubungan kerja yang efektif dapat diwujudkan. Dalam hal ini terdapat tiga kegiatan utama, yaitu:

1. Mengakui dan menaruh rasa hormat (respek) terhadap hak-hak pekerja;

2. Melakukan tawar-menawar (*bargaining*) dan menetapkan prosedur bagaimana keluhan pekerja disampaikan
3. Melakukan penelitian tentang kegiatan-kegiatan MSDM.

Persoalan yang harus diatasi dalam ketiga kegiatan utama tersebut sifatnya sangat kritis. Jika organisasi tidak berhati-hati dalam menangani setiap persoalan hak-hak pekerja maka yang muncul kemudian adalah aksi-aksi protes seperti banyak terjadi di banyak perusahaan di Indonesia.

3.3 Tujuan MSDM

Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada pentahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Cushway, tujuan MSDM meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pemekerjaan secara legal;
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya;
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM;
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya;
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya;
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi;
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Sementara itu menurut Schuler et al setidaknya MSDM memiliki tiga tujuan utama yaitu:

- (1) Memperbaiki tingkat produktifitas
- (2) Memperbaiki kualitas kehidupan kerja
- (3) Meyakinkan bahwa organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Produktifitas merupakan sasaran organisasi yang sangat penting. Dalam hal ini MSDM dapat berperan dalam meningkatkan produktifitas organisasi. Organisasi yang telah mencapai tingkat produktifitas tinggi di dalamnya terdapat praktek MSDM yang unik. Keunikan tersebut menunjuk secara khusus pada suatu keadaan dimana:

- (1) Organisasi membatasi peran SDM menurut tingkat partisipasinya di dalam pembuatan keputusan bisnis yang mengimplementasikan strategi bisnis;

- (2) Organisasi memfokuskan penggunaan sumber daya yang tersedia dicurahkan pada fungsi-fungsi SDM dalam merigatasi setiap masalah sebelum menambah program baru atau mencari sumber daya tambahan;
- (3) Staf SDM organisasi berinisiatif untuk membuat program dan berkomunikasi dengan manajemen lini;
- (4) Manajemen lini berbagi tanggung jawab untuk seluruh program SDM;
- (5) Staf perusahaan berbagi tanggung jawab untuk perumusan kebijakan SDM dan administrasi program pada seluruh tingkatan organisasional.

3.4 Kebijakan dan Kegiatan MSDM

Untuk dapat memahami kebijakan dan kegiatan MSDM dapat dilihat dari suatu pendekatan yang spesifik. Pendekatan tersebut penggunaan MSDM sebagai sebuah cara untuk melakukan rekonseptualisasi dan pengorganisasian kembali peran SDM dan penjelasan ulang tentang tugas dan fungsi departemen personalia dalam organisasi.

Berdasarkan pendekatan tersebut, Guest menyatakan adanya empat kebijakan utama dalam MSDM yaitu:

- Employee Influence
- Human resource flow
- Rewards systems
- Work systems

Empat fokus kebijakan MSDM tersebut dapat dipahami sebagai strategi dalam mempengaruhi pekerja guna mengarahkannya pada tujuan organisasi. Sebagai suatu proses pencapaian tujuan, organisasi mengorganisasikan SDM dalam suatu mekanisme sistemik berupa alur SDM (*human resources flow*) mulai dari perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, perumusan analisis jabatan, dan seterusnya.

Kebijakan lainnya berkaitan dengan sistem penghargaan yang merupakan bagian utama organisasi memberi motivasi guna memaksimalkan kerja dan proses pemekerjaan. Sistem penghargaan (*rewards systems*) misalnya dapat berupa paket remunerasi yang terdiri dari penggajian, pemberian bonus dan insentif serta berbagai bentuk kompensasi lainnya.

Di dalam organisasi, peran dan fungsi SDM harus diselaraskan dengan elemen-elemen sumber daya lainnya. Oleh karena itu dalam merumuskan kebijakan, organisasi memusatkan perhatiannya pada bagaimana sistem kerja disusun sedemikian rupa sehingga ada kesesuaian antara gerak SDM dengan sumber daya lainnya.

Sementara itu, dengan merujuk pada pendapat ahli-ahli lainnya, Guest menyatakan kegiatan MSDM terdiri dari empat proses generik yaitu:

- *Selection*
- *Appraisal*
- *Rewards*
- *Developme*

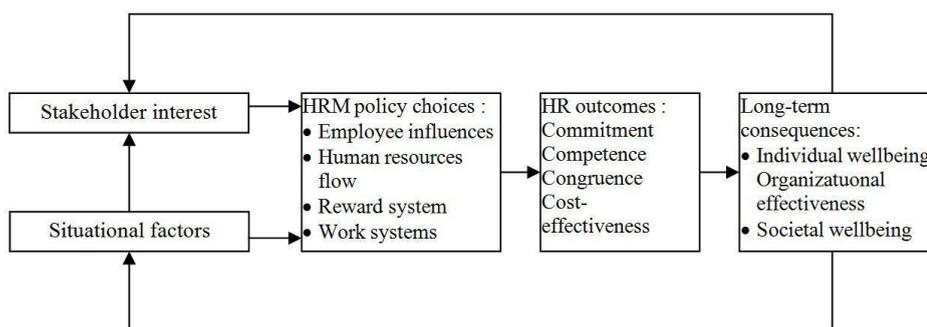
Seorang manajer SDM paling tidak harus menguasai empat kegiatan mendasar tersebut. Kegiatan seleksi tidak lain berkaitan dengan penyediaan staf dan pekerja yang akan mengisi berbagai formasi pekerjaan dan jabatan dalam organisasi.

Sebagai suatu kegiatan generik, seleksi akan diikuti dengan kegiatan lainnya misalnya berupa penempatan pada pekerjaan (*job placement*) yang segera disertai dengan kegiatan generik lainnya yaitu penilaian kinerja (*performance appraisal*). Organisasi harus memiliki standar yang dapat dipakai sebagai ukuran dalam menentukan dan menilai apakah seorang pekerja memiliki kualitas kerja baik atau sebaliknya. Oleh karena itu dibelakang MSDM dapat dijumpai disiplin ilmu ekonomi manajemen, psikologi, hukum, sosial, sejarah, serta hubungan industrial Sementara itu, untuk memotivasi pekerja organisasi memiliki skema (*scheme*) Yang dirupakan dalam bentuk gaji atau upah dan penghargaan lainnya. Untuk menetapkan besaran dan bentuk penghargaan ini organisasi juga telah memiliki berbagai acuan yang pembalzasannya dapat dilihat pada Bab 6 tentang Remunerasi.

Sedangkan kegiatan generik MSDM yang terakhir adalah pengembangan; SDM (*human resource development*). Pengembangan SDM ini dapat berupa pendidikan, pelatihan serta prograrn-program pengembangan SDM lainnya. Urnumnya kegiatan pengembangan SDM diarahkan pada pencapaian penguasaan keahlian (*skills*), pengetahuan (*knowledge*) dan kemampuan (*ability*). Arah rogramm pengembangan SDM diarahkan selaras dengan perkernbangan dan kemajuan organisasi.

3.5 Basis Teori MSDM

Menurut Guest, tidak ada teori dalam MSDM. Namun demikian tidak dapat dipungkiri bahwa di belakang MSDM berdiri secara implisit beragam teori pendukung. Dengan merujuk pada hasil studi beberapa ahli di Harvard University, Guest membuat suatu kerangka kerja teori MSDM seperti dapat dilihat dalam gambar 1.1. berikut ini.



Gambar 1.1. Kerangka Kerja Teori MSDM (dikutip dari Gues)

Kerangka kerja seperti digambarkan dalam skema tersebut di atas dinilai sebagai basis teori MSDM dengan mendasarkan diri pada dukungan sejumlah teori lintas ilmu. MSDM bersifat multidisipliner.

BAB 4

KEPEMIMPINAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN

4.1 Definisi kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Handoko (2003:294) adalah, “kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran”. Sedangkan menurut Stoner,dkk (1996:161) mendefinisikan kepemimpinan sebagai, “Proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok”. Definisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan menggunakan pengaruh yang ditujukan pada peningkatan kemampuan seorang bawahan.

Menurut Daft (2003:50) kepemimpinan didefinisikan sebagai, “kemampuan mempengaruhi orang lain yang mengarah pada pencapaian tujuan. Dari definisi kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah merupakan suatu cara bagaimana seorang pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk mencapai tujuan organisasi melalui hubungan yang baik dengan bawahan.

Dalam organisasi modern saat ini sedang mengalami sejumlah perubahan penting yang mengelilingi pencapaian kesuksesan. Penguasa yang tidak fleksibel, otoriter dimasa lalu telah digantikan oleh pemimpin yang lebih partisipatif dan visioner (Lews, et al, 2004). Para pemimpin dalam lingkungan usaha saat ini tidak lagi takut akan perubahan; bahkan para pemimpin seharusnya menyukai dan lebih senang mempengaruhi perubahan.

Efektifitas pemimpin dalam menghadapi aktifitas organisasi sekarang ini sangat ditentukan oleh kualitas hubungan (relasi) antara pemimpin dan bawahan. Hubungan yang terjalin antara pemimpin dengan bawahan hendaknya tidak hanya sebatas hubungan kerja formal dimana pemimpin bertindak sebagai atasan bagi bawahan mereka dalam organisasi, namun hubungan tersebut harus terjalin secara luas dimana pemimpin dapat bertindak sebagai partner bagi bawahan mengatasi berbagai hambatan dan dapat memotivasi bawahan untuk berprestasi dalam pekerjaannya.

Karena itu keberadaan seorang pemimpin merupakan hal yang sangat mutlak diperlukan dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta ataupun organisasi profit maupun non profit. Kesuksesan suatu perusahaan akan sangat ditentukan pada peranan pemimpin dalam mengelola sumber daya organisasi dan menjalankan segala aktivitas organisasi secara optimal.

Yukl (1989), mengatakan bahwa *leadership* (kepemimpinan) adalah proses dimana seseorang individu mempengaruhi anggota group yang lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Studi kepemimpinan menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki dua gaya yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Antara kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional menurut Bass dalam Hem (2002 : 9) adalah sebagai sesuatu yang berbeda namun tidak sebagai proses yang *mutually exclusivve*. Dengan demikian dimungkinkan seorang pemimpin menerapkan kedua tipe tersebut pada situasi yang berbeda. Disatu sisi individu tidak mungkin menerapkan kedua gaya tersebut pada suatu

waktu tertentu oleh karenanya pada kepemimpinan terdapat unsur kecenderungan, baik itu kecenderungan untuk mengarah pada gaya kepemimpinan transaksional maupun pada gaya kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan merupakan salah satu topik yang sangat menarik dan paling banyak dibahas dalam manajemen, sehingga berbagai definisi disampaikan oleh para praktisi organisasi maupun para pakar sumber daya manusia untuk menunjukkan arti pentingnya kepemimpinan dalam suatu organisasi.

Kepemimpinan menurut Johns (1996) didefinisikan sebagai pengaruh agar pribadi individu mengusahakan pencapaian tujuan organisasi diatas tujuan yang lain dalam konteks organisasional. Sedangkan kepemimpinan menurut (Luthans, 1981) didefinisikan sebagai suatu interaksi antar anggota suatu kelompok, dimana pemimpin merupakan agen perubahan dan merupakan orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka. Kepemimpinan timbul ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi dan kompetensi anggota lainnya di dalam kelompok. Definisi lain dari kepemimpinan juga disampaikan oleh Sosik (1997) sebagai pusat proses, aktivitas, hubungan dan perubahan kelompok. Oleh karena itu kepemimpinan yang efektif menggunakan pengaruh dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi dengan jalan meningkatkan produktivitas, inovasi, kepuasan dan komitmen terhadap pekerjaan.

Sedangkan menurut Stoner (1995), kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dan sekelompok orang yang saling berhubungan tugasnya. Definisi tersebut terdapat tiga implikasi penting, yakni (1) kepemimpinan menyangkut orang lain (bawahan atau pengikut). Para bawahan yang bersedia menerima pengarahan dan atasan akan membantu proses kepemimpinan dapat terlaksana, (2) kepemimpinan menyangkut pembagian kekuasaan. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompoknya, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung, dan (3) kepemimpinan yang menggunakan pengaruh.

Dalam menghadapi perubahan yang sangat pesat dan tekanan-tekanan persaingan bisnis yang semakin meningkat, perusahaan dipaksa untuk melakukan efisiensi dan efektivitas yang tinggi terhadap aktivitas organisasi. Para pemimpin dituntut untuk memikirkan kembali secara radikal cara mengelola sumber daya manusia dan institusinya (Kuhnert dalam Bass, 1994). Para pemimpin harus terus menerus berupaya mengembangkan kapasitas dan kemampuan sumber daya manusianya sejalan dengan berbagai perubahan aturan main (*rule of the game*) dalam industri dan persaingan yang terjadi secara cepat. Implikasi dan semua hal tersebut adalah munculnya kebutuhan akan kepemimpinan baru dalam *style* (berkaitan dengan apa yang dilakukan pemimpin), dan *skill* (berkaitan dengan bagaimana pemimpin dapat bekerja secara efektif) untuk menghadapi perubahan lingkungan yang berlangsung semakin cepat (Luthans, 1995). Apabila *Style*, *activities* dan *skill* yang dilakukan dengan tepat, pemimpin diharapkan dapat mewujudkan kesuksesan organisasi dalam jangka panjang.

Para peneliti selalu membenarkan definisi kepemimpinan sesuai dengan perspektifnya sendiri-sendiri dan aspek fenomena yang paling menarik bagi dirinya (Yuki, 1989) Setelah meninjau ulang cara komprehensif kepustakaan kepemimpinan, Stogdill (1974) menyimpulkan, bahwa sebagian besar definisi kepemimpinan adalah pendapat pribadi seseorang yang berusaha untuk mendefinisikan konsep. Sebagai akibatnya, kepemimpinan telah didefinisikan dalam batasan karakteristik pribadi, perilaku individual, pengaruh interpersonal, faktor-faktor situasional, dan kombinasi dan semua itu (Steers, Porter, and Bigley, 1996). Sebagian besar dari perbedaan pendapat tersebut bermula dari kenyataan bahwa kepemimpinan adalah fenomena kompleks yang melibatkan pemimpin, bawahan, dan situasi (Hughes, Ginnet, and Curphy, 1999). Meskipun demikian, terdapat satu definisi kepemimpinan yang diyakini mampu menampung dan membantu mengatasi semua perbedaan tersebut dalam memahami kepemimpinan yaitu proses mempengaruhi kelompok ke arah pencapaian tujuan yang ditetapkan (Roach and Behling, 1984).

Baik secara eksplisit maupun implisit, sebagian besar peneliti kepemimpinan mengasumsikan bahwa kepemimpinan adalah penentu penting keefektifan organisasi (Yukl, 1989). Beberapa diantaranya adalah Neihoff (1990), yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan kunci untuk meningkatkan produktivitas dan inovasi organisasi; Meyer (1998), yang mengatakan bahwa kepemimpinan mengubah masalah menjadi kesempatan organisasi; Takala (1998), yang mengatakan bahwa kepemimpinan menempati posisi sentral dalam manajemen; Sosik (1997), yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan sumber proses, aktivitas, pengaruh, dan perubahan kelompok; dan Pfeffer (1977), mengatakan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan sebab akibat dengan kinerja organisasi. Lalu bagaimanakah agar proses mempengaruhi kelompok kearah tujuan yang ditetapkan (kepemimpinan) itu dapat bedakan secara efektif ? Menurut Ichikawa (1993), agar seorang pemimpin dapat mengarahkan organisasi (individu atau kelompok yang ada didalam organisasi) secara efektif, maka seorang pemimpin tersebut harus memahami: (1) kesesuaian sasaran atau tujuan kelompok dengan sasaran atau tuntutan organisasi; (2) lingkungan eksternal kelompok atau organisasi untuk membangun lingkungan internal organisasi, (3) karakteristik individu atau kelompok untuk menentukan bentuk dan intensitas pengarahannya, dan yang tidak kalah penting, (4) bagaimana penerimaan bawahan terhadap kepemimpinannya.

Meskipun sampai saat ini belum dapat dicapai suatu *grand theory of leadership*, tetapi telah terjadi kemajuan yang berkelanjutan dalam mengembangkan pemahaman secara baik terhadap karakteristik pribadi, perilaku individual, pengaruh interpersonal, faktor-faktor situasional, dan kombinasi dan semua itu dalam kepemimpinan (Yukl, 1989).

4.2 Manajemen Kepemimpinan

Manajemen adalah proses dua pihak, pertukaran dua arah. Pimpinan dan bawahan berbagi tanggungjawab, dan keduanya aktif dalam membantu proses-proses seperti komunikasi, kepemimpinan dan kekuasaan sosial. Bukan hanya manajer yang membutuhkan pelatihan bagaimana cara berkomunikasi. Setengah tanggungjawab berkomunikasi terletak pada bawahan.

Kepemimpinan adalah dua pihan , dua arah artinya, satu pihak harus mengetahui cara memimpin dan pihak lain harus mengetahui cara mengikuti. Tetapi dalam pelaksanaannya, tidak hal-hal seperti pemimpin 'murni' dan pengikut ' murni' setiap pihak adalah pemimpin dan pengikut pada waktu bersamaan, dan kedua belah pihak memikul tanggung jawab untuk meningkatkan efektifitas kepemimpinan (timpe, 2002). Menurut sejarah, istilah kepemimpinan (leadership) baru muncul sekitar tahun 1800, definisi leadership bermacam-macam sesuai dengan selesra pembuat definisi itu sendiri dari mana mereka memandang. Meskipun demikian, masih dapat ditarik suatu garis yang sama dari definisi-definisi yang dibuat/ berbagai sudut pandang para pembuat definisi kepemimpinan itu adalah :

- a. Tindakan tumpu proses kelompok
- b. Kepribadian dan pengaruh
- c. Seni dalam melaksanakan pekerjaan
- d. Tindakan mempengaruhi orang lain
- e. Perbuatan atau sikap seseorang
- f. Bentuk persuasi dalam menggerakkan orang
- g. Alat mencapai tujuan
- h. Pengaruh dari interaksi
- i. Peranan yang menonjol
- j. Proses dari peranan ' orisinil (martoyo, 1996)

Dari penjelasan martoyo mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut : keseruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang memang diinginkan bersama.

Pengertian lain dari kepemimpinan atau leadership dapat diartikan sebagai berikut : leadership is proces of motovation others to wprk to meat specific ojectives (ebert &griffin, 2003), kepemimpinan adalah proses memotovasi orang lain untuk bekerja untuk mencapai tujuan tertentu. Definisi lain dari kepemimpinan adalah " leadership ad a social influence process in which the leader seeks the voluntary participatian of subordinates in an effort to reach organizational goals; (kreitner \$& kinicki, 2004), kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial dimana seorang pemimpin meminta partisipasi secara sukarela dari bawahannya sebagai upaya untuk meraih tuuan organisasi.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suat kelompok untuk pencapaian tujuan. Bentuk pengaruh tersebut dapat secara formal seperti tingkat menajeriall pada suatu organisasi (robin, 2002). Definiai kepemimpinan seperti diungkapkan diatas, berimplikasi pada tiga hal utama seperti dikemukakan di bawah ini (locke, 1997) :

- a. Kepemimpinan menyangku 'orang lain' bawahan atau pengikut. Ketersediaan mereka untuk menerima pengarah dari pemimpin. Jika tidak ada pengikut, maka tidak akan ada pula pemimpin. Tanpa bawahan semua kualitas kepemimpinan seorang atasan akan menjadi tidak relevan. Terkandung makna bahwa

para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan menjalin relasi dengan pengikut mereka.

- b. Kepemimpinan merupakan suatu 'proses' agar bisa memimpin, seorang pemimpin harus melakukan sesuatu, kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu posisi otoritas. Kendatipun posisi otoritas yang dikonformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, tetapi sekedar menduduki posisi itu tidak memadai untuk membuat seseorang menjadi pemimpin.
- c. Kepemimpinan harus 'membujuk' orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk para pengikutnya lewat berbagai cara menggunakan otoritas yang legitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penempatan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi dan mengkomunikasikan sebuah Visi.

4.3 Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahan, karena setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda antara satu dengan yang lain dan tidak tentu suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau jelek dari kepemimpinan lainnya (Reksohadiprojo, 1999). Gaya kepemimpinan adalah cara dalam menghadapi dan melayani staf atau bawahan yang biasanya berbeda pada setiap individu dan dapat berubah-ubah. Kesemuanya itu adalah untuk terciptanya kesatuan dan persatuan dalam berfikir serta berbuat dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Jusuf S & Almasdi, 1996).

Gaya kepemimpinan merupakan bentuk perilaku yang dibuat mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu, maka gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku seseorang yang dipergunakan untuk mempengaruhi orang lain sesuai dengan keinginannya. Berdasarkan realita, gaya kepemimpinan adalah pola perilaku seseorang pemimpin untuk memimpin bawahan, mengatur dan merumuskan, menerapkan suatu pekerjaan dan tugas yang dilaksanakan oleh masing-masing bawahan dalam arti kapan dilakukan dan dimana melaksanakannya, dan bagaimana tugas-tugas itu dicapai (Alimuddin, 2002)

Pandangan kedua tentang perilaku kepemimpinan memusatkan pada gaya kepemimpinan dalam hubungan dengan bawahan. Para peneliti mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan : gaya dengan orientasi tugas (task-oriented) dan gaya dengan orientasi karyawan (employee-oriented) (Handoko, 2003). Manager berorientasi tugas mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkannya. Manager dengan gaya kepemimpinan ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan dari pada pengembangan dan pertumbuhan karyawan. Manager berorientasi karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka.

Gaya kepemimpinan pada hakikatnya mengandung arti bagaimana pemimpin itu berhubungan dengan bawahan, dan hubungan antara pemimpin dengan bawahan tersebut disebut gaya dan yang mempunyai sifat : berorientasi pada tugas (task oriented style) dan berorientasi pada bawahan (an employee-oriented style) (Wahjosumidjo, 1994)

Di dalam gaya yang pertama, ditandai dengan adanya beberapa hal seperti : pemimpin memberikan petunjuk-petunjuk kepada bawahannya, pemimpin selalu mengadakan pengawasan secara ketat terhadap

bawahan, pemimpin menyakinkan kepada bawahan, bahwa tugas-tugas harus dapat dilaksanakan sesuai dengan keinginan pemimpin, pemimpin lebih menekankan kepada pelaksanaan tugas daripada pembinaan dan pengembangan bawahan.

Sedangkan gaya kepemimpinan yang kedua, sebaiknya ditandai dengan berbagai gejala sebagai berikut : pemimpin lebih memberikan motivasi daripada memberikan pengawasan terhadap bawahan, pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, pemimpin lebih bersikap penuh kekeluargaan, percaya, hubungan kerjasama yang saling hormat menghormati diantara sesama anggota kelompok (wahjosumitro, 1994)

4.4 Metode, tipe dan jenis kepemimpinan

Dalam praktek sehari-hari, seorang diartikan sama antara pemimpin dan kepemimpinan, padahal macam pengertian tersebut berbeda. Pemimpin adalah orang yang tugasnya memimpin, sedangkan kepemimpinan adalah bakat dan atau sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin. Setiap orang mempunyai pengaruh atas pihak lain, dengan latihan dan peningkatan pengetahuan oleh pihak maka pengaruh tersebut akan bertambah dan berkembang. Kepemimpinan membutuhkan penggunaan kemampuan secara aktif untuk mempengaruhi pihak lain dan dalam wujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan lebih dahulu. Dewasa ini kebanyakan para ahli beranggapan bahwa setiap orang dapat mengembangkan bakat kepemimpinannya dalam tingkat tertentu.

Kepemimpinan adalah kekuasaan untuk mempengaruhi seseorang baik dalam mengerjakan sesuatu atau tidak mengerjakan sesuatu, bawahan dipimpin dari bukan dengan jalan menyuruh atau mendorong dari belakang. Masalah yang selalu terdapat dalam membahas fungsi epemimpinan adalah hubungan yang melembaga anatra pemimpin dengan yang dipimpin menurut *rules of the game* yang telah disepakati bersama. Seorang pemimpin selalu melayani bawahannya lebih bai dari bawahannya tersebut melayani dia. Pemimpin memadukan kebutuhan dari bawahannya dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan masyarakat secara keseluruhannya.

Dari batasan kepemimpinan sebagaimana telah disebutkan diatas seorang dikatakan pemimpin apabila dia mempunyai pengikut atau bawahan. Bawahan ini dapat disuruh untuk mengerjakan sesuatu atau tidak mengerjakan sesuatu dalam mencapai tujuan bersama yang telag ditetapkan terlebih dahulu. Dalam organisasi pemimpin di bagi dalam tiga tingkatan yang tergabung dalam kelompok anggota-aggota manajemen (manajemen members) ketiga tingkatan tersebut adalah :

1. Manager puncak (top manager)
2. Manager menengah (middle manager)
3. Manajer bawahn (lower manager/ suvervisor)

Seorang pemimpin mempunyai baik ketrampilan manajemen (manajemen skill) maupun ketrampilan tekhnis (technical skill). Semakin rendah kedudukan seorang tekhnis pemimpin dalam organisasi maka

ketramampilan lebih menonjol dibandingkan dengan ketrampilan manajemen. Hal ini disebabkan karena aktivitas yang bersifat operational.

Bertambah tinggi kedudukan seorang pemimpin dalam organisasi maka semakin dituntut dari padanya kemampuan berpikir secara konseptual strategis dan makro. Disamping itu perlu dikemukakan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi maka ia semakin generalist, sedangkan semakin rendah kedudukan seseorang dalam organisasi maka ia menjadi spesialis. Dari uraian di atas jelaslah bahwa lebih mudah mengukur produktivitas pemimpin yang lebih rendah.

4.5 Kepemimpinan formal dan kepemimpinan informal

Dalam setiap organisasi selalu terdapat hubungan formal dan hubungan informal. Hubungan formal melahirkan organisasi formal dan hubungan informal melahirkan organisasi informal. Kepemimpinan formal adalah kepemimpinan yang resmi yang ada pada tingkat dalam jabatan kepemimpinan. Pola kepemimpinan tersebut terlihat pada berbagai ketentuan yang mengatur hirarki dalam suatu organisasi. Kepemimpinan formal tidak secara otomatis merupakan jaminan akan diterima menjadi kepemimpinan yang 'sebenarnya' oleh bawahan. Penerimaan atas pimpinan masih harus diuji dalam praktek yang hasilnya akan terlihat dalam kehidupan organisasi apakah kepemimpinan formal tersebut sekaligus menjadi kepemimpinan nyata.

Kepemimpinan informal sering juga disebut dengan istilah headship. Kepemimpinan informal tidak didasarkan pada pengangkatan. Jenis kepemimpinan ini tidak terlihat pada struktur organisasi. Efektivitas kepemimpinan informal terlihat pada pengakuan nyata dan penerimaan dalam praktek atas kepemimpinan seseorang. Biasanya kepemimpinan informal didasarkan pada beberapa kriteria diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan memikat hati orang lain
2. Kemampuan dalam membina hubungan yang serasi dengan orang lain
3. Penguasaan atas makna tujuan organisasi yang hendak di capai
4. Penguasaan tentang implikasi-implikasi pencapaian dalam kegiatan-kegiatan operasional
5. Pemilihan atas keahlian tertentu yang tidak dimiliki oleh orang lain

Telah dikemukakan bahwa tidak ada pemimpin tanpa adanya pihak yang dipimpin. Pemimpin timbul sebagai hasil dari persetujuan anggota organisasi yang secara sukarela menjadi pengikut. Pemimpin sejati mencapai status mereka karena pengakuan sukarela dari pihak yang dipimpin.

Seorang pemimpin harus mencapai serta mempertahankan kepercayaan orang lain. Dengan sebuah surat keputusan, maka seseorang dapat diberikan kekuasaan besar tetapi hal tersebut tidak secara otomatis membuatnya menjadi seorang pemimpin dalam arti yang sebenarnya.

Dibawah ini akan dikemukakan perbedaan antara pemimpin dengan non pemimpin.

Pemimpin :

1. Memberikan inspirasi kepada bawahan

2. Menyelesaikan pekerjaan dan mengembangkan bawahan
3. Memberikan contoh kepada bawahan bagaimana melakukan pekerjaan
4. Menerima kewajiban kewajiban
5. Memperbaiki segala kesalahan atau kekeliruan

Non pemimpin :

1. Memberikan dorongan kepada bawahan
2. Menyelesaikan pekerjaan dan mengorbankan bawahan
3. Menanamkan perasaan takut pada bawahan dan memberikan ancaman
4. Melimpahkan kewajiban kepada orang lain
5. Melimpahkan kesalahan orang lain dengan apabila terdapat kekeliruan atau penyimpangan-penyimpangan

4.6 Teori kepemimpinan dan tipe-tipe kepemimpinan

Beberapa teoritelah dikemukakan para ahli manajemen mengenai timbulnya seorang pemimpin. Teori yang satu beda dengan teori yang lainnya. Diantara berbagai teori mengenai lahirnya paling pemimpin ada tiga diantaranya yang paling menonjol yaitu sebagai berikut :

1. Teori genetie

Inti dari teori ini tersimpul dalam mengadakan ' leaders are born and not made' bahwa penganut teori ini mengatakan bahwa pemimpin ada karena ia telah dilahirkan dengan bakat pemimpin. Dalam keadaan bagaimana pun seorang ditempatkan pada suatu waktu ia akan menjadi pemimpin. Karena ia dilahirkan untuk itu, artinya takdir telah menetapkan ia seorang pemimpin.

2. Teori sosial

Jika teori genet mengatakan bahwa leader are born and note made, maka penganut sosial mengatakan sebaliknya yaitu : Leader are made and nor born, penganut-penganut teori ini berpendapat setiap orang akan dapat menjadi pemimpin apabila diberi pendidikan dan kesempatan untuk itu.

3. Teori ekologis

Teori ini merupakan penyempurnaan dari kedua teori genetis dan teori sosial. Penganut-penganut teori ini berpendapat bahwa seseorang hanya dapat menjadi pemimpin yang baik apabila pada waktu lahirnya telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, bakat mana kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkannya untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang memang telah dimilikinya itu. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori genetis dan teori sosial dan dapat dikatakan teori yang paling baik dari teori-teori kepemimpinan. Namun demikian penyelidikan yang jauh lebih mendalam masih diperlukan untuk dapat mengatakan secara pasti apa faktor-faktor yang menyebabkan seseorang timbul sebagai pemimpin yang baik.

4. Tipe kepemimpinan otokrasi

Tipe pemimpin ini menganggap bahwa pemimpin adalah merupakan suatu hak, ciri-ciri pemimpin tipe ini adalah sebagai berikut :

- a. menganggap bahwa organisasi adalah miliknya sendiri
- b. mengidentikkasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- c. menganggap bawahan adalah sebagai alat semata-mata
- d. tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat dari orang lain karena dia menganggap dialah yang paling benar
- e. selalu bergantung pada kekuasaan formal
- f. dalam menggerakkan bawahan sering mempergunakan pendekatan (approach) yang mengandung unsur paksaan dan ancaman

Dari sifat-sifat yang dimiliki oleh tipe pimpinan otokratis tersebut di atas dapat diketahui bahwa tipe ini tidak menghargai hak-hak dari manusia, karena tipe ini tidak dapat dipakai dalam organisasi modern.

5. Tipe kepemimpinan militeristis

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dengan seorang pemimpin tipe militeritis tidak sama dengan pemimpin-pemimpin dalam organisasi militer, artinya tidak semua pemimpin dalam militer adalah bertipe militeristis. Seseorang pemimpin yang bertipe militeristis mempunyai sifat-sifat sebagai berikut :

- a. Dalam menggerakkan bawahannya untuk yang telah ditetapkan, perintah mencapai tujuan digunakan sebagai alat utama
- b. Dalam menggerakkan bawahan sangat suka menggunakan pangkat dan jabatannya
- c. Senang kepada formalitas yang berlebihan
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kepatuhan mutlak dari bawahan
- e. Tidak mau menerima kritik dari bawahan
- f. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan

Dari sifat-sifat yang dimiliki oleh tipe pemimpin militeritis jelaslah bahwa tipe pemimpin seperti ini bukan merupakan pemimpin yang ideal.

6. Tipe Pemimpin Fathernalistis

Tipe kepemimpinan fathornalistis, mempunyai ciri tertentu yaitu bersifat fathernal atau kebapaan. Tipe kepemimpinan seperti ini menggunakan pengaruh yang bersifat kebapaan dalam menggerakkan bawahan mencapai tujuan. Kadang-kadang pendekatan yang dilakukan sifat terlalu sentimentil. Sifat-sifat umum dari tipe pemimpin paternalistis dapat dikemukakan sebagai berikut :

- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa
- b. Bersikap terlalu melindungi bawahan

- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan karena itu jarang ada pelimpahan wewenang
- d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan inisiatif daya kreasi
- e. Sering menganggap dirinya maha tahu

Harus diakui bahwa dalam keadaan tertentu pemimpin seperti ini sangat diperlukan. Akan tetapi ditinjau dari segi sifat-sifat negatifnya pemimpin paternalistik kurang menunjukkan elemen kontinuitas terhadap organisasi yang dipimpinnya.

7. Tipe Kepemimpinan Karismatis

Sampai saat ini para ahli manajemen belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki karisma. Yang diketahui ialah tipe pemimpin seperti ini mempunyai daya tarik yang amat besar, dan karenanya mempunyaipengikut yang sangat besar. Kebanyakan para pengikut menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin seperti ini, pengetahuan tentang faktor penyebab karena kurangnya seorang pemimpin yang seperti ini, pengetahuan tentang faktor penyebab karena kurangnya seorang pemimpin yang kharismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (supernatural powers), perlu dikemukakan bahwa kekayaan, umur, kesehatan profil pendidikan dan sebagainya. Tidak dapat digunakan sebagai kriteria tipe pemimpin kharismatis.

8. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Dari semua tipe kepemimpinan yang ada, tipe kepemimpinan demokratis dianggap adalah tipe kepemimpinan yang terbaik. Hal ini disebabkan karena tipe kepemimpinan ini selalu mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan individu. Beberapa ciri dari tipe kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut :

- a. Dalam proses menggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang mulia di dunia
- b. selalu berusaha mensearaskan kepentingan dan tujuan pribadi dengan kepentingan organisasi
- c. senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik bawahannya
- d. meniplerir bawahan yang membuat kesalahan dan berikan pendidikan kepada bawahan agar jangan berbuat kesalahan dengan tidak mengurangi daya kreativitas, inisiatif dan prakarsa dari bawahan
- e. lebih menitik beratkan kerjasama dalam mencapai tujuan
- f. selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya
- g. berusaha untuk mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin

Dari sifat-sifat yang harus dimiliki oleh pemimpin tipe demokratis, jelaslah bahwa tidak mudah untuk menjadi pemimpin demokratis

9. Syarat-syarat pemimpin yang baik

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa seorang yang tergolong sebagai pemimpin adalah seorang yang pada waktu lahirnya yang berhasil memang telah diberkahi dengan bakat-bakat kepemimpinan dan karirnya mengembnagkan bakat genetisnya melalui pendidikan pengalaman kerja.

Pengembangan kemampuan itu adalah suatu proses yang berlangsung terus-menerus dengan maksud agar yang bersangkutan semakinmemiliki lebih banyak ciri-ciri kepemimpinan walaupun belumada kesatuan pendapatantar para ahli mengenai syarat-syarat ideal yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, akan tetapi beberapa diantaranya yang terpenting adalah sebagai berikut :

- a. Pendidikan umum yang jelas
- b. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang genoralist yang baik juga
- c. Kemampuan berkembang sevcara mental
- d. Ingin tahu
- e. Kemampuan analitis
- f. Memiliki daya ingat yang kuat
- g. Mempunyai kapasitas integratif
- h. Ketrampilan berkomunikasi
- i. Ketrampilan mendidik
- j. Personalitas dan objektivitas
- k. Prakmatism
- l. Mempunyai naluri untuk perioritas
- m. Sederhana
- n. Berani
- o. Tegas

4.7 Kepemimpinan dan Komunikasi

komunikasi diartikan oleh rogers sebagai berikut : komunikasi adalah proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada satu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka. Terdapat banyak sekali konteks komunikasi dalam prakteknya, termasuk salah satunya komunikasi organisasi. Komunikasi organisasi adalah komunikasi organisasional yang terjadi dalam suatu organisai, bersifat formal dan informal, dan berlangsung dalam suatu jaringan yang besar dari pada komunikasi kelompok.

Persoalan utama dalam komunikasi efektif adalah sejauh mana motif komunikasi komunikator terwujud dalam ciri komunikasinya. Jika motif komunikasi dimaknai sebagai tujuan komunikasi maka dapat diartikan bahwa apabila hasil yang didapat lebih besar dari tujuan yang diharapkan maka komunikasi sangat efektif, apabila hasil yang didapatkan lebih kecil dari tujuan yang diharapkan, dikatakan bahwa komunikasi tidak atau kurang efektif. Kata kunci komunikasi efektif adalah sejauh mana komunikator mampu berorientasi kepada komunikasi. Berorientasi artinya melihat dan memahami tingkat akal budi berikut peralatan jasmani yang dimiliki.

Komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan berbagai pesan di dalam organisasi di dalam kelompok formal maupun informal organisasi. Jika organisasi semakin besar dan kompleks, maka demikian juga dengan komunikasinya. Komunikasi secara fungsional dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Arus komunikasi dari atas ke bawah tidaklah selalu berjalan lancar, tetapi dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain :

1. Keterbukaan

Kurangnya sifat terbuka diantara pimpinan dan bawahan akan menyebabkan hambatan atau penolakan dalam menyampaikan pesan dan gangguan dalam pesan. Umumnya para pemimpin tidak begitu memperhatikan arus komunikasi ke bawah. Pimpinan mau memberikan informasi ke bawah bila mereka merasa bahwa pesan itu penting bagi penyelesaian tugas. Tetapi bila suatu pesan tidak relevan dengan tugas, pesan tersebut dipeganginya.

2. Kepercayaan pada pesan tulisan

Kebanyakan para pemimpin lebih percaya pada pesan tulisan dan metode difusi yang menggunakan alat-alat elektronik daripada pesan yang disampaikan secara lisan dengan tatap muka. Hal ini menjadikan pemimpin lebih banyak menyampaikan pesan secara tertulis berupa buletin, manual yang mahal, buku dan film sebagai kontak personal secara tatap muka antara atasan dan bawahan. Hasil penelitian Dahle (1981) menunjukkan bahwa pesan itu akan lebih efektif bila dikirimkan dalam bentuk lisan dan tulisan. Komunikasi tatap muka lebih disenangi oleh bawahan daripada media cetak.

3. Pesan yang berlebihan

Karena banyaknya pesan yang dikirim secara tertulis maka bawahan dibebani dengan memo-memo, buletin, surat pengumuman, majalah dan pernyataan kebijaksanaan, sehingga banyak sekali pesan yang harus dibaca karyawan. Reaksi bawahan terhadap pesan tersebut biasanya cenderung untuk tidak membacanya. Banyak bawahan hanya membaca pesan-pesan tertentu saja yang dianggap penting bagi dirinya dan yang lain dibiarkan tidak dibaca.

4. Timing

Timing atau ketepatan waktu pengiriman pesan mempengaruhi komunikasi ke bawah. Pimpinan hendaklah memperhitungkan faktor waktu yang tepat bagi pengiriman pesan dan dampak yang potensial kepada tingkah laku bawahan. Pesan seharusnya dikirimkan ke bawah pada saat saling menguntungkan kepada kedua belah pihak yaitu pimpinan dengan bawahan. Tetapi bila pesan yang dikirimkan tersebut tidak pada saat yang dibutuhkan karyawan maka mungkin akan mempengaruhi efektivitasnya.

5. Penyaringan

Pesan yang dikirim kepada bawahan tidaklah semua diterima mereka, tetapi mereka saring mana yang mereka perlukan, penyaringan pesan ini dapat disebabkan beberapa faktor diantaranya perbedaan

persepsi diantara karyawan, jumlah mata rantai dalam jaringan komunikasi dan perasaan kurang percaya kepada pengawas

4.8 Faktor Penghambat Komunikasi

Ada begitu banyak faktor penghambat komunikasi yang baik hingga dalam semua organisasi muncul anggapan bahwa komunikasi buruk telah menjadi hal yang lumrah. Karena itu mengherankan bila pesan sampai ke tujuan tanpa terganggu. Meskipun jika seseorang mencoba untuk berkomunikasi, mereka sering gagal. Penghambat utama dalam komunikasi adalah :

- a. Mengabaikan informasi yang berbenturan dengan yang telah kita ketahui, kita cenderung mengabaikan atau menolak informasi yang berbenturan dengan keyakinan kita sendiri. Seandainya kita ditolak, dicari cara untuk memutarinya dan membentuk artinya agar sesuai dengan konsep yang telah terbentuk.
- b. Persepsi mengenai komunikator; penerima tidak saja mengevaluasi apa yang dia dengar berdasarkan latar belakangnya sendiri, tetapi dia juga mempertimbangkan pengirimannya. Prasangka mungkin menimbulkan motif yang sebelumnya tidak ada terhadap komunikator. Beberapa orang menganggap setiap tindakan kolektif sebagai persekongkolan.
- c. Pengaruh kelompok; kelompok yang memengaruhi sikap dan peranan kita. Apa yang didengar kelompok tergantung kepada kepentingannya sendiri. Pengalaman dan kesukaan bersama akan lebih berpengaruh dari pada desakan pimpinan yang dirasakan bawahan bahwa mereka tidak memiliki kesamaan, dan sebaliknya
- d. Suatu kata akan berarti lain bagi orang yang berbeda, kata-kata yang memiliki arti yang sangat khusus bagi beberapa orang, yang akibatnya bahwa mereka menyampaikan kesan yang berbeda dari yang dimaksudkan
- e. Bahasa khusus; kita semua cenderung untuk menggunakan bahasa khusus atau jargo, berbicara menggunakan bahasa khusus sangat mudah bagi orang yang sama-sama tahu. Kita menjadi penghambat yang tidak efektif dan menyakitkan diantara orang yang tahu dan orang yang tidak tahu
- f. Keadaan emosi ; emosi kita mewarnai kemampuan kita untuk menyampaikan atau menerima pesan. Jika kita berada dalam yang tidak aman atau khawatir, apa yang kita dengar tampaknya lebih menakutkan dari pada ketika merasa aman dan berada dalam dunia yang damai.
- g. Kebisingan; faktor-faktor luar dapat mengganggu penerima pesan. Hal ini dapat meliputi kebisingan yang sebenarnya yang menghilangkan kata-kata yang didengar, atau kebisingan kiasan dalam bentuk kebingungan atau informasi yang tidak jelas yang mengganggu pesan tersebut.
- h. Ukuran; ukuran dan kerumitan organisasi modern dapat mengganggu komunikasi. Terlalu banyak tingkatan dalam sebuah organisasi menjadi salah satu alasan mengapa pesan-pesan menjadi terganggu.

4.9 Mengatasi Penghambat

Untuk mengatasi hambatan-hambatan ini, kita perlu :

- a. Menyesuaikan diri dengan dunia penerima, berusaha sebaik-baiknya agar dia menerima pesan yang ingin disampaikan, memahami kebutuhan dan reaksi potensial, menggunakan empati dan menempatkan diri kita sendiri dalam posisinya.
- b. Gunakan umpan balik; dapatkan tanggapan dari penerima pesan yang akan menunjukkan kepada anda berapa jauh dia telah memahami pesan tersebut.
- c. Gunakansarana penguat ; sampaikan pesan dengan berbagai cara agar dapat diterima, gunakan berbagai saluran komunikasi lisan dan tertulis
- d. Gunakan komunikasi tatap muka ; komunikasi tatap muka lebih baik dari kata-kata tertulis, karena ita dapat mengamati pengaruh dari yang kita katakan dan mendapatkan umpan balik dari penerimanya. Kita kemudian dapat menyesuaikan pesan-pesan kita.
- e. Gunakan bahasa yang sederhana dan langsung ; hal ini tampaknya sangat mutlak, tetapi banyak orang tidak melakukannya, dan karena itu komunikasi terganggu
- f. Ikuti perkataa dengan perbuatan; jika kita mengatakan bahwa kita akan melakukan sesuatu, lakukan. Ucapan kita akan tetap dipercaya
- g. Kurangi masalah mengenai ukuran; kurangi tingkatan manajemen, kurangi rentang pengendalian, pastikan bahwa semua kegiatan dikelompokkan berdasarkan kemudahan komunikasi bagi orang yang berkepentingan dengannya, desentralisasikan kewenangan menjadi unit-unit dan mandiri tetapi tetap dapat dipercaya. Untuk tujuan komunikasi yang baik ' kecil itu indah'. Hubungan langsunglah yang diperhitungkan.

4.10 Kepemimpinan dan masalah

Konflik dapat muncul dimana saja dan disebabkan oleh apa saja serta dalam ruang lingkup yang berbeda-beda. Menurut Osborn dkk, yang dimaksud dengan konflik (dalam lingkup organisasi adalah ' conflict is a situations which two or more people disagree over issues of organizational substance and or experience some emotional antagonism with one other' arti kalimat diatas dapat dijabarkan sebagai berikut ; konflik adalah suatu situasi dimana dua atau banyak orang saling tidak setuju terhadap suatu permasalahan yang menyangkut kepentingan organisasi dan atau dengan timbulnya perasaan permusuhan satu dengan yang lainnya.

Menurut Hani Handoko, konflik biasanya timbul dalam suatu organisasi sebagai akibat adanya berbagai masalah dalam hal komunikasi, hubungan pribadi atau karena masalah struktur organisasi.:

- a. Masalah komunikasi ; penyebab konflik yang pertama ini diakibatkan karena salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang kurang atau sulit dimengerti, atau informasi yang mendua dan tidak lengkap, serta gaya individu yang tidak konsisten
- b. Masalah struktur organisasi ; hal ini disebabkan karena adanya pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk

merebutkan sumber daya yang terbatas atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka

- c. Masalah pribadi; penyebab konflik yang ketiga ini disebabkan karena tidak sesuai tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka dan perbedaan dalam nilai-nilai persepsi.

4.11 Metode Penanggulangan Konflik

Dengan adanya suatu konflik dalam suatu organisasi jelas memerlukan penanganan atau penanggulangan yang sebaik-baiknya. Pandangan baru telah mengatakan bahwa konflik dapat membantu tetapi juga menghambat bahwa konflik pun ada manfaatnya bagi organisasi, karena dengan demikian dapat diketahui mana letak kelemahan-kelemahan organisasi. Oleh karena itu penanggulangan suatu konflik dalam organisasi perlu di cari metode yang tepat-tepatnya.

Dengan demikian memperhatikan uraian diatas, maka metode yang harus dipakai untuk menangani konflik dalam organisasi harus tepat dan sermat mungkin, karena kekurangtepatan dalam mengatasi konflik ini akan berakibat antara lain : rusaknya wibawa kepemimpinan organisasi, kekacauan koordinasi, macetnya mekanisme kerja, melemahnya proses pengawasan dan pengendalian serta kemungkinan tertutupnya proses umpan balik atas data pelaksanaan kerja. Langkah awal yang perlu di tempuh dalam upaya penanganan konflik adalah sebagai berikut :

- a. Mengidentifikasi masalah; pertama diidentifikasi dengan sebaik-baiknya konflik tersebut, sebagai suatu masalah yang harus diatasi atau dipecahkan. Langkah ini sangat penting untuk secara tepat di telaah. Dari identifikasi masalah ini dapat diketahui pokok permasalahannya. Keliru dalam mengidentifikasi masalah atau konflik tersebut akan berakibat kekeliruan pula dalam menentukan cara untuk mengatasinya
- b. Menentukan tujuan yang hendak dicapai; kedua, tentukan tujuan yang hendak dicapai apabila masalah dapat dipecahkan nanti. Tujuan tersebut dapat bersifat kuantitatif ataupun kuantitatif
- c. Menentukan kriteria keberhasilan; ketiga, tetapkanlah kriteria keberhasilan. Peranan kriteria tersebut adalah menilai keberhasilan pencapaian tujuan, setelah suatu saat alternatif tindakan dilaksanakan, untuk menyusun instrumen penilaian serta untuk menilai efektifitas, suatu alternatif tindakan dalam pencapaian tujuan
- d. Penjabaran alternatif-alternatif; beberapa alternatif pemecahan masalah konflik perlu dirumuskan dalam rangka mencari pemecahan yang terbaik diantara alternatif-alternatif tersebut
- e. Memilih alternatif terbaik; dengan penjabaran berbagai alternatif tersebut pilihlah alternatif pemecahan masalah yang paling tepat yang mengarah pada tercapainya tujuan penanggulangan konflik tersebut
- f. Percobaan dan penyempurnaan, setelah alternatif dipilih perlu dicoba dilaksanakan dan apabila dalam percobaan pelaksanaan kurang tepat perlu disempurnakan atau diteliti efektifitasnya

g. Pelaksanaan. Setelah diadakan penyempurnaan-penyempurnaan kembali, maka tahap berikutnya adalah menerapkan alternatif terbaik yang telah disempurnakan tersebut sehingga dapat diharapkan masalah konflik dapat tertanggulngi dengan baik dan tepat.

Disamping metode penanggulangan konflik, juga ada manajemen konflik yang terdiri dari tiga bentuk anantara lain :

a. Metode stimulasi konflik; suatu konflik dapat positif dan dapat negatif. Situasi dimana konflik terlalu rendah akan menyebabkan para bawahan takut berinisiatif dan menjadi pasif, karena kejadian-kejadian, perilaku dan informasi yang dapat mengarahkan orang bekerja lebih baik, diabaikan, terjadi adanya toleransi terhadap kelemahan dan kejelekan pelaksanaan kerja dan sebagainya. Pemimpin dari kelompok yang demikian situasinya perlu merangsang timbulnya persaingan dan konflik yang dapat berefek 'pengemblengan'. Metode ini meliputi :

1. Pemasukan atau penempatan orang luar ke dalam kelompok
2. Penyusunan kembali organisasi
3. Penawaran bonus, pembayaran insentif dan penghargaan untuk mendorong persaingan
4. Memilih pemimpin yang tepat
5. Perlakuan yang berbeda dengan kebiasaan

b. Metode pengurangan konflik. Metode ini menekankan adanya antagonisme yang ditimbulkan oleh konflik, yang diatasi dengan cara 'mendinginkan suasana, namun menangani masalah-masalah yang semua menimbulkan konflik. Pendinginan suasana tersebut dilakukan dengan 2 cara :

1. Menganti tujuan yang menimbulkan persaingan dengan tujuan yang lebih dapat diterima oleh kedua pihak yang konflik
2. Mempersatukan kedua kelompok yang saling bertentangan untuk menghadapi ancaman atau musuh yang sama

Metode penyelesaian konflik. Metode ini berkaitan dengan kegiatan para pemimpin yang dapat secara langsung mempengaruhi pihak-pihak yang saling bertentangan. Misalnya melalui perubahan dalam struktur organisasi, mekanisme koordinasi dan sebagainya.

BAB 5

PENGELOLAAN KONFLIK

5.1. Pengelolaan Konflik

5.1.1 Pengertian Pengelolaan Konflik

Dalam sebuah organisasi apapun bentuk dan jenisnya merupakan himpunan sejumlah manusia (dua atau lebih) yang bekerja sama selalu terjadi benturan-benturan, baik antar individu, individu dengan kelompok, dan kelompok dengan yang disebut konflik dalam bekerja. Dengan kata lain dalam kehidupan organisasi yang didalamnya terlibat interaksi sejumlah manusia sebagai karyawan/anggota organisasi, terjadi konflik merupakan fakta yang tak dapat dihindari.

Oleh karena itu apapun bentuk konflik yang terjadi di dalam suatu organisasi, secara pasti berakibat pada pelaksanaan pekerjaan yang tidak efektif dan tidak efisien. Untuk itulah setiap pemimpin harus mampu menyelesaikan atau sekurang-kurangnya membantu penyelesaian konflik yang terjadi dalam organisasi. Dengan bentuk manajemen konflik secara maksimal. Konflik menurut Kartini Kartono mengatakan bahwa konflik adalah oposisi interaktif berupa antagonisme (pertentangan), benturan paham, perselisihan, kurang mufakat, pergeseran, perkelahian, tawuran, benturan senjata dan perang.

Konflik adalah gesekan atau friksi yang terekspresikan di antara dua pihak atau lebih, di mana masing-masing mempersepsikan adanya intervensi dari pihak lain, yang dianggap menghalangi jalan untuk mencapai sasaran. Konflik hanya terjadi bila semua pihak yang terlibat, mencium adanya ketidaksepakatan. Menurut Robbins dalam Wirawan "Konflik adalah suatu proses dimana A melakukan usaha yang sengaja dibuat untuk menghalangi sehingga mengakibatkan frustrasi pada B dalam usahanya untuk mencapai tujuan atau meneruskan kepentingannya. Menurut Digilamo dalam Wirawan "Konflik adalah suatu proses yang dimulai ketika individu atau kelompok merasa ada perbedaan dan oposisi antara dirinya sendiri dan orang lain atau kelompok tentang kepentingannya dan sumber daya, kepercayaan, nilai-nilai, atau kebiasaan itu berarti bagi mereka".

Sedarmayanti mengemukakan "konflik merupakan perjuangan antara kebutuhan, keinginan, gagasan, kepentingan atau pihak saling bertentangan, sebagai akibat dari adanya perbedaan sasaran (*goals*); nilai (*values*); pikiran (*cognition*); perasaan (*affect*); dan perilaku (*behavior*)". Beberapa definisi tentang konflik tersebut, dapat disimpulkan bahwa konflik adalah suatu proses yang terjadi antara manusia dalam interaksinya dengan orang lain disebabkan perbedaan kebutuhan, perbedaan aktivitas dan perbedaan pandangan dalam suatu masalah.

Berkaitan dengan pengertian konflik di atas maka dapat diartikan bahwa konflik diawali dengan persaingan, sehingga selama ada individu maupun kelompok yang dinamis dan memiliki vitalitas besar untuk mengembangkan diri, kelompok atau organisasi, maka selama itu pula terdapat potensi konflik di lingkungan sebuah organisasi.

Menurut Fren Luthans konflik berarti suatu kondisi pertentangan antar tujuan berdasarkan nilai-nilai dan sasaran-sasaran di dalamnya, yang berdampak timbulnya perilaku dan emosi yang tidak sama dan mengarah pada permusuhan dan pertikaian.

Istilah konflik sendiri diterjemahkan dalam beberapa istilah yaitu perbedaan pendapat, persaingan dan permusuhan. Perbedaan pendapat tidak selalu berarti perbedaan keinginan. Oleh karena konflik bersumber pada keinginan, maka perbedaan pendapat tidak selalu berarti konflik. Persaingan sangat erat hubungannya dengan konflik karena dalam persaingan beberapa pihak menginginkan hal yang sama tetapi hanya satu yang mungkin mendapatkannya. Persaingan tidak sama dengan konflik namun mudah menjurus ke arah konflik, terutama bila ada persaingan yang menggunakan cara-cara yang bertentangan dengan aturan yang disepakati. Permusuhan bukanlah konflik karena orang yang terlibat konflik bisa saja tidak memiliki rasa permusuhan. Sebaliknya orang yang saling bermusuhan bisa saja tidak berada dalam keadaan konflik.

Dengan demikian manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (*interests*) dan interpretasi. Bagi pihak luar (di luar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif di antara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.

Menurut James A.F.Stoner dan Charles Wankel mengemukakan bahwa ada lima jenis konflik yaitu konflik intrapersonal, konflik interpersonal, konflik antar individu dan kelompok, konflik antar kelompok dan konflik antar organisasi. Jenis-jenis konflik ini juga terjadi dalam dunia pendidikan. Secara detailnya dapat diuraikan seperti dibawah ini :

a. *Konflik Intrapersonal*

Konflik intrapersonal adalah konflik seseorang dengan dirinya sendiri. Konflik terjadi bila pada waktu yang sama seseorang memiliki dua keinginan yang tidak mungkin dipenuhi sekaligus. Ada tiga macam bentuk konflik intrapersonal yaitu:

1. Konflik pendekatan-pendekatan, contohnya orang yang dihadapkan pada dua pilihan yang sama-sama menarik.
2. Konflik pendekatan – penghindaran, contohnya orang yang dihadapkan pada dua pilihan yang sama menyulitkan.
3. Konflik penghindaran-penghindaran, contohnya orang yang dihadapkan pada satu hal yang mempunyai nilai positif dan negatif sekaligus.

b. *Konflik Interpersonal*

Konflik Interpersonal adalah pertentangan antar seseorang dengan orang lain karena pertentangan kepentingan atau keinginan. Hal ini sering terjadi antara dua orang yang berbeda status, jabatan, bidang kerja dan lain-lain.

c. Konflik antar individu-individu dan kelompok-kelompok (*Intergroup*)

Hal ini seringkali berhubungan dengan cara individu menghadapi tekanan-tekanan oleh kelompok kerja mereka.

d. Konflik antara kelompok dalam organisasi yang sama (*Intraorganisasi*) Konflik ini merupakan tipe konflik yang banyak terjadi di dalam organisasi-organisasi. Konflik antar lini dan staf, pekerja dan pekerja – manajemen merupakan dua macam bidang konflik antar kelompok.

e. Konflik antara organisasi (*Interorganisasi*) Dalam pendidikan konflik semacam ini dapat terjadi seperti konflik antara satu sekolah dengan sekolah lainnya.

Semua bentuk-bentuk konflik tersebut dapat menimbulkan konsekuensi, baik positif maupun negatif.

Menurut Veithzal Rivai (2004: 174-175) ada tiga faktor yang menentukan apakah suatu konflik akan berimbang, bermanfaat atau merusak, yaitu: (a) tingkat pertikaian/konflik; (b) susunan dan iklim dalam organisasi; dan (c) cara mengelola konflik.

5.1.2. Konflik-Konflik di Kelas

Faktor-faktor yang dapat menimbulkan adanya konflik dalam suatu organisasi pendidikan antara lain adalah: berbagai sumber daya yang langka ditemukan disekolah, perbedaan dalam tujuan antara manager dengan guru, saling ketergantungan dalam menjalankan pekerjaan, perbedaan dalam nilai atau persepsi. Selain sebab-sebab di atas, ada juga sebab lain yang mungkin dapat menimbulkan konflik dalam pendidikan misalnya gaya seseorang dalam bekerja, ketidakjelasan organisasi (terutama lembaga swasta) dan masalah-masalah komunikasi yang tidak terarah.

Konflik-konflik yang terjadi di sekolah, seperti juga konflik-konflik yang terjadi di masyarakat atau organisasi yang lain, menyangkut manusia dalam organisasi. Seluruh masalah yang menyangkut segi manusia adalah rumit dan apabila tidak dibina dengan baik, akan merusak organisasi. Sebaliknya bila ditangani secara seksama, akan merupakan faktor yang esensial bagi pencapaian efektivitas dan tujuan organisasi.

Konflik-konflik yang terjadi di Kelas dapat dibedakan menjadi: (1) konflik internal individu; (2) konflik antarpribadi; (3) konflik antarkelompok; (4) konflik antarorganisasi.

Konflik internal individu, terjadi pada siswa yang seringkali mendapatkan tugas tambahan dari guru padahal banyak tuntutan pekerjaan rumah yang harus diselesaikan.

Apabila siswa tersebut tidak dapat menghadapinya, maka akan terjadi stres. Stres merupakan suatu produk tambahan yang kerap kali muncul pada konflik di dalam individu sendiri (Goleman, 1987). Konflik internal siswa ini, tidak hanya meresahkan individu siswa itu sendiri, melainkan juga dapat meresahkan para guru yang berhubungan dengannya di sekolah.

Konflik antar pribadi, terjadi antar siswa atau antara siswa dan guru. Sifatnya bisa substantif atau emosional. Konflik substantif, berupa perbedaan atau pertentangan tentang aspek-aspek akademik sekolah, seperti ketidakseimbangan distribusi beban tugas atau kerja di antara siswa. Konflik emosional, berupa perbedaan atau pertentangan kepentingan, kebutuhan antarsiswa yang bersifat individual.. Konflik antarpribadi ini merupakan jenis konflik yang sering dihadapi oleh para siswa.

Konflik antar kelompok, terjadi antara kelompok-kelompok siswa di sekolah. Konflik antarkelompok siswa atau antara kelas ini bisa terjadi karena perbedaan atau pertentangan usia atau senioritas, idealisme, kepentingan, kebutuhandan sebagainya dari masing-masing kelas antara siswa. Sedangkan konflik antarorganisasi, terjadi antarorganisasi intra sekolah, seperti antara OSIS dengan Pramuka atau organisasi siswa yang lain, antara siswa dengan Komite Sekolah, dll. Pada umumnya konflik antarorganisasi ini karena adanya perbedaan atau persaingan antarorganisasi dalam mencapai tujuannya masing-masing.

Konflik-konflik karena faktor emosional bisa disebabkan oleh perasaan-perasaan marah, ketidakpercayaan, ketidak senangan, takut dan sikap menentang, maupun bentrokan-bentrokan kepribadian antarpribadi di sekolah, seperti guru sering datang terlambat dan pulang sebelum waktunya, sering tidak masuk dengan berbagai macam alasan, acuh tak acuh terhadap lingkungan belajar, suka mengasingkan diri dari pergaulan, suka membuat masalah dengan sesama siswa, berpikir agresif, pemogokan, merusak peralatan sekolah, dan atau melakukan pencurian secara kecil-kecilan, merupakan persoalan-persoalan di kelas yang mengarah pada terjadinya situasi konflik dan harus dihadapi oleh guru. Seperti konflik umumnya, konflik-konflik yang terjadi di kelas juga dapat disebabkan karena faktor suasana kelas yang membosankan, persaingan, tuntutan yang berlebihan, atau variasi aktivitas.

5.2. Faktor-Faktor yang menimbulkan Konflik

Persepsi seseorang mengenai penyebab konflik akan memengaruhi gaya manajemen konfliknya. Persepsi seseorang yang menganggap penyebab konflik menentukan kehidupan atau harga dirinya akan berupaya berkompetisi dan memenangkan konflik. Sebaliknya, jika orang menganggap penyebab konflik tidak penting bagi kehidupan dan harga dirinya, ia akan menggunakan pola perilaku menghindar dalam menghadapi konflik.

Adapun faktor-faktor yang menjadi penyebab terjadinya konflik yaitu sebagai berikut:

1. Perbedaan individu yang meliputi perbedaan pendirian dan perasaan. Setiap manusia adalah individu yang unik. Artinya, setiap orang memiliki pendirian dan perasaan yang berbeda-beda satu dengan lainnya. Perbedaan pendirian dan perasaan akan sesuatu hal atau lingkungan yang nyata ini dapat menjadi faktor penyebab konflik sosial, sebab dalam menjalani hubungan sosial, seseorang tidak selalu sejalan dengan kelompoknya. Misalnya, ketika berlangsung pentas musik di lingkungan pemukiman, tentu perasaan setiap warganya akan berbeda-beda. Ada yang merasa terganggu karena berisik, tetapi ada pula yang merasa terhibur.

2. Perbedaan latar belakang kebudayaan sehingga membentuk pribadi-pribadi yang berbeda. Seseorang sedikit banyak akan terpengaruh dengan pola-pola pemikiran dan pendirian kelompoknya. Pemikiran dan pendirian yang berbeda itu pada akhirnya akan menghasilkan perbedaan individu yang dapat memicu konflik. Perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok.
3. Manusia memiliki perasaan, pendirian maupun latar belakang kebudayaan yang berbeda. Oleh sebab itu, dalam waktu yang bersamaan, masing-masing orang atau kelompok memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Kadang-kadang orang dapat melakukan hal yang sama, tetapi untuk tujuan yang berbeda-beda.
4. Perubahan-perubahan nilai yang cepat dan mendadak dalam masyarakat. Perubahan adalah sesuatu yang lazim dan wajar terjadi, tetapi jika perubahan itu berlangsung cepat atau bahkan mendadak, perubahan tersebut dapat memicu terjadinya konflik sosial. Misalnya, pada masyarakat pedesaan yang mengalami proses industrialisasi yang mendadak akan memunculkan konflik sosial sebab nilai-nilai lama pada masyarakat tradisional yang biasanya bercorak pertanian secara cepat berubah menjadi nilai-nilai masyarakat industri. Nilai-nilai yang berubah itu seperti nilai kegotongroyongan berganti menjadi nilai kontrak kerja dengan upah yang disesuaikan menurut jenis pekerjaannya. Hubungan kekerabatan bergeser menjadi hubungan struktural yang disusun dalam organisasi formal perusahaan. Nilai-nilai kebersamaan berubah menjadi individualis dan nilai-nilai tentang pemanfaatan waktu yang cenderung tidak ketat berubah menjadi pembagian waktu yang tegas seperti jadwal kerja dan istirahat dalam dunia industri. Perubahan-perubahan ini, jika terjadi secara cepat atau mendadak, akan membuat kegoncangan proses-proses sosial di masyarakat, bahkan akan terjadi upaya penolakan terhadap semua bentuk perubahan karena dianggap mengacaukan tatanan kehidupan masyarakat yang telah ada.
5. Menurut Mulyasa (2003:241-242) konflik dapat terjadi karena setiap pihak atau salah satu pihak merasa dirugikan, baik secara material maupun nonmaterial. Untuk mencegahnya harus dipelajari penyebabnya, antara lain:
 - a. Perbedaan pendapat. Konflik dapat terjadi karena perbedaan pendapat dan masing-masing merasa paling benar. Jika perbedaan pendapat ini meruncing dan mencuat ke permukaan, maka akan menimbulkan ketegangan.
 - b. Salah paham. Konflik dapat terjadi karena salah paham (*mis understanding*), misalnya tindakan seseorang mungkin tujuannya baik, tetapi dianggap merugikan oleh pihak lain. Kesalahpahaman ini akan menimbulkan rasa kurang nyaman, kurang simpati dan kebencian.
 - c. Salah satu atau kedua pihak merasa dirugikan. Konflik dapat terjadi karena tindakan salah satu pihak mungkin dianggap merugikan yang lain atau masing-masing pihak merasa dirugikan. Pihak yang dirugikan merasa kesal, kurang nyaman, kurang simpati atau benci. Perasaan-perasaan ini dapat menimbulkan konflik yang mengakibatkan kerugian baik secara materi, moral, maupun sosial.

d. Terlalu sensitif. Konflik dapat terjadi karena terlalu sensitif, mungkin tindakan seseorang adalah wajar, tetapi karena pihak lain terlalu sensitive maka dianggap merugikan, dan menimbulkan konflik, walaupun secara etika tindakan ini tidak termasuk perbuatan yang salah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa konflik dilatarbelakangi oleh perbedaan ciri-ciri yang dibawa individu dalam suatu interaksi. perbedaan-perbedaan tersebut diantaranya adalah menyangkut ciri fisik, kepandaian, pengetahuan, adat istiadat, keyakinan, dan lain sebagainya. Dengan dibawasertanya ciri-ciri individual dalam interaksi sosial, konflik merupakan situasi yang wajar dalam setiap siswa dan tidak satu siswa pun yang tidak pernah mengalami konflik antar temannya atau dengan kelompok kelas lainnya

BAB 6

STRATEGI PENGELOAAN PERUBAHAN

6.1 Definisi perubahan

Perubahan secara sederhana berarti melakukan sesuatu secara berbeda hal ini merujuk pada teori perubahan *Jeff Davidson* bahwa sesuatu terjadi akan berbeda dari sebelumnya karenanya perubahan bermakna melakukan sesuatu dengan cara baru, mengikuti jalur baru, mengadopsi teknologi baru, menggunakan system baru, melaksanakan prosedur manajemen baru, melakukan reorganisasi, merger, dan lain-lain. sementara *Potts dan La Marsh* mengatakan perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang menuju keadaan yang diinginkan dimasa depan di lingkungan suatu organisasi.

Sementara *Wagner dan Hollenback* mengatakan perubahan adalah tindakan memperbaiki cara berpikir dan perilaku yang konvensional atau perpindahan dari status quo yang tersirat didalam perubahan sasaran atau visi yang berbeda dari sebelumnya. Richard L. Daft mengatakan Perubahan adalah adopsi suatu perilaku atau gagasan baru oleh organisasi atau penyesuaian bentuk dan format organisasi agar dapat bertahan (*survive*) dengan kondisi yang lebih baik didalam lingkungan tertentu. Stephen P. Robbins mengatakan bahwa banyak konsep, teori dan pengertian serta interpretasi terhadap istilah perubahan yang masih diperdebatkan, tetapi kecenderungan sekarang ini istilah pengembangan organisasi (*organizational development / OD*) sering digunakan untuk menunjukkan proses mempersiapkan dan mengelola proses perubahan organisasi. Selanjutnya Robbins mengatakan bahwa perubahan menjadi sangat luas artinya karena dapat diterapkan untuk menunjukkan perubahan pada seluruh aspek organisasi sebagai perubahan individu, kelompok dan totalitas organisasi sebagai jawaban atas factor internal dan eksternal.

Perubahan diartikan sebagai suatu kondisi baru yang berbeda dari kondisi sebelumnya yang terjadi di lingkungan sebuah organisasi. Dalam manajemen perubahan kondisi baru harus merupakan kondisi yang lebih baik dari kondisi sebelumnya. Perubahan suatu kondisi itu dapat terjadi diluar campur tangan yang menjadi focus perkuliahan ini adalah perubahan karena campur tangan manusia (manajemen) yang terjadi dalam organisasi. Dengan demikian sebagai kesimpulan awal: Manajemen perubahan diartikan sebagai proses mengendalikan atau mengelola akibat-akibat karena terjadinya perubahan didalam suatu organisasi. Dengan kata lain Manajemen Perubahan adalah proses mengatur perubahan agar dihasilkan akibat-akibat sesuai dengan yang ditargetkan atau diinginkan organisasi.

1. Manajemen Perubahan menurut Potts dan La Marsh adalah proses yang berlangsung sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada SDM yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.
2. Manajemen Perubahan adalah proses mendorong dan mengendalikan perubahan, baik yang bersumber dari factor internal maupun factor eksternal organisasi.
3. Manajemen Perubahan adalah proses pengambilan keputusan untuk menghasilkan sesuatu yang baru melalui cara kerja baru yang berbeda dari sebelumnya.

Dengan kata lain Manajemen Perubahan adalah pengambilan keputusan untuk menghasilkan sesuatu yang baru dan pengendalian pelaksanaannya agar sesuatu yang lebih baik dapat diwujudkan secara optimal

6,2 Proses Terbentuknya Perubahan

Proses perubahan meliputi enam tahap, sebagai berikut:

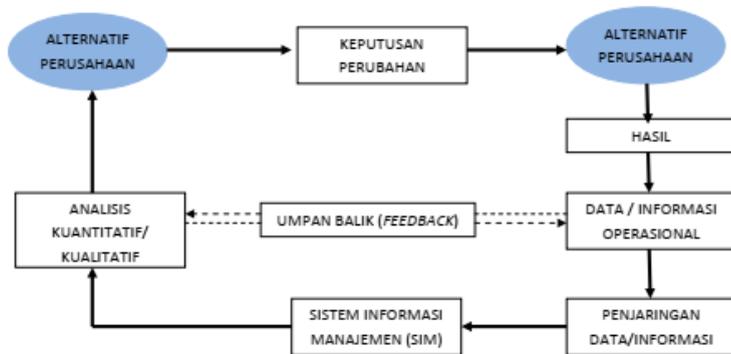
- a. Tekanan dan desakan. Proses mulai ketika manajemen puncak mulai merasa adanya kebutuhan atau tekanan akan perubahan.
- b. Intervensi dan reorientasi. Konsultan atau pengantar perubahan dari luar sering digunakan untuk merumuskan masalah dan melalui proses dengan membuat para anggota organisasi untuk memusatkan perhatiannya pada masalah tersebut.
- c. Diagnose dan pengenalan masalah. Informasi dikumpulkan dan dianalisa oleh pengantar perubahan dan manajemen.
- d. Penemuan dan komitmen pada penyelesaian. Pengantar perubahan hendaknya merangsang pemikiran dan mencoba untuk menghindari penggunaan "metode-metode lama yang sama".
- e. Percobaan pencarian hasil-hasil. Penyelesaian-penyelesaian yang dikembangkan pada tahap 4 biasanya diuji dalam program-program percobaan berskala kecil dan hasil-hasilnya dianalisa.
- f. Penguatan dan penerimaan. Bila serangkaian kegiatan telah diuji dan sesuai dengan keinginan, harus diterima secara sukarela.

6.2 Tipe –tipe perubahan

Pada umumnya dapat dikatakan bahwa ada dua macam kategori perubahan yang bersifat gradual, incremental, dan yang terfokuskan secara khusus dan perubahan revolusioner, yang bersifat mendadak, drastic dan yang mencakup seluruh organisasi. Perubahan revolusioner mencakup upaya untuk meningkatkan efektivitas bekerjanya suatu organisasi, sedangkan perubahan evolusioner berupaya mencari cara-cara baru untuk menjadi efektif. (*Revolutionary change is more likely to result in a dramatic shift that involves a whole new way of doing things new goals, and a new structure*). Ada sejumlah cara yang dapat diterapkan oleh sesuatu organisasi untuk menimbulkan hasil-hasil secara cepat, yaitu misalnya cara: *re-engineering*, restrukturisasi, atau inovasi.

Gambar tipologi perubahan tiga cara yang dikemukakan sebelumnya bersifat generic, karena ia berkaitan dengan segala macam perubahan termasuk didalamnya, baik perubahan administrative maupun teknologis. Perubahan adaptif merupakan perubahan yang paling rendah kompleksitasnya, biaya-biaya dan ketidakpastiannya.

Perubahan-perubahan inovatif, berada dibagian tengah dari kontinum kompleksitas, biaya, dan ketidakpastian. Dan pada tujuan kontinum kompleksitas, biaya, dan ketidakpastian terdapat apa yang dinamakan dalam gambar kita perubahan-perubahan yang bersifat inovatif radikal. Perubahan-perubahan macam ini paling sulit diimplementasi, dan mereka cenderung merupakan perubahan yang paling mengancam kepercayaan manajerial dan kepastian jabatan para karyawan (Kreitner, Kinicki, 1989: 657).



Gambar 1. Alur pengambilan keputusan dalam manajemen perubahan

Analisis Data untuk menghasilkan alternative perubahan sebagai keputusan dalam manajemen perubahan terdiri dari :

- a. Analisis informasi secara kualitatif (keputusan *uncertainty*) tanpa data kuantitatif dan diolah secara rasional yang menghasilkan dua atau lebih alternative keputusan bersifat spekulatif dan tidak diketahui tingkat keakuratannya.
- b. Analisis semi kuantitatif karena data kuantitatif tidak cukup dan dilengkapi dengan informasi kualitatif yang menghasilkan dua atau lebih alternative keputusan beresiko (*risk*). Setiap alternative keputusan sebagai rencana perubahan yang diperoleh diketahui kekurangan dan kelebihan masing- masing. Tugas manajer adalah memilih alternative yang paling kecil resiko/kekeliruannya untuk ditetapkan sebagai keputusan perubahan yang akan dilaksanakan.
- c. Analisis kuantitatif dengan menggunakan perhitungan statistic yang menghasilkan satu keputusan yang akurat (*certenity*) karena diketahui peluang kesalahannya pada tingkat alpha 0,05 (5%) atau alpha 0,01 (1,0%). Dengan tingkat keakuratan tinggi, persoalannya terletak pada keberanian manajer/ pimpinan untuk melaksanakannya agar menghasilkan perubahan yang diinginkan.
- d. Manajemen Perubahan dalam pengambilan keputusan untuk suatu perubahan berhadapan dengan empat dimensi organisasi berupa SDM yang menggerakkan dan melaksanakan kegiatan didalamnya:
 1. Dimensi Material (asset yang dimiliki) termasuk investasi sebagai penghambat, karena perubahan berarti banyak yang tidak sesuai dan tidak dapat digunakan. Sebaliknya banyak dana (investasi) yang diperlukan untuk menggantinya.
 2. Dimensi Intelektual. Organisasi adalah kerjasama dua orang atau lebih didalam sebuah wadah. Setiap SDM memiliki cara berpikir dan kemampuan intelektual yang berbeda-beda, sehingga apabila tidak dapat disatukan akan menjadi sumber kegagalan suatu perubahan dilingkungan sebuah organisasi.

3. Dimensi Emosional. Dimensi ini terkait dengan konsep diri (harga diri) dan hubungan sosial yang sudah dibangun, sehingga jika perubahan dilakukan terdapat karyawan yang kehilangan posisinya, atau keahliannya menjadi tidak diperlukan dan lain-lain, akan menimbulkan respon negative atau penolakan dan rusaknya hubungan sosial yang sudah dibangun dengan susah payah.

Dimensi Spiritual yang terkait dengan nilai-nilai di dalam budaya organisasi, yang berubah karena pelaksanaan perubahan telah mengurangi atau menghilangkan nilai-nilai yang terdapat didalam prosedur dan mekanisme kerja, atau implementasi wewenang dan tanggungjawab yang berbeda dari sebelumnya.

6.4 Faktor-faktor Penyebab Timbulnya Perubahan

Perubahan-perubahan yang terjadi pada organisasi-organisasi, ditimbulkan oleh aneka macam kekuatan eksternal dan internal, yang seringkali berinteraksi hingga mereka saling memperkuat satu sama lainnya. Para manajer yang bereaksi atas factor-faktor tersebut, seringkali menimbulkan dampak penting atas individu-individu, yang ada didalam organisasi yang bersangkutan. Guna bertahan dan berkembang, maka organisasi-organisasi perlu bereaksi dan menyesuaikan diri terhadap berbagai macam kekuatan tersebut. Mereka perlu melaksanakan kegiatan inovasi, dan secara berkesinambungan memperbaiki produk serta jasa-jasa mereka, guna memenuhi permintaan konsumen yang berubah dan guna menghadapi pihak pesaing. Teknologi-teknologi yang digunakan perlu disesuaikan, dan perlu dikemukakan cara-cara lebih baru dan lebih baik, untuk melaksanakan kegiatan pengorganisasian dan manajemen. Berikut ini disajikan sebuah table yang menunjukkan aneka macam kekuatan dan contoh-contoh perubahan (Cook, Hunsaker, 2001: 530).

Perubahan-perubahan internal dapat disebabkan karena reaksi terhadap dunia luar, dan mereka dianggap sebagai pemicu- pemicu eksternal (*external tringgers*). Tetapi, disamping itu ada pula sejumlah besar factor yang menyebabkan timbulnya pemicu-pemicu internal (*internal tringgers*) bagi perubahan. Contoh-contoh yang bersifat tipikal adalah misalnya: redesain organisasi guna menyesuaikan diri dengan sebuah asortimen produk baru (*a new product line*), atau dengan sebuah strategi pasar baru, merupakan contoh-contoh tipikal, seperti halnya perubahan dalam tanggungjawab pekerjaan untuk disesuaikan dengan struktur-struktur keorganisasian baru. Adapun penyebab akhir perubahan didalam organisasi-organisasi, adalah dimana organisasi itu sendiri berupaya untuk mendahului perubahan itu sendiri, melalui tindakan-tindakan yang bersifat proaktif. (Mengantisipasi perubahan-perubahan yang akan terjadi kemudian hari). Sebagai contoh dapat dikemukakan bahwa ada organisasi-organisasi yang berupaya untuk mengantisipasi masalah-masalah yang mungkin akan terjadi dipasar, atau mereka melaksanakan serangkaian tindakan untuk menghadapi dampak dari resesi dunia yang akan timbul. Dalam situasi demikian kita dapat mengatakan bahwa terjadinya tindakan perubahan-perubahan proaktif.

6.5 Kekuatan-kekuatan Penyebab Perubahan

Factor-faktor yang menyebabkan atau menimbulkan perubahan yaitu:

1. Factor dalam lingkungan eksternal

Berbagai factor dalam lingkungan eksternal, yang menentukan kemampuan organisasi untuk menarik sumber daya-dumber daya manusia dan bahan baku yang dibutuhkan, atau untuk memproduksi dan memasarkan barang-barang atau jasa-jasanya, menjadi salah satu kelompok kekuatan penyebab eksternal.

2. Factor dalam lingkungan internal

Factor perubahan internal ini merupakan hasil dari tujuan, strategi, kebijaksanaan manajerial dan teknologi baru, serta sikap dan perilaku para karyawan.

6.6 Cara-cara Penanganan Perubahan:

Ada dua pendekatan utama penanganan perubahan organisasi yang dapat digunakan para manajer, yaitu:

1. Pendekatan pertama adalah proses perubahan reaktif, dimana manajemen beraksi atas tanda-tanda bahwa perubahan dibutuhkan.
2. Pendekatan kedua adalah proses perubahan proaktif, dimana manajemen mengembangkan suatu program perubahan yang direncanakan, melalui pelaksanaan berbagai investasi waktu dan sumber daya lainnya yang berarti untuk mengubah cara-cara operasi organisasi.

6.7 Manajemen Transisi

Apabila konsep perubahan dapat kita pelajari dari sudut pandang internal, eksternal, ataupun secara proaktif, maka dengan sendirinya reaksi para manajer terhadap perubahan akan menjadi sangat luas. Buchanan dan McCalman berpendapat bahwa hal tersebut memerlukan suatu kerangka kerja manajemen transisi tertentu yang dinamakan mereka "Perpetual Transition Management" (Buchanan, McCalman, 1989). Model manajemen transisi tersebut, walaupun ia khusus berkaitan dengan perubahan organisasi skala besar, dapat memberikan sejumlah pemahaman penting bagi kita tentang apa yang memicu adanya perubahan-perubahan didalam organisasi-organisasi, dan bagaimana organisasi-organisasi tersebut bereaksi terhadapnya. Model tersebut menyatakan bahwa empat macam proses-proses manajemen yang saling kait-mengkait harus terjadi, guna mengimplementasi dan mempertahankan perubahan-perubahan keorganisasian penting.

Adapun proses-proses tersebut beroperasi pada tingkatan-tingkatan yang berbeda-beda, dan mereka mencakup berbagai factor yang berbeda, dalam hierarki keorganisasian. Adapun keempat macam lapisan sebagai berikut: (Buchanan, McCalman, 1989).

1. Lapisan pemicu (*the trigger layer*), yang berhubungan dengan identifikasi kebutuhan dan peluang-peluang untuk perubahan penting, yang dirumuskan secara sadar dalam wujud peluang-peluang, dan bukan dalam bentuk ancaman-ancaman atau krisis-krisis
2. Lapisan visi (*the vision layer*), yang menetapkan perkembangan masa yang akan datang organisasi yang bersangkutan, dengan jalan menekankan suatu visi dan mengomunikasikannya secara efektif, sehubungan dengan arah kemana organisasi tersebut sedang menuju.

3. Lapisan konvensi (*the conversion layer*) yang dibentuk guna memobilisasi dukungan didalam organisasi yang bersangkutan, bagi visi baru tersebut sebagai metode yang paling tepat dalam hal menangani pemicu-pemicu perubahan tersebut.
4. Lapisan pemeliharaan dan pembaharuan, yang mengidentifikasi cara-cara dengan apa perubahan dipertahankan, serta dikembangkan melalui perubahan-perubahan dalam sikap, dan perilaku, dan dipastikan tidak akan kembalinya organisasi tersebut ke tradisi-tradisi yang berlaku sebelumnya. Perubahan skala besar efektif, memerlukan suatu rangkaian tindakan manajemen, yang dikaitkan dengan keempat macam lapisan atau proses-proses yang saling kait mengkait.