

Pengarahan, motivasi

Ada tiga istilah yang tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya yaitu; administrasi, manajemen dan organisasi. Untuk memperoleh gambaran tentang kepemimpinan dan motivasi diperlukan adanya uraian mengenai administrasi yang didalamnya memuat aspek organisasi dan manajemen. Administrasi adalah keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih melalui cara-cara tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Organisasi diartikan sebagai setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerjasama serta secara formal terikat pada norma-norma tertentu dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan manajemen kemampuan atau keterampilan yang harus dimiliki seseorang untuk memanfaatkan sumber, dana dan daya yang tersedia guna mencapai tujuan yang telah ditentukan secara efektif dan efisien melalui orang lain.

Dari ketiga definisi di atas, dapat diasumsikan bahwa untuk mencapai tujuan harus ada yang menggerakkannya. Disinilah dibutuhkan seorang pemimpin untuk menggerakkan segala sumber daya yang ada. Kepemimpinan dalam proses administrasi dan manajemen sangat menentukan sehingga sering dikatakan kepemimpinan merupakan inti dari manajemen. Sedangkan motivasi merupakan daya pendorong untuk melakukan kerjasama dalam pencapaian tujuan dalam organisasi dan manajemen.

A. Pengertian Motivasi

Perkataan MOTIVASI adalah berasal dari pada perkataan Bahasa Inggris - "MOTIVATION". Perkataan asalnya ialah "MOTIVE" yang juga telah dipinjam oleh Bahasa Melayu / Bahasa Malaysia kepada MOTIF, yakni bermaksud TUJUAN. Di dalam surat kabar, kerap pemberita menulis ayat "motif pembunuhan". Perkataan motif di sini boleh kita fahami sebagai sebab atau tujuan yang mendorong sesuatu pembunuhan itu dilakukan. Jadi, ringkasnya, oleh kerana perkataan motivasi adalah bermaksud sebab, tujuan atau pendorong, maka tujuan seseorang itulah sebenarnya yang menjadi penggerak utama baginya berusaha keras mencapai atau mendapat apa juga yang diinginkannya sama ada secara negatif atau positif.

Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energy) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan estusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Dalam konteks Studi psikologi, Abin Syamsuddin Makmun (2003) mengemukakan bahwa untuk memahami motivasi individu dapat dilihat dari beberapa indicator, diantaranya :

1. Durasi kegiatan
2. Frekuensi kegiatan
3. Presistensi pada kegiatan
4. Ketabahan, keuletan dan kemampuan dalam menghadapi rintangan dan kesulitan
5. Devosi dan pengorbanan untuk mencapai tujuan
6. Tingkat aspirasi yang harus dicapai dengan kegiatan yang dilakukan
7. Tingkat kualifikasi prestasi atau produk (out put) yang dicapai dari kegiatan yang dilakukan
8. Arah sikap terhadap sasaran kegiatan

B. Teori-teori Motivasi

Untuk memahami tentang motivasi, kita akan bertemu dengan beberapa teori tentang motivasi, antara lain :

1. Teori Abraham H. Maslow (teori kebutuhan)

Pada intinya teori ini berkisar bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu :

- a. Kebutuhan fisiologikal, seperti rasa lapar, haus, istirahat dan sex
- b. Kebutuhan rasa aman (safety needs), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental dan intelektual
- c. Kebutuhan akan kasih saying (love needs)
- d. Kebutuhan akan harga diri (esteem needs)
- e. Aktualisasi diri

2. Teori Clyton Alderfer (Teori "ERG")

Teori Alderfer dikenal dengan akronim "ERG" yang merupakan huruf huruf pertama dari tiga istilah yaitu :

E = Existence (kebutuhan akan eksistensi)

R = Relatedness (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain), dan

G = Growth (kebutuhan akan pertumbuhan)

Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan tampak bahwa :

- a. Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya
- b. Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah dipuaskan;
- c. Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

3. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

Ilmuwan ketiga yang diakui telah memberikan kontribusi penting dalam pemahaman motivasi Herzberg. Teori yang dikembangkannya dikenal dengan "Model Dua Faktor" dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor hygiene atau "pemeliharaan". Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.

Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor hygiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku. Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg ialah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang, apakah yang bersifat

intrinsik atautkah yang bersifat ekstrinsik.

4. Teori Keadilan

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

- a. Seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar, atau
- b. Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam menumbuhkan persepsi tertentu, seorang pegawai biasanya menggunakan empat hal sebagai pembanding, yaitu :
 - a. Harapannya tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi pribadi, seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya;
 - b. Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat pekerjaannya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri;
 - c. Imbalan yang diterima oleh pegawai lain di organisasi lain di kawasan yang sama serta melakukan kegiatan sejenis;
 - d. Peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang merupakan hak para pegawai
 - e. Pemeliharaan hubungan dengan pegawai dalam kaitan ini berarti bahwa para pejabat dan petugas di bagian kepegawaian harus selalu waspada jangan sampai persepsi ketidakadilan timbul, apalagi meluas di kalangan

para pegawai. Apabila sampai terjadi maka akan timbul berbagai dampak negatif bagi organisasi, seperti ketidakpuasan, tingkat kemangkiran yang tinggi, sering terjadinya kecelakaan dalam penyelesaian tugas, seringnya para pegawai berbuat kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan masing-masing, pemogokan atau bahkan perpindahan pegawai ke organisasi lain.

5. Teori penetapan tujuan (goal setting theory)

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

- (a) tujuan-tujuan mengarahkan perhatian;
- (b) tujuan-tujuan mengatur upaya;
- (c) tujuan-tujuan meningkatkan persistensi; dan
- (d) tujuan-tujuan menunjang strategi-strategi dan rencana-rencana kegiatan.

6. Teori Victor H. Vroom (Teori Harapan)

Victor H. Vroom, dalam bukunya yang berjudul "Work And Motivation" mengetengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai "Teori Harapan". Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya. Dinyatakan dengan cara yang sangat sederhana, teori harapan berkata bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya untuk berupaya akan menjadi rendah. Di kalangan ilmuwan dan para praktisi manajemen sumber daya manusia, teori harapan ini mempunyai daya tarik tersendiri karena penekanan tentang pentingnya bagian kepegawaian membantu para pegawai dalam menentukan hal-hal yang diinginkannya serta menunjukkan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannya itu. Penekanan ini dianggap penting karena pengalaman menunjukkan bahwa para pegawai tidak selalu mengetahui secara pasti apa yang diinginkannya, apalagi cara untuk memperolehnya.

7. Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku

Berbagai teori atau model motivasi yang telah dibahas di muka dapat digolongkan sebagai model kognitif motivasi karena didasarkan pada kebutuhan seseorang berdasarkan persepsi orang yang bersangkutan berarti sifatnya sangat subyektif. Perilakunya pun ditentukan oleh persepsi tersebut. Padahal dalam kehidupan organisasional disadari dan diakui bahwa kehendak seseorang ditentukan pula oleh berbagai konsekwensi eksternal dari perilaku dan tindakannya. Artinya, dari berbagai faktor di luar diri seseorang turut berperan sebagai penentu dan pengubah perilaku.

Dalam hal ini berlakukan upaya yang dikenal dengan "hukum pengaruh" yang menyatakan bahwa manusia cenderung untuk mengulangi perilaku yang mempunyai

konsekwensi yang menguntungkan dirinya dan mengelakkan perilaku yang mengakibatkan perilaku yang mengakibatkan timbulnya konsekwensi yang merugikan.

Contoh yang sangat sederhana ialah seorang juru tik yang mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik dalam waktu singkat. Juru tik tersebut mendapat pujian dari atasannya. Pujian tersebut berakibat pada kenaikan gaji yang dipercepat. Karena juru tik tersebut menyenangi konsekwensi perilakunya itu, ia lalu terdorong bukan hanya bekerja lebih tekun dan lebih teliti, akan tetapi bahkan berusaha meningkatkan keterampilannya, misalnya dengan belajar menggunakan komputer sehingga kemampuannya semakin bertambah, yang pada gilirannya diharapkan mempunyai konsekwensi positif lagi di kemudian hari.

Contoh sebaliknya ialah seorang pegawai yang datang terlambat berulang kali mendapat teguran dari atasannya, mungkin disertai ancaman akan dikenakan sanksi indisipliner. Teguran dan kemungkinan dikenakan sanksi sebagai konsekwensi negatif perilaku pegawai tersebut berakibat pada modifikasi perilakunya, yaitu datang tepat pada waktunya di tempat tugas.

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

c. Fungsi Pengarahan Dalam Manajemen

Pengarahan (Direction) adalah keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

Para ahli banyak berpendapat kalau suatu pengarahan merupakan fungsi terpenting dalam manajemen. Karena merupakan fungsi terpenting maka hendaknya pengarahan ini benar-benar dilakukan dengan baik oleh seorang pemimpin. Seorang manajer yang baik hendaknya sering memberi masukan-masukan kepada anggotanya karena hal tersebut dapat menunjang prestasi kerja anggota. Seorang anggota juga layak manusia biasa yang senang dengan adanya suatu perhatian dari yang lain, apabila perhatian tersebut dapat membantu meningkatkan kinerja mereka. Dari definisi diatas terdapat suatu cara yang tepat untuk digunakan yaitu:

1. Melakukan orientasi tentang tugas yang akan dilakukan
2. Memberikan petunjuk umum dan khusus
3. Mempengaruhi anggota, dan
4. memotivasi

Salah satu alasan pentingnya pelaksanaan fungsi pengarahan dengan cara memotivasi bawahan adalah:

- a) Motivasi secara impalistic, yakni pimpinan organisasi berada di tengah-tengah para bawahannya dengan demikian dapat memberikan bimbingan, instruksi, nasehat dan koreksi jika diperlukan.
- b) Adanya upaya untuk mensinkronisasikan tujuan organisasi dengan tujuan pribadi dari para anggota organisasi.
- c) Secara eksplisit terlihat bahwa para pelaksana operasional organisasi dalam memberikan jasa-jasanya memerlukan beberapa perangsang atau insentif.

Fungsi pengarahan

Pengarahan merupakan fungsi manajemen yang menstimulir tindakan-tindakan agar betul-betul dilaksanakan. Oleh karena tindakan-tindakan itu dilakukan oleh orang, maka pengarahan meliputi pemberian perintah-perintah dan motivasi pada personalia yang melaksanakan perintah-perintah tersebut.

Pengarahan (leading) adalah untuk membuat atau mendapatkan para karyawan untuk melakukan apa yang diinginkan, dan harus mereka lakukan. Dikenal sebagai leading, directing, motivating atau actuating.

Pengarahan memiliki beberapa karakteristik:

1. Pervasive Function, yaitu pengarahan diterima pada berbagai level organisasi. Setiap manajer menyediakan petunjuk dan inspirasi kepada bawahannya.
2. Continuous Activity, pengarahan merupakan aktivitas berkelanjutan disepanjang masa organisasi
3. Human factor, fungsi pengarahan berhubungan dengan bawahan dan oleh karena itu berhubungan dengan human factor. Human factor adalah perilaku manusia yang kompleks dan tidak bisa diprediksi.
4. Creative Activity, fungsi pengarahan yang membantu dalam mengubah rencana ke dalam tindakan. Tanpa fungsi ini, seseorang dapat menjadi inaktif dan sumber fisik menjadi tak berarti.
5. Executive Function, Fungsi pengarahan dilaksanakan oleh semua manajer dan eksekutif pada semua level sepanjang bekerja pada sebuah perusahaan, bawahan menerima instruksi hanya dari atasannya.
6. Delegated Function, pengarahan seharusnya adalah suatu fungsi yang berhadapan dengan manusia. Atasan harus dapat mengetahui bahwa perilaku manusia merupakan suatu hal tidak dapat diprediksi dan alami sehingga atasan seharusnya dapat mengkondisikan perilaku seseorang ke arah tujuan yang diharapkan.

Cara-cara pengarahan yang dilakukan dapat berupa :

1. Orientasi, Merupakan cara pengarahan dengan memberikan informasi yang perlu supaya kegiatan dapat dilakukan dengan baik.
2. Perintah, Merupakan permintaan dari pimpinan kepada orang yang berada di bawahnya untuk melakukan atau mengulangi suatu kegiatan tertentu pada keadaan tertentu.
3. Delegasi wewenang, Dalam pendelegasian wewenang ini pimpinan melimpahkan sebagian dari wewenang yang dimilikinya kepada bawahannya.

Kemampuan seorang manajer untuk memotivasi akan mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi akan menentukan efektifitas manajer. Dan ini bukan satu-satunya factor yang mempengaruhi tingkat prestasi seseorang. Manajer yang dapat melihat motivasi sebagai suatu system akan mampu meramalkan perilaku dari bawahannya. Motivasi seperti yang telah disebutkan diatas, akan mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan bawahannya, yang selanjutnya akan menentukan efektifitas manajer. Ada dua factor yang mempengaruhi tingkat prestasi seseorang, yaitu kemampuan individu dan pemahaman tentang perilaku untuk mencapai prestasi yang maksimal disebut prestasi peranan. Dimana antara motivasi, kemampuan dan persepsi peranan merupakan satu kesatuan yang saling berinteraksi.

1. **Model Tradisional**, Tidak lepas dari teori manajemen ilmiah yang dikemukakan oleh Frederic Winslow Taylor. Model ini mengisyaratkan bagaimana manajer menentukan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan dengan system pengupahan intensif untuk memacu para pekerja agar memberikan produktivitas yang tinggi.
2. **Model Hubungan Manusiawi**, Elton Mayo dan para peneliti hubungan manusiawi lainnya menentukan bahwa kontrak-kontrak sosial karyawan pada pekerjaannya adalah penting, kebosanan dan tugas yang rutin merupakan pengurang dari motivasi. Untuk itu para karyawan perlu dimotivasi melalui pemenuhan kebutuhan-kebutuhan social dan membuat mereka berguna dan penting dalam organisasi.
3. **Model Sumber Daya Manusia**, McGregor Maslow, Argyris dan Likert mengkritik model hubungan manusiawi bahwa seorang bawahan tidak hanya dimotivasi dengan memberikan uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti dalam arti lebih menyukai pemenuhan kepuasan dari suatu prestasi kerja yang baik, diberi tanggung jawab yang lebih besar untuk pembuatan keputusan dan pelaksanaan tugas.
 - a. Fungsi pengarahan adalah suatu fungsi kepemimpinan manajer untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja secara maksimal serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat, dinamis, dan lain sebagainya. Pengarahan pada dasarnya akan berkaitan dengan :

1. Faktor individu dalam kelompok
2. Motivasi dan kepemimpinan
3. Kelompok kerja dan,
4. Komunikasi dalam organisasi

FAKTOR INDIVIDU DALAM KELOMPOK

Menganalisis perilaku organisasional dalam tingkatan individu

- Organisasi merupakan kumpulan individu.
- Setiap individu memiliki kebutuhan, minat, persepsi, sikap, nilai, kepribadian, dan berbagai hal lain yang berbeda.
- Perbedaan tingkat individu mempengaruhi organisasi.

TUJUAN

- Kemampuan memprediksi perilaku orang lain memberikan kesempatan untuk membangun komunikasi yang baik, efektif, dan efisien sehingga mampu berpikir, bersikap, dan bertindak tepat dalam berkomunikasi.
- Menjelaskan berbagai peristiwa yang terjadi di dalam organisasi.
- Kemampuan prediksi dan eksplanasi akan membantu pemimpin dalam menjalankan peran mengendalikan individu, kelompok, bahkan organisasi dalam mencapai tujuan bersama.

ASPEK MANUSIA DALAM ORGANISASI

Memahami perilaku individu akan membantu dalam memahami perilaku organisasi karena pada dasarnya manusia itu homo homini socius. Manusia tidak bisa lepas dari organisasi, manusia merupakan komponen vital dalam keberadaan dan dinamika sebuah organisasi. Memahami perilaku manusia membutuhkan kerjasama berbagai disiplin keilmuan.

ASUMSI DASAR UNTUK MEMAHAMI MANUSIA:

- ⊗ Perbedaan individu.
- ⊗ Orang seutuhnya.
- ⊗ Perilaku yang termotivasi.
- ⊗ Martabat/nilai manusia.

Perbedaan Individu

Perbedaan perilaku individual dapat disebabkan oleh sejumlah faktor penting, yaitu: persepsi, sikap, kepribadian, dan belajar.

Empat asumsi yang penting menurut Gibson, dkk (1982, 1989) tentang perilaku Individu:

- ⊖ Perilaku timbul karena ada stimulus/penyebab.
- ⊖ Perilaku diarahkan kepada tujuan.
- ⊖ Perilaku yang terarah pada tujuan dapat terganggu oleh frustrasi, konflik, dan kecemasan.
- ⊖ Perilaku timbul karena adanya motivasi.

v Perilaku Termotivasi berhubungan dengan:

- ⊖ Arah perilaku
- ⊖ Kekuatan respons, yaitu usaha karyawan setelah memilih mengikuti tindakan tertentu.
- ⊖ Ketahanan perilaku, atau berapa lama orang dapat terus menerus berperilaku menurut cara tertentu.

v Penyebab motivasi dapat terkait:

- ⊖ Kebutuhan
- ⊖ Kekuatan menjawab pilihan tertentu
- ⊖ Adanya usaha untuk memuaskan keinginan yang terdorong oleh nafsu atau logika.

ASUMSI DASAR UNTUK MEMAHAMI MANUSIA:

Untuk dapat memahami perilaku individu, kita perlu memahami karakteristik yang melekat pada individu. Karakteristik yang dimaksud terkait dengan: ciri-ciri biografis, kepribadian, persepsi dan sikap. Ciri-ciri biografis: umur, jenis kelamin, status perkawinan, jumlah tanggungan, masa kerja.

Kepribadian:

- ⊖ Ada 3 pendekatan dalam upaya untuk memahami terjadinya perilaku manusia. Ketiga pendekatan tersebut adalah: pendekatan kognitif, pendekatan kepuasan, dan pendekatan psikoanalisis.
- ⊖ Lebih lanjut, pemahaman atas kepribadian dapat dilihat melalui sejumlah teori, seperti teori psikoanalisis, teori pemenuhan kebutuhan Maslow, teori konsistensi, teori 2 faktor, dan teori prestasi dari McClland.

PEMBENTUKAN SIKAP DAN PERILAKU

Sebagaimana telah disampaikan sebelumnya, ada 3 pendekatan yang dapat diaplikasi dalam menelaah proses pembentukan sikap dan perilaku, yaitu:

- ⊖ Pendekatan kognitif sebagaimana yang dibahas oleh Littlejohn (1992) yang menganalisa mengenai stimulus dan respon.
- ⊖ Pendekatan kepuasan. Pendekatan ini memfokuskan perhatian pada faktor-faktor pada diri seseorang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya. Ada sejumlah teori yang terkait dengan pendekatan ini, yaitu: teori hierarki kebutuhan, teori dua faktor, dan teori prestasi.
- ⊖ Pendekatan psikoanalisis yang mengaitkan kita dengan pemikiran Sigmund Freud

terkait dengan id, ego, dan super ego.

KEPRIBADIAN

Kepribadian merupakan suatu keseluruhan yang terorganisasi. Kepribadian terlihat terorganisasi dalam pola-pola, yang hingga tingkat tertentu dapat diobservasi dan diukur. Walaupun kepribadian memiliki landasan biologikal, pengembangan spesifiknya merupakan sebuah produk dari lingkungan sosial dan kultural. Kepemimpinan memiliki aspek-aspek superfisial. Kepribadian mencakup ciri-ciri umum, maupun ciri unik. kepribadian seorang individu, merupakan suatu kelompok ciri-ciri yang relatif stabil, tendensi-tendensi, dan tempramen-tempramen yang sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang diwarisi, dan oleh faktor-faktor sosial, kultural, dan lingkungan.

3 PENDEKATAN TEORITIKAL DALAM MEMAHAMI KEPRIBADIAN

PENDEKATAN SIFAT

⊗ Teori ini menyediakan sebuah katalog yang melukiskan sang individu. Katalog itu dapat berdasarkan ciri fisik atau psikologikal seseorang.

PENDEKATAN PSIKODINAMIK

⊗ Pendekatan ini sama dengan pendekatan psikoanalisis. Teori-teori psikodinamik mengintegrasikan ciri-ciri manusia dan menerangkan sifat dinamik pengembangan kepribadian.

PENDEKATAN HUMANISTIK

⊗ Teori humanistik menitikberatkan person, dan pentingnya aktualisasi diri bagi kepribadian.

MODIFIKASI PERILAKU

Perilaku individu dapat dimodifikasi. Langkah modifikasi yang dapat dikembangkan:

- ⊗ Antecedents, yaitu apa yang melatarbelakangi perilaku individu?
- ⊗ Behavior, yaitu apa yang individu lakukan/katakan?
- ⊗ Consequences, yaitu apa yang terjadi setelah tindakan tersebut.

Kontribusi

- ⊗ apa yang dapat diberikan oleh individu bagi organisasi atau perusahaan
- ⊗ Kompensasi
- ⊗ apa yang dapat diberikan oleh organisasi atau perusahaan bagi individu

Kontrak Psikologis (Psychological Contract)

⊗ suatu kesepakatan tidak tertulis yang muncul ketika seseorang bergabung dengan sebuah organisasi atau ketika tenaga kerja bergabung dalam sebuah perusahaan

- v Kesesuaian Tenaga Kerja yang dibutuhkan Perusahaan (Personal Job Fit)
- v Keragaman Individu dalam Organisasi (Individual Differences in Organization)

v Perilaku Individu

dan Sikap Berorganisasi

- v Persepsi Selektif

⊗ proses penyeleksian informasi mengenai sesuatu dimana sesuatu tersebut mengalami berbagai kontradiksi dan ketidaksesuaian dari persepsi awal yang kita yakini

- v Stereotip

⊗ proses pelabelan terhadap seseorang berdasarkan suatu kejadian tertentu yang dialami atau dilakukan oleh seseorang tersebut

Faktor-faktor Penyebab Stres

- v tuntutan pekerjaan (task demands)
- v tuntutan fisik (physical demands)
- v tuntutan peran atau fungsi (role demands)
- v tuntutan interpersonal (interpersonal demands)

Pengendalian Stres

- v olahraga yang teratur
- v relaksasi
- v manajemen waktu
- v merubah suasana atau lingkungan pekerjaan
- v support group
- v Kreativitas Individu dalam Organisasi
- v Faktor Pendorong Kreativitas Individu
- ⊗ pengalaman individu dengan kreatifitas
- ⊗ perlakuan terhadap individu
- ⊗ kemampuan kognitif dari individu
- v Tahapan Membangun Kreativitas
- ⊗ tahap persiapan (preparation)
- ⊗ tahap inkubasi (incubation)
- ⊗ tahap penemuan ide atau gagasan (insight)
- ⊗ tahap pengujian (verification).

MOTIVASI dan KEPEMIMPINAN

Pengertian Motif dan Motivasi

Tingkah laku seseorang di pengaruhi serta di rangsang oleh keinginan.Kebutuhan,

tujuan, dan kepuasannya. Rangsangan timbul dari diri sendiri dan dari luar. Rangsangan ini akan menciptakan “motif dan motivasi “ yang mendorong orang bekerja untuk memperoleh kebutuhan dan kepuasan dari hasil kerjanya. Motif dapat di artikan sebagai Driving Force yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan berbuat untuk tujuan tertentu.

Perspektif Pengharapan mengenai Motivasi

4 asumsi dasar (Nadler & Lawler)

- ⊖ Perilaku sangat ditentukan oleh kombinasi dari berbagai faktor individu dan berbagai faktor lingkungan
 - ⊖ Perilaku individu dalam organisasi senantiasa ditentukan oleh kesadaran dari keputusan setiap individu.
 - ⊖ Individu memiliki keragaman kebutuhan, pengharapan dan tujuan.
 - ⊖ Masing-masing individu cenderung akan berperilaku berdasarkan pilihan alternatif perilaku yang terkait dengan harapan mereka
- 3 komponen utamadalam Perspektif Pengharapan
1. pengharapan terhadap hasil yang akan diperoleh (outcome-performance expectancy)
 2. dorongan terhadap motivasi (valence)
 3. pengharapan akan usaha yang perlu dilakukan (effort-performance expectancy)

KEPEMIMPINAN

kepemimpinan (Leadership) merupakan intisari manajemen. LEADER adalah Orangnya, sedangkan LEADERSHIP ialah gaya atau style seorang manajer untuk mengarahkan, mengkoordinasi, dan membina parabawahannya agar mau berkerja sama dan bekerja produktif mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan juga berarti:

1. Seni mempengaruhi sikap dan mengarahkan pendapat orang dengan dasar kepatuhan, kepercayaan, hormat dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama.
2. Orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin dan produktivitas dalam mencapai tujuan bersama.
3. Kekuasaan yang melibatkan hubungan dengan orang lain.
4. Pemberi kemudahan yang membantu melancarkan pencapaian tujuan.

Perilaku kepemimpinan

Mengatakan :

1. Pemimpin memastikan masalah menyelidiki, mengkaji, dan menjelaskan fakta. Setelah itu mempertimbangkan pemecahan masalah alternatif dan memilih satu cara pemecahan yang dinilai paling tepat.
2. Anggota diberitahu apa yang harus dilakukan. Pendapatn anggota dimungkinkan untuk tidak dipertimbangkan.

Menghimbau

1. Pemimpin membuat keputusan
2. Ada himbauan agar anggota menerima keputusan itu.
3. Ada penjelasan atas manfaat dari keputusan itu.

Konsultasi

1. Pimpinan memberitahu permasalahan kepada anggota dan minta saran pemecahan masalah.
2. Saran anggota dapat menjadi cara pemecahan masalah sementara.
3. Pemimpin setelah mempertimbangkan saran memutuskan cara yang terbaik

Bergabung

1. Pemimpin membicarakan masalah dan menerima keputusan anggota.
2. Pemimpin memberikan batasan yang kemudian menggiring pada keputusan akhir

Memberi

Pemimpin menyerahkan pembicaraan dan pemecahan masalah yang memuaskan dan diinginkan oleh anggota. Pemimpin mendukung keputusan asal wajar dan ada dalam batas-batas yang ditetapkan sebelumnya.

Prinsip Kepemimpinan

1. Tentukan sasaran dan tujuan bersama anggota kelompok.
2. Bantuan anggota untuk mencapai tujuan/sasaran kelompok.
3. Koordinasi kegiatan kerja.
4. Bantu anggota agar dapat menyesuaikan diri dengan kelompok.
5. Tunjukkan bahwa orientasi kita adalah kelompok, bukan perorangan.
6. Tunjukkan perhatian manusiawi

Fungsi kepemimpinan

1. Pengambilan keputusan dan merealisasi keputusan itu
2. Pendegelasan wewenang dan pembagian kerja kepada para bawahan
3. Meningkatkan daya guna dan hasil guna semua unsur manajemen
4. Memotivasi bawahan supaya bekerja efektif dan bersemangat
5. Mengembangkan imajinasi, kreativitas, dan loyalitas bawahan
6. Pemrakarsa, Penggiatan, dan pengendalian rencana.
7. Mengkoordinasi dan Mengintegrasikan kegiatan-kegiatan bawahan
8. Penilaian prestasi dan pemberian teguran atau penghargaan kepada bawahan
9. Pengembangan bawahan melalui pendidikan atau pelatihan
10. Melaksanakan pengawasan melekat (waskat) dan tindakan – tindakan perbaikan

Gaya kepemimpinan

1. Otokratis:

Membuat keputusan sendiri (kekuasaan terpusat) yang dipaksakan.

Berwenang penuh : anggota ketakutan

Bertanggung jawab sendiri.

Pengawasan bersifat ketat, langsung dan tepat.

Komunikasi top down

Dapat menjadi otokratis kebabakan

(anggota ditangani efektif, pemimpin memberi perintah dan pujian, anggota dituntut loyal)

2. Demokratis/partisipatif

Ada konsultasi dengan anggota → anggota dapat memberi sumbangan saran.

Komunikasi 2 arah lancar.

Pemimpin bertanggung jawab dalam mengambil keputusan.

Kondisi organisasi yang kondusif untuk belajar mampu memantau prestasi diri sendiri, berani mencoba tata kerja baru.

3. Kendali bebas

Memberi kekuasaan kepada anggota untuk memecahkan masalah dan mengembangkan diri.

Teori kepemimpinan

Teori pendekatan perilaku; Teori X dan Y dari Douglas McGregor

McGregor mengemukakan bahwa strategi kepemimpinan dipengaruhi anggapan seorang pemimpin tentang sifat dasar manusia.

Pertama, anggapan-anggapan yang kemudian disebut sebagai teori X meliputi:

1. Rata-rata pembawaan manusia malas atau tidak menyukai pekerjaan.
2. Orang harus dipaksa, diawasi, diarahkan atau diancam dengan hukuman.
3. Rata-rata manusia lebih menyukai diarahkan, ingin menghindari tanggung jawab.

Kedua anggapan yang disebut sebagai teori Y meliputi:

1. Penggunaan usaha fisik dan mental dalam bekerja adalah kodrat manusia.
2. Pengawasan dan ancaman hukuman eksternal bukanlah tujuan organisasi.
3. Keterikatan pada tujuan merupakan fungsi dari penghargaan yang berhubungan dengan prestasi mereka.
4. Rata-rata manusia, dalam kondisi yang layak, belajar tidak hanya untuk menerima tetapi mencari tanggung jawab.
5. Ada kapasitas besar untuk mencari imajinasi.
6. Potensi intelektual rata-rata manusia hanya digunakan sebagian saja dalam kondisi kehidupan industri modern.

Motivasi sebagai bagian penting dari fungsi pengarahan mempunyai beberapa pengertian, menurut Mc. Ceiiied(1961) bahwa dalam diri individu terdapat kebutuhan-kebutuhan pokok yang mendorong tingkah lakunya. Adapun kebutuhan pokok menurut Maslow ada 5 yaitu rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan prestasi, dan

kebutuhan mempertinggi kapitas kerja.Sedangkan menurut Harsey dan Blancat(1982)motivasi pada dasarnya adalah kebutuhan , keinginan, dorongan, atau gerakan hati dalam diri seseorang.Dari beberapa pengertian diatas dapat diambil suatu kesimpulan mengenai pengertian motivasi, yaitu suatu keadaan yang membuat motif bergerak sesuai dengan kebutuhan yang dimiliki oleh masing-masing individu.

Pemahaman motivasi bukan hal yang mudah, karena motivasi merupakan sesuatu yang ada dalam diri seseorang dan tidak nampak dari luar. Motivasi ini akan dapat terlihat melalui perilaku seseorang. Oleh karena itu ada beberapa pendekatan mengenai motivasi, antara lain:

a) Pendidikan Tradisional

pendekatan ini diperoleh oleh bapak manajemen frederick W.Tajlor menurut pendekatan ini, motivasi seseorang didorong oleh keinginannya untuk memperoleh gaji. Jadi seseorang akan bergerak apabila ada stimulus berupa uang sebagai upah atas apa yang mereka lakukan dalam hal ini manajemen dianggap lebih tau dibandingkan dengan karyawan, karena pada umumnya karyawan yang malas tidak mau bekerja akan lebih bersemangat untuk bekerja apabila ada stimulus berupa uang tersebut.

b) Pendekatan hubungan manusiawi(human relation)

salah satu tokoh dalam pendekatan ini adalah Elton Mijo. Pendekatan ini mendorong motivasi seseorang dengan cara sosial, misalnya dengan adanya pengajian rutin mingguan, arisan bulanan dan sebagainya. Yang bisa mendorong mereka untuk bisa berinteraksi dengan orang lain. Pendekatan ini memperbaiki pendekatan tradisional, karena aspek sosial seseorang tidak hanya pada uang.

c) pendekatan human resburse management

pendekatan ini lebih beda dari pendekatan diatas , kalau kedua pendekatan di atas tadi lebih menonjolkan manager, tapi kalau pendekatan ini berpendapat bahwa kepentingan anggota harus diperhitungkan dan pekerjaan itu sendiri dapat memberi motivasi terhadap anggota yg bersangkutan. Di sini tugas manager tidak hanya mendorong anggotanya untuk patuh padanya baik melalui intensif uang maupunmelalui penyediaan kebutuhan sosial.

Dari berbagai pendekatan di atas sudah jelas bahwa motivasi dalam pengarahan merupakan faktor penting yang mendukung prestasi kerja, namun demikian motivasi bukanlah satu-satunya pendukung utama terhadap prestasi kerja. Prestasi kerja seseorang juga tergantung pada faktor lalu yaitu kemampuan dan persepsi peranan. Diantara kunci prestasi kerja yaitu kemampuan yang baik, prestasi peranan yang tepat dan motivasi yang tinggi.

Dinamika Kelompok

Dinamika : “Kekuatan atau gerak yg timbul sendiri. Kelompok : Sekumpulan individu yg saling berinteraksi. Dinamika kelompok : Kekuatan yg ada dalam kelompok. Arti Kelompok dalam berbagai sudut pandang:

Persepsi: Kelompok : sejumlah orang yg melakukan interaksi dengan orang lain dalam suatu rangkaian pertemuan tatap muka.

Segi Organisasi : Kelompok : suatu sistem yg terorganisasi yg terdiri atas dua orang atau lebih yg saling berhub sedemikian rupa sehingga sistem tsb melakukan fungsi tertentu, memp peran, norma .

Segi motivasi : Kelompok:kumpulan individu yg eksistensinya sebagai kumpulan adalah sangat bermanfaat bagi para anggotanya.

Segi Interaksi : Kelompok : adanya saling ketergantungan dalam suatu interaksi antar pribadi yg merupakan suatu sistem

Perilaku para anggota kelompok dalam organisasi

1. Anggota klp memp motivasi utk bergabung
2. Unit terpadu oleh orang2 yg sling ber interaksi
3. Memberikan sumbangan (wkt&tenaga) yg berbeda-beda
4. Mencapai kesepakatan &memp perbedaan pendapat lewat macam2 interaksi.

Pentingnya Dinamika Kelompok

Dinamika Kelompok: metode & proses yang bertujuan meningkatkan nilai kerja sama kelompok yg dilandasi pada prinsip2:

- 1, Gestalt psychologi(keseluruhan lebih besar dari penjumlahan bagian2nya.
2. Nilai kerjasama kelompok bergantung pada iteraksi dan perilaku para anggotanya.

Dari Kedua prinsip tsb dapat diketahui:

1. Hub. Saling tergantung & saling menunjang antara seluruh jajaran kelompok (antarkaryawan,karyawan&pimpinan)
2. Pengambilan keputusan&penggunaannya & pengawasan untuk semua anggota klp
3. Interaksi & perilaku dng tujuan agar tujuan kelompok dapt tercapai

Tujuan kelompok

1. Mempertahankan kelompok agar tetap utuh, terpadu, berfungsi dengan baik
2. Mempertahankan kelompok agar dapat melaksanakan tugas2 yg menjadi tanggung jawab nya.

Peranan fungsional bagi anggota kelompok

1. Peranan tugas
2. Peranan Pemeliharaan
3. Peranan Mengganggu

Budaya Kelompok dalam bentuk :

1. Norma
2. Nilai
3. Keyakinan

Akibat dari budaya Kelompok:

1. Menerima nilai2 kelompok yg baru bagi anggota
2. Mencoba mengubah nilai2 tsb
3. Berusaha meninggalkan kelompok tsb.

Proses Pengembangan Kelompok

1. Saling menerima
2. Saling berkomunikasi & mengambil keputusan
3. Motivasi & produktivitas
4. Pengendalian dan Organisasi

Jenis interaksi yg efektif dalam kelompok

1. Rapat (meeting)
2. Pembangunan tim (team building)

Ciri Kelompok yg berkembang

1. Struktur kelompok/organisasi
2. Peranan
3. Hierarki
4. Norma-norma
5. Kepemimpinan
6. Kesatuapaduan dan kepuasan

Alat untuk memelihara agar kelompok utuh , terpadu & dinamis

1. Sasaran jelas & di tetapkan bersama
2. Kejelasan pembagian fungsi & peranan
3. Komunikasi yg terbuka, dipahami & efektif
4. Kepemimpinan yg mampu melaksanakan tugas & fungsi kepemimpinan
5. Norma & pertumbuhan kelompok
6. Pengambilan keputusan yg disepakati bersama.

KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Tujuan Komunikasi yaitu, untuk memberikan perintah, laporan, informasi, ide, saran, berita dan menjalin hubungan-hubungan dari seorang komunikator kepada komunikan dan penerimanya

Manusia di dalam kehidupannya harus berkomunikasi, artinya memerlukan orang lain dan membutuhkan kelompok atau masyarakat untuk saling berinteraksi. Hal ini merupakan suatu hakekat bahwa sebagian besar pribadi manusia terbentuk dari hasil integrasi sosial dengan sesama dalam kelompok dan masyarakat. Di dalam kelompok/organisasi itu selalu terdapat bentuk kepemimpinan yang merupakan masalah penting untuk kelangsungan hidup kelompok, yang terdiri dari pemimpin dan bawahan/karyawan. Di antara kedua belah pihak harus ada two-way-communications

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

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

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

1. Komunikasi antar pribadi

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

2. Komunikasi kelompok

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

3. Komunikasi massa

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

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

1. Model komunikasi linier (one-way communication), dalam model ini komunikator memberikan suatu stimuli dan komunikan melakukan respon yang diharapkan tanpa mengadakan seleksi dan interpretasi. Komunikasinya bersifat monolog.

2. Model komunikasi interaksional. Sebagai kelanjutan dari model yang pertama, pada tahap ini sudah terjadi feedback atau umpan balik. Komunikasi yang berlangsung bersifat dua arah dan ada dialog, di mana setiap partisipan memiliki peran ganda, dalam arti pada satu saat bertindak sebagai komunikator, pada saat yang lain bertindak sebagai komunikan.

3. Model komunikasi transaksional. Dalam model ini komunikasi hanya dapat dipahami dalam konteks hubungan (relationship) antara dua orang atau lebih.

Pandangan ini menekankan bahwa semua perilaku adalah komunikatif. Tidak ada satupun yang tidak dapat dikomunikasikan.

Mengenai organisasi, salah satu defenisi menyebutkan bahwa organisasi merupakan suatu kumpulan atau sistem individual yang melalui suatu hirarki/jenjang dan pembagian kerja, berupaya mencapai tujuan yang ditetapkan. Dari batasan tersebut

dapat digambarkan bahwa dalam suatu organisasi mensyaratkan:

1. Adanya suatu jenjang jabatan ataupun kedudukan yang memungkinkan semua individu dalam organisasi tersebut memiliki perbedaan posisi yang jelas, seperti pimpinan, staff pimpinan dan karyawan.
2. Adanya pembagian kerja, dalam arti setiap orang dalam sebuah institusi baik yang komersial maupun sosial, memiliki satu bidang pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

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

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

1. Downward communication, yaitu komunikasi yang berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya. Fungsi arus komunikasi dari atas ke bawah ini adalah:
 - a) Pemberian atau penyimpanan instruksi kerja (job instruction)
 - b) Penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan (job retention)
 - c) Penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku (procedures and practices)
 - d) Pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.
2. Upward communication, yaitu komunikasi yang terjadi ketika bawahan (subordinate) mengirim pesan kepada atasannya. Fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas ini adalah:
 - a) Penyampaian informasi tentang pekerjaan pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan
 - b) Penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan
 - c) Penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan
 - d) Penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.
3. Horizontal communication, yaitu tindak komunikasi ini berlangsung di antara para karyawan ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang setara. Fungsi arus komunikasi horisontal ini adalah:
 - a) Memperbaiki koordinasi tugas
 - b) Upaya pemecahan masalah
 - c) Saling berbagi informasi

- d) Upaya pemecahan konflik
- e) Membina hubungan melalui kegiatan bersama.

Proses Komunikasi

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

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

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

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

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

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

1. Langkah pertama yang dilakukan sumber adalah ideation yaitu penciptaan satu gagasan atau pemilihan seperangkat informasi untuk dikomunikasikan. Ideation ini merupakan landasan bagi suatu pesan yang akan disampaikan.

2. Langkah kedua dalam penciptaan suatu pesan adalah encoding, yaitu sumber menerjemahkan informasi atau gagasan dalam wujud kata-kata, tanda-tanda atau lambang-lambang yang disengaja untuk menyampaikan informasi dan diharapkan mempunyai efek terhadap orang lain. Pesan atau message adalah alat-alat di mana sumber mengekspresikan gagasannya dalam bentuk bahasa lisan, bahasa tulisan ataupun perilaku nonverbal seperti bahasa isyarat, ekspresi wajah atau gambar-gambar.

3. Langkah ketiga dalam proses komunikasi adalah penyampaian pesan yang telah

disandi (encode). Sumber menyampaikan pesan kepada penerima dengan cara berbicara, menulis, menggambar ataupun melalui suatu tindakan tertentu. Pada langkah ketiga ini, kita mengenal istilah channel atau saluran, yaitu alat-alat untuk menyampaikan suatu pesan. Saluran untuk komunikasi lisan adalah komunikasi tatap muka, radio dan telepon. Sedangkan saluran untuk komunikasi tertulis meliputi setiap materi yang tertulis ataupun sebuah media yang dapat mereproduksi kata-kata tertulis seperti: televisi, kaset, video atau OHP (overheadprojector). Sumber berusaha untuk mebebaskan saluran komunikasi dari gangguan ataupun hambatan, sehingga pesan dapat sampai kepada penerima seperti yang dikehendaki.

4. Langkah keempat, perhatian dialihkan kepada penerima pesan. Jika pesan itu bersifat lisan, maka penerima perlu menjadi seorang pendengar yang baik, karena jika penerima tidak mendengar, pesan tersebut akan hilang. Dalam proses ini, penerima melakukan decoding, yaitu memberikan penafsiran interpretasi terhadap pesan yang disampaikan kepadanya. Pemahaman (understanding) merupakan kunci untuk melakukan decoding dan hanya terjadi dalam pikiran penerima. Akhirnya penerimalah yang akan menentukan bagaimana memahami suatu pesan dan bagaimana pula memberikan respons terhadap pesan tersebut.

5. Proses terakhir dalam proses komunikasi adalah feedback atau umpan balik yang memungkinkan sumber mempertimbangkan kembali pesan yang telah disampainya kepada penerima. Respons atau umpan balik dari penerima terhadap pesan yang disampaikan sumber dapat berwujud kata-kata ataupun tindakan-tindakan tertentu. Penerima bisa mengabaikan pesan tersebut ataupun menyimpannya. Umpan balik inilah yang dapat dijadikan landasan untuk mengevaluasi efektivitas komunikasi.

Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

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

1. Fungsi informatif

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

2. Fungsi Regulatif

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

1. Atasan atau orang-orang yang berada dalam tataran manajemen yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Disamping itu mereka juga mempunyai kewenangan untuk memberikan instruksi atau perintah, sehingga dalam struktur organisasi kemungkinan mereka ditempatkan pada lapis atas (position of authority) supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana semestinya. Namun demikian, sikap bawahan untuk menjalankan perintah banyak bergantung pada:

1. Keabsahan pimpinan dalam menyampaikan perintah.
2. Kekuatan pimpinan dalam memberi sanksi.
3. Kepercayaan bawahan terhadap atasan sebagai seorang pemimpin sekaligus sebagai pribadi.
4. Tingkat kredibilitas pesan yang diterima bawahan.

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

3. Fungsi Persuasif

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

4. Fungsi Integratif

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

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

Masing-masing gaya komunikasi terdiri dari sekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai untuk mendapatkan respon atau tanggapan tertentu dalam situasi yang tertentu pula. Kesesuaian dari satu gaya komunikasi yang digunakan, bergantung pada maksud dari pengirim (sender) dan harapan dari penerima (receiver).

Gaya Komunikasi yang akan kita pelajari adalah sbb:

1. The Controlling style

Gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini, ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa dan mengatur perilaku, pikiran

dan tanggapan orang lain. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini dikenal dengan nama komunikator satu arah atau one-way communications. Pihak-pihak yang memakai controlling style of communication ini, lebih memusatkan perhatian kepada pengiriman pesan dibanding upaya mereka untuk berharap pesan. Mereka tidak mempunyai rasa ketertarikan dan perhatian untuk berbagi pesan. Mereka tidak mempunyai rasa ketertarikan dan perhatian pada umpan balik, kecuali jika umpan balik atau feedback tersebut digunakan untuk kepentingan pribadi mereka. Para komunikator satu arah tersebut tidak khawatir dengan pandangan negatif orang lain, tetapi justru berusaha menggunakan kewenangan dan kekuasaan untuk memaksa orang lain mematuhi pandangan-pandangannya. Pesan-pesan yang berasal dari komunikator satu arah ini, tidak berusaha ‘menjual’ gagasan agar dibicarakan bersama namun lebih pada usaha menjelaskan kepada orang lain apa yang dilakukannya. The controlling style of communication ini sering dipakai untuk mempersuasi orang lain supaya bekerja dan bertindak secara efektif, dan pada umumnya dalam bentuk kritik. Namun demikian, gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini, tidak jarang bernada negatif sehingga menyebabkan orang lain memberi respons atau tanggapan yang negatif pula.

2. The Equalitarian style

Aspek penting gaya komunikasi ini ialah adanya landasan kesamaan. The equalitarian style of communication ini ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah (two-way traffic of communication).

Dalam gaya komunikasi ini, tindak komunikasi dilakukan secara terbuka. Artinya, setiap anggota organisasi dapat mengungkapkan gagasan ataupun pendapat dalam suasana yang rileks, santai dan informal. Dalam suasana yang demikian, memungkinkan setiap anggota organisasi mencapai kesepakatan dan pengertian bersama.

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

3. The Structuring style

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

Stogdill dan Coons dari The Bureau of Business Research of Ohio State University,

menemukan dimensi dari kepemimpinan yang efektif, yang mereka beri nama Struktur Inisiasi atau Initiating Structure. Stogdill dan Coons menjelaskan mereka bahwa pemrakarsa (initiator) struktur yang efisien adalah orang-orang yang mampu merencanakan pesan-pesan verbal guna lebih memantapkan tujuan organisasi, kerangka penugasan dan memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang muncul.

4. The Dynamic style

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

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

5. The Relinquishing style

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

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

6. The Withdrawal style

Akibat yang muncul jika gaya ini digunakan adalah melemahnya tindak komunikasi, artinya tidak ada keinginan dari orang-orang yang memakai gaya ini untuk berkomunikasi dengan orang lain, karena ada beberapa persoalan ataupun kesulitan antarpribadi yang dihadapi oleh orang-orang tersebut.

Dalam deskripsi yang kongkrit adalah ketika seseorang mengatakan: "Saya tidak ingin dilibatkan dalam persoalan ini". Pernyataan ini bermakna bahwa ia mencoba melepaskan diri dari tanggung jawab, tetapi juga mengindikasikan suatu keinginan untuk menghindari berkomunikasi dengan orang lain. Oleh karena itu, gaya ini tidak layak dipakai dalam konteks komunikasi organisasi.

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

DAFTAR PUSATAKA

- b. Anoraga, Panji, S.E., M.M., *Psikologi Kepemimpinan*, Rineka Cipta, Jakarta, 2001.
- c. Danim, Sudarwan, Prof., Dr., *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*, Rineka Cipta, Jakarta, 2004.
- d. Fattah, Nanang, Dr., *Landasan Manajemen Pendidikan*, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung, 2001.
- e. Komaruddin, Prof., *Manjemen Berdasarkan Sasaran*, Bumi Aksara, Jakarta, 1994
- f. Lim, Hendrik, MBA., *Menyingkap Rahasia Mantra Pemimpin Sejati*, Elex Media Komputindo, Jakarta, 2007
- g. Rivai, H. Veithzal, Prof., Dr. dan Dr. Hj. Sylviana Murni, S.H., M.Si., *Educational Management*, Rajawali Pers, 2009
- h. Siagian, Sondang P., Prof., Dr., *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Rineka Cipta, Jakarta, 1999.
- i. Slamet, Prof. Dr., *Kepemimpinan Sekolah (Makalah)*, Surabaya, 2009
- j. Tim Penyusun Bahan Materi Diklat Prajabatan, *Kepemimpinan*, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta, 1997.
- k. Uno, Hamzah B., Dr., M.Pd., *Teori Motivasi dan Pengukurannya*, Bumi Aksara, Jakarta, 2007.
- l. Winardi, J., Prof., Dr., *Motivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen*, Rajawali Pers, Jakarta, 2001.
- m. Wirjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 2001

Sumber link :

herachaqy.com/2016/02/motivasi-dan-kepemimpinan-dalam.html

ilm4a7eng.wordpress.com/2012/04/25/fungsi-pengarahan-dalam-manajemen/