

BAB II

KAJIAN TEORITIS

A. KAJIAN PUSTAKA

1. Komunikasi Organisasi

a. Pengertian Komunikasi Organisasi

Pada dasarnya definisi dari komunikasi organisasi adalah komunikasi antarmanusia (*human Communication*) yang terjadi dalam konteks organisasi dimana terjadi jaringan-jaringan pesan satu sama lain.¹

Dalam arti yang lebih luas komunikasi organisasi adalah proses penciptaan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Pengertian tersebut mengandung konsep-konsep². sebagai berikut:

1. **Proses**, Suatu organisasi adalah suatu sistem terbuka yang dinamis yang menciptakan dan saling menukar informasi diantara anggotanya. Karena gejala menciptakan dan menukar informasi ini berjalan terus menerus dan tidak ada hentinya, maka dikatakan sebagai suatu proses.

¹ Burhan Bungin, *Sosiologi Komunikasi*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006, Hlm. 274

² Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), Hlm.68

2. **Pesan**, yang dimaksud pesan adalah susunan simbol yang penuh arti tentang orang, obyek, kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang lain. Dalam komunikasi organisasi kita mempelajari ciptaan dan pertukaran pesan dalam seluruh organisasi.

Pesan dalam organisasi dapat dilihat menurut beberapa klasifikasi yang berhubungan dengan bahasa, penerima yang dimaksud, metode difusi, dan arus tujuan dari pesan. Pengklasifikasian pesan menurut bahasa dapat dibedakan pesan verbal dan non verbal. Pesan verbal dalam organisasi misalnya; surat, memo, pidato, dan percakapan. Sedangkan pesan nonverbal dalam organisasi terutama sekali yang tidak diucapkan atau ditulis seperti; bahasa gerak tubuh, sentuhan, nada suara, ekspresi wajah, dan lain-lain.

3. **Jaringan**, organisasi terdiri dari satu seri orang yang tiap-tiapnya menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi. Ciptaan dan pertukaran pesan dari orang-orang ini sesamanya terjadi melewati suatu set jalan kecil yang dinamakan jaringan komunikasi.

Suatu jaringan komunikasi ini mungkin mencakup hanya dua orang, beberapa orang atau keseluruhan organisasi. Hakikat dan luas dari jaringan ini dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain; hubungan peranan, arah dan arus pesan, hakikat seri dari arus pesan, dan isi dari pesan.

4. ***Keadaan Saling Tergantung***, Konsep kunci komunikasi organisasi keempat adalah keadaan yang saling tergantung satu bagian dengan bagian lainnya. Hal ini telah menjadi sifat dari suatu organisasi yang merupakan suatu sistem terbuka. Bila suatu bagian dari organisasi mengalami gangguan maka akan berpengaruh kepada bagian lainnya dan mungkin juga kepada seluruh sistem organisasi. Implikasinya, bila pimpinan membuat suatu keputusan dia harus memperhitungkan implikasi keputusan itu terhadap organisasinya secara menyeluruh.
5. ***Hubungan***, Konsep kunci yang kelima dari komunikasi organisasi adalah hubungan. Karena organisasi merupakan suatu sistem terbuka, sistem kehidupan sosial maka untuk berfungsinya bagian-bagian itu terletak pada manusia yang ada dalam organisasi. Dengan kata lain jaringan melalui mana jalannya pesan dalam suatu organisasi dihubungkan oleh manusia. Oleh karena itu hubungan manusia dalam organisasi yang memfokuskan kepada tingkah laku komunikasi dari orang yang terlibat suatu hubungan perlu dipelajari.

Sikap, skill, moral dari seseorang, mempengaruhi dan dipengaruhi oleh hubungan yang bersifat organisasi. Hubungan manusia dalam organisasi berkisar mulai dari yang sederhana yaitu hubungan diantara dua orang sampai kepada hubungan yang kompleks. Jadi

dalam organisasi terjadi hubungan yang sifatnya individual, kelompok, dan Hubungan organisasi.

6. **Lingkungan**, yang dimaksud lingkungan adalah semua totalitas secara fisik dan faktor sosial yang diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem. Yang termasuk lingkungan internal adalah personal/anggota, tujuan, produk, dll. Sedangkan lingkungan eksternal adalah; langganan, saingan, teknologi, dan lain-lain.

Komunikasi organisasi terutama berkenaan dengan transaksi yang terjadi dalam lingkungan internal organisasi yang terdiri dari organisasi dan budayanya, dan antar organisasi dengan lingkungan eksternalnya. Yang dimaksud dengan kultur organisasi adalah pola kepercayaan dan harapan dari anggota organisasi yang menghasilkan norma-norma yang membentuk tingkah laku individu dan kelompok dalam organisasi.

Organisasi sebagai suatu sistem terbuka harus berinteraksi dengan lingkungan eksternal seperti; teknologi, ekonomi, undang-undang, dan faktor sosial. Karena faktor lingkungan berubah-ubah, maka organisasi memerlukan informasi baru. Informasi ini harus dapat mengatasi perubahan dalam lingkungan dengan menciptakan dan pertukaran pesan baik secara internal dalam unit-unit yang relevan maupun terhadap kepentingan umum secara eksternal.

7. ***Ketidakpastian***, adalah perbedaan informasi yang tersedia dengan informasi yang diharapkan.

komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan dalam organisasi yang kompleks.

komunikasi organisasi ialah suatu proses sosial yang mempunyai relevansi terluas di dalam memfungsikan setiap kelompok, organisasi atau masyarakat.

Sedangkan untuk organisasi ialah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang, untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi, melalui hierarki otoritas dan tanggung jawab, serta organisasi mempunyai karakteristik tertentu yaitu mempunyai struktur, tujuan, saling berhubungan satu bagian dengan bagian yang lain, dan tergantung kepada komunikasi manusia untuk mengkoordinasikan aktivitas dalam organisasi tersebut.

Jadi bisa ditarik kesimpulan bahwa organisasi merupakan suatu kumpulan organ (system) yang saling berkaitan satu sama lain, atau saling ketergantungan, dan juga memiliki kestrukturan baik formal atau informal.

b. Tujuan Dan Fungsi Komunikasi Organisasi

1. Tujuan Komunikasi Organisasi

Tujuan komunikasi dalam organisasi adalah mutual understanding, dalam arti mencoba mencari saling sepemahaman antara anggota-anggota dalam organisasi tersebut.

2. Fungsi Komunikasi Organisasi

Dalam suatu organisasi baik yang berorientasi komersial maupun sosial, komunikasi dalam organisasi atau lembaga tersebut akan melibatkan empat fungsi, yaitu³:

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.

³ Burhan Bungin, *Sosiologi Komunikasi* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group), 2006, Hlm. 274

Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti informasi pada dasarnya dibutuhkan oleh semua orang yang mempunyai perbedaan kedudukan dalam suatu organisasi.

Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi di dalam organisasi. Sedangkan karyawan (bawahan) membutuhkan informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti dan sebagainya.

2. *Fungsi Regulatif*

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

- a. Atasan atau orang-orang yang berada dalam tataran manajemen yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Disamping itu mereka juga mempunyai kewenangan untuk

memberikan instruksi atau perintah, sehingga dalam struktur organisasi kemungkinan mereka ditempatkan pada lapis atas (position of authority) supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana semestinya. Namun demikian, sikap bawahan untuk menjalankan perintah banyak bergantung pada:

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

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

- c. 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 organisasi⁴.

Dalam kehidupan organisasional terdapat empat jenis fungsi komunikasi yaitu fungsi motivasi, fungsi ekspresi emosi, fungsi penyampaian informasi dan fungsi pengawasan.

Bagi suatu organisasi komunikasi juga dapat berfungsi:

- a. Menghubungkan semua unsur yang melakukan relasi pada semua lapisan, sehingga menimbulkan rasa kesetiakawanan, dan loyalitas antarsesama.
- b. Semua jajaran pimpinan dapat langsung mengetahui keadaan bidang-bidang yang dibawah, sehingga berlangsung pengendalian operasional yang efisien.
- c. Meningkatkan rasa tanggung jawab semua anggota, dan melibatkan mereka pada kepentingan organisasi. Muncullah kemudian rasa keterlibatan atau *sense of involvement* dan rasa ikut memiliki (*melu handarbeni*), serta *sense of belonging* atau rasa “menjadi bagian” dari suatu kelompok.
- d. Memunculkan saling pengertian dan saling menghargai tugas masing-masing, sehingga meningkatkan rasa kesatuan dan pementapan *esprit de corps* (semangat korps).

⁴ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi*....., Hlm. 81. 1996

c. Proses Komunikasi Organisasi

Organisasi merupakan komposisi sejumlah orang yang menduduki posisi atau peranan tertentu. Peranan individu dalam system komunikasi ditentukan oleh hubungan struktur antara satu individu dengan individu yang lainya dalam organisasi.

Secara umum, komunikasi organisasi dapat dibedakan menjadi 2 bagian:

a. Komunikasi Formal

Ialah komunikasi yang telah direncanakan yang tidak dapat dipungkiri oleh organisasi, yang termasuk dalam komunikasi formal terbagi dalam 3 proses komunikasi, diantara lain:

1. Komunikasi ke bawah

Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan yang berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Biasanya kita beranggapan bahwa informasi bergerak dari manajemen kepada para pegawai; namun, dalam organisasi kebanyakan hubungan

ada pada kelompok manajemen⁵. Pemberian atau penyimpanan instruksi kerja (job instruction)

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

2. Komunikasi ke atas

Komunikasi ke atas adalah komunikasi yang terjadi dari tingkat bawahan yang ditujukan ke tingkat yang lebih tinggi atau atasan. Semua pegawai dalam organisasi akan berkomunikasi ke atas, setiap bawahan akan meminta informasi ataupun memberi informasi kepada seseorang yang otoritasnya lebih tinggi dibandingkan dirinya. Setiap komunikasi yang diarahkan seseorang kepada orang lain yang otoritasnya lebih besar dalam sebuah organisasi adalah merupakan esensi komunikasi ke atas, diantaranya:

⁵ Davis, Pace dan Faules. *Communication Organization*. 2005. Hlm.184.

- 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. Komunikasi Horizontal (lateral)

Komunikasi horizontal adalah komunikasi penyampaian informasi di antara orang-orang yang memiliki otoritas yang sama dalam organisasi. Komunikasi horizontal terjadi secara mendatar, antara anggota staf dengan anggota staf lainnya, antara sesama karyawan.

Berikut beberapa contoh yang dikatakan sebagai komunikasi Horizontal, diantaranya:

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

4. Anatomi Organisasi

a. Pendekatan manajemen Ilmiah

Pendekatan manajemen ilmiah menganggap bahwa Organisasi harus menggunakan metode-metode ilmiah untuk meningkatkan produktivitas. Berbagai studi pengendalian secara ilmiah akan memungkinkan manajemen mengidentifikasi cara-cara atau alat untuk meningkatkan produktivitas dan pada akhirnya akan meningkatkan efektifitas komunikasi.

b. Pendekatan Hubungan Antar manusia

Pendekatan Hubungan Antar manusia menganggap Kepuasan kerja akan mengakibatkan kenaikan produktivitas. Seseorang anggota yang bahagia adalah anggota yang produktif. Oleh karena itu, Fungsi manajemen adalah menjaga agar para anggota terus merasa puas.

Fungsi Fungsi kepemimpinan sangat penting disini, pemimpin menciptakan norma-norma dan anggota kelompok mengikutinya, Pengendalian kepemimpinan dianggap cara terbaik untuk meningkatkan kepuasan dan produksi.

c. Pendektan Sistem

Pendekatan Sistem menganggap bahwa Menggabungkan unsur terbaik dari pendekatan ilmiah dengan pendekatan hubungan antar manusia, Pendekatan ini memandang organisasi sebagai suatu sistem di manasemua bagian berinteraksi dan mempengaruhi bagian yang lainnya.Organisasi dipandang sebagai sistem yang terbuka terhadap informasi baru, responsif terhadap lingkungan, dinamis dan selalu berubah.

d. Pendekatan Kultural

Pendekatan Kultural Organisasi harus dipandang sebagai suatu kesatuan sosial ataukultur yang memiliki aturan tentang perilaku, peran, kepahlawanan dannilai-nilai.organisasi harus memiliki nilai atau kultur yang spesifik untuk dianutnya. Tujuan analisis ini bertujuan untuk memahami bagaimana kita bisa memahami bagaimana organisasi berfungsi dan bagaimana hal itu mempengaruhi dan dipengaruhi oleh para anggotanya dalam kultur organisasi itu. Kemudian secara definisi interpretative komunikasi organisasi adalah “proses Penciptaan makna atau interaksi yang merupakan organisasi”

Intinya bahwa komunikasi organisasi adalah “perilaku Pengorganisasian” yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam prose situ berinteraksi dan memberi makna atas apa

yang sedang terjadi. Sifat penting komunikasi organisasi adalah penciptaan pesan, penafsiran dan penanganan kegiatan anggota organisasi, bagaimana komunikasi berlangsung dalam organisasi dan apa maknanya bergantung pada konsepsi seseorang mengenai organisasi.

2. Komunikasi Kepemimpinan

a. Pengertian komunikasi

Proses penyampaian pesan dari seorang komunikator kepada seorang komunikan melalui saluran komunikasi dalam situasi-situasi yang ada dalam kehidupan.

b. Pengertian kepemimpinan

Kepemimpinan dalam organisasi dapat diartikan sebagai kemampuan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama⁶.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan

⁶ Hill dan Caroll. Komunikasi organisasi. 1997. Hlm. 57

bersama. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

c. Komunikasi kepemimpinan

Sedangkan yang dimaksud dengan komunikasi kepemimpinan, dapat diartikan sebagai: proses, perilaku, cara dan metode komunikasi yang berkaitan, dan berdampak langsung terhadap kepemimpinan seseorang dalam kelompok ataupun organisasi. Yang bertujuan mengoptimalkan prinsip aspek dan metode komunikasi dari seseorang pemimpin dalam membangun karakter dan perilaku kepemimpinannya dalam kelompok atau organisasi.

Sedangkan yang dimaksud dari gaya komunikasi kepemimpinan ialah sebuah metode proses berkomunikasi atau berperilaku yang berisi tentang cara memimpin sebuah kelompok atau organisasi.

d. Kepemimpinan Formal Dan Kepemimpinan Non-Formal

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 diangkat 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 formal masih harus diuji dalam praktek yang hasilnya akan terlihat dalam kehidupan organisasi apakah kepemimpinan formal tersebut sekaligus menjadi kepemimpinan nyata. Kepemimpinan formal sering juga disebut dengan istilah istilah headship. Kepemimpinan formal 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 dicapai.
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. Di bawah ini akan dikemukakan perbedaan antara kepemimpinan 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 Kepemimpinan :

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 kepada orang lain dengan apabila terdapat kekeliruan atau penyimpangan-penyimpangan.
- e. Fungsi dan Tipe kepemimpinan

1. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi Kepemimpinan memiliki dua dimensi, diantaranya sebagai berikut⁷:

- a. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (Direction) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya.
- b. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (support) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemimpin. Berdasarkan kedua dimensi tersebut

⁷ Hill dan Caroll. *Komunikasi Organisasi*. 1997. Hlm. 65

secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

1. Fungsi instruktif
2. Fungsi konsultatif
3. Fungsi partisipasi
4. Fungsi delegasi

Dalam gaya dan tipe kepemimpinan itu tidak sama dan bahkan juga bervariasi, sehingga dapat dianalisa pula fungsi-fungsi kepemimpinan. Kepemimpinan akan berlangsung efektif bilamana mampu memenuhi Fungsinya meskipun dalam kenyataanya tidak semua tipe kepemimpinan memberikan peluang yang sama untuk mewujudkannya.

Dalam hubungan itu sulit untuk dibantah bahwa setiap proses kepemimpinan juga akan menghasilkan situasi social yang berlangsung di dalam kelompok atau organisasi masing-masing. Untuk itu setiap pemimpin harus mampu menganalisa situasional kelompok atau organisasinya yang dapat dimanfaatkan dalam mewujudkan fungsi kepemimpinan dengan kerjasama dan bantuan orang-orang yang dipimpinnya.

f. Gaya Kepemimpinan

Banyak studi yang sudah dilakukan untuk melihat gaya kepemimpinan seseorang. Salah satunya yang terkenal adalah yang dikemukakan oleh Blanchard, yang mengemukakan 4 gaya dari sebuah kepemimpinan. Gaya kepemimpinan ini dipengaruhi oleh bagaimana cara seorang pemimpin memberikan perintah, dan sisi lain adalah cara mereka membantu bawahannya. Keempat gaya tersebut adalah

1) Directing

Gaya tepat apabila kita dihadapkan dengan tugas yang rumit dan staf kita belum memiliki pengalaman dan motivasi untuk mengerjakan tugas tersebut. Atau apabila anda berada di bawah tekanan waktu penyelesaian. Kita menjelaskan apa yang perlu dan apa yang harus dikerjakan. Dalam situasi demikian, biasanya terjadi over-communicating (penjelasan berlebihan yang dapat menimbulkan kebingungan dan pembuangan waktu). Dalam proses pengambilan keputusan, pemimpin memberikan aturan –aturan dan proses yang detil kepada bawahan. Pelaksanaan di lapangan harus menyesuaikan dengan detil yang sudah dikerjakan.

2) Coaching

Pemimpin tidak hanya memberikan detail proses dan aturan kepada bawahan tapi juga menjelaskan mengapa sebuah keputusan itu diambil, mendukung proses perkembangannya, dan juga menerima berbagai masukan dari bawahan. Gaya yang tepat apabila staf kita telah lebih termotivasi dan berpengalaman dalam menghadapi suatu tugas. Disini kita perlu memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengerti tentang tugasnya, dengan meluangkan waktu membangun hubungan dan komunikasi yang baik dengan mereka.

3) *Supporting*

Sebuah gaya dimana pemimpin memfasiliasi dan membantu upaya bawahannya dalam melakukan tugas. Dalam hal ini, pemimpin tidak memberikan arahan secara detail, tetapi tanggung jawab dan proses pengambilan keputusan dibagi bersama dengan bawahan. Gaya ini akan berhasil apabila karyawan telah mengenal teknik – teknik yang dituntut dan telah mengembangkan hubungan yang lebih dekat dengan anda. Dalam hal ini kita perlumeluangkan waktu untuk berbincang – bincang, untuk lebih melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan kerja, serta mendengarkan saran – saran mereka mengenai peningkatan kinerja.

4) *Delegating*

Sebuah gaya dimana seorang pemimpin mendelegasikan seluruh wewenang dan tanggung jawabnya kepada bawahan. Gaya Delegating akan berjalan baik apabila staf kita sepenuhnya telah paham dan efisien dalam pekerjaan, sehingga kita dapat melepas mereka menjalankan tugas atau pekerjaan itu atas kemampuan dan inisiatifnya sendiri.

Keempat gaya ini tentu saja mempunyai kelemahan dan kelebihan, serta sangat tergantung dari lingkungan di mana seorang pemimpin berada, dan juga kesiapan dari bawahannya. Maka kemudian timbul apa yang disebut sebagai "situational leadership". Situational leadership mengindikasikan bagaimana seorang pemimpin harus menyesuaikan keadaan dari orang – orang yang dipimpinnya. Ditengah–tengah dinamika organisasi (yang antara lain diindikasikan oleh adanya perilaku staf / individu yang berbeda – beda), maka untuk mencapai efektivitas organisasi, penerapan keempat gaya kepemimpinan diatas perlu disesuaikan dengan tuntutan keadaan. Inilah yang dimaksud dengan situasional leadership, sebagaimana telah disinggung di atas. Yang perlu diperhatikan adalah bahwa untuk dapat mengembangkan gaya kepemimpinan situasional ini, seseorang perlu memiliki tiga kemampuan khusus yakni :

- a. Kemampuan analitis (*analytical skills*) yakni kemampuan untuk menilai tingkat pengalaman dan motivasi bawahan dalam melaksanakan tugas.
- b. Kemampuan untuk *fleksibel (flexibility atau adaptability skills)* yaitu kemampuan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang paling tepat berdasarkan analisa terhadap situasi.
- c. Kemampuan berkomunikasi (*communication skills*) yakni kemampuan untuk menjelaskan kepada bawahan tentang perubahan gaya kepemimpinan yang kita terapkan.

Ketiga kemampuan di atas sangat dibutuhkan bagi seorang pemimpin, sebab seorang pemimpin harus dapat melaksanakan tiga peran utamanya yakni peran interpersonal, peran pengolah informasi (information processing), serta peran pengambilan keputusan (decision making).⁸

a. Peran pertama meliputi :

1. *Peran Figurehead* : Sebagai simbol dari organisasi
2. *Leader*: Berinteraksi dengan bawahan, memotivasi dan mengembangkannya

⁸ Gordon. 1996. Komunikasi Organisasi. Hlm. 314-315

3. *Liaison* : Menjalin suatu hubungan kerja dan menangkap informasi untuk kepentingan organisasi.

b. peran kedua terdiri dari 3 peran juga yakni :

1. *Monitor* : Memimpin rapat dengan bawahan, mengawasi publikasi perusahaan, atau berpartisipasi dalam suatu kepanitiaan.

2. *Disseminator* : Menyampaikan informasi, nilai – nilai baru dan fakta kepada bawahan.

3. *Spokesman* : Juru bicara atau memberikan informasi kepada orang – orang di luar organisasinya.

c. Peran ketiga terdiri dari 4 peran yaitu :

1. *Entrepreneur* : Mendesain perubahan dan pengembangan dalam organisasi.

2. *Disturbance Handler* : Mampu mengatasi masalah terutama ketika organisasi sedang dalam keadaan menurun.

3. *Resources Allocator* : Mengawasi alokasi sumber daya manusia, materi, uang dan waktu dengan melakukan penjadwalan, memprogram tugas – tugas bawahan, dan mengesahkan setiap keputusan.

4. *Negotiator* : Melakukan perundingan dan tawar – menawar.

a. **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 mengembangkan bakat genetisnya melalui pendidikan pengalaman kerja.

Pengembangan kemampuan itu adalah suatu proses yang berlangsung terus menerus dengan maksud agar yang bersangkutan semakin memiliki lebih banyak ciri-ciri kepemimpinan.

Walaupun belum ada kesatuan pendapat antara para ahli mengenai syarat-syarat ideal yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, akan tetapi beberapa di antaranya yang terpenting adalah sebagai berikut:

- 1) Pendidikan umum yang luas.
- 2) Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang generalist yang baik juga.
- 3) Kemampuan berkembang secara mental
- 4) Ingin tahu
- 5) Kemampuan analistis
- 6) Memiliki daya ingat yang kuat
- 7) Mempunyai kapasitas integrative
- 8) Keterampilan berkomunikasi

- 9) Keterampilan mendidik
- 10) Personalitas dan objektivitas
- 11) Pragmatismo
- 12) Mempunyai naluri untuk prioritas
- 13) Sederhana
- 14) Berani
- 15) Tegas dan sebagainya.

B. KAJIAN TEORI

1. Teori Kisi Kepemimpinan

Teori yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan Teori kisi kepemimpinan yang memiliki 5 (Lima) model atau jenis gaya, diantaranya:

a. Gaya Pengalah (*Impoverished Style*)

Gaya ini ditandai oleh kurangnya perhatian terhadap produksi. Pemimpin yang lemah cenderung menerima keputusan orang lain, menyetujui pendapat, sikap, dan gagasan-gagasan orang lain, seta menghindari sikap memihak. Bila terjadi konflik, pemimpin jenis ini tetap netral dan berdiri diluar masalah. Dengan tetap netral, pemimpin pengalah jarang terlibat. Pemimpin pengalah hanya berusaha sedikit untuk mengatasi masalah.

b. Gaya Pemimpin Pertengahan (*Middle-Of-The-Road Style*)

Gaya ini ditandai dengan perhatian yang seimbang terhadap produksi dan manusia. Pemimpin jenis ini mencari cara-cara yang dapat berguna, meskipun mungkin tidak sempurna, untuk memecahkan masalah.

Bila ada pendapat, gagasan, dan sikap yang berbeda dengan yang dianutnya, pemimpin gaya pertengahan berusaha untuk jujur tetapi tegas dan mencari pemecahan yang tidak memihak. Bila mendapat tekanan, pemimpin gaya pertengahan mungkin saja menjadi bimbang dan mencari jalan untuk menghindari ketegangan. Pemimpin seperti ini akan berusaha untuk mempertahankan keadaan tetap baik.

c. Gaya Tim (*Team Style*)

Gaya ditandai dengan perhatian yang tinggi terhadap tugas dan manusia. Pemimpin tim amat menghargai keputusan yang logis dan kreatif sebagai hasil dari pengertian dan kesepakatan anggota organisasi. Pemimpin tim mendengarkan dan mencari gagasan, pendapat dan sikap yang berbeda dari yang dianutnya.

Pemimpin tim mempunyai keyakinan kuat mengenai apa-apa yang harus dilakukan, tetapi memberi respon terhadap gagasan orang lain yang logis dengan mengubah pendapatnya. Bila terjadi konflik pemimpin tim mencoba mencari alasan-alasan timbulnya perbedaan dan mencari penyebab utamanya. Dalam keadaan marah, seorang

pemimpin tim dapat mengendalikan dirinya meskipun kadang-kadang terlihat jengke.

Pemimpin jenis ini mempunyai rasa humor yang besar meskipun mungkin ia merasakan keadaan tertekan, dan ia menunjukkan usaha yang keras mengikutsertakan orang lain untuk ikut bergabung bersamanya. Pemimpin tim mampu menunjukkan kebutuhan akan saling mempercayai dan saling menghargai diantara sesama anggota tim, juga menghargai pekerjaan.

d. Gaya Santai (*Country Club Style*)

Gaya ini ditandai dengan rendahnya perhatian terhadap tugas dan perhatian tinggi terhadap manusia. Pemimpin jenis ini amat menghargai hubungan baik diantara sesama orang. Ia lebih suka menerima pendapat, sikap dan gagasan orang lain daripada memaksakan kehendaknya. Ia menghindari terjadinya konflik, tapi bila ini tidak dapat dihindari, ia mencoba untuk melunakkan perasaan orang dan menjaga agar mereka tetap bekerjasama.

Pemimpin gaya santai selalu bersikap hangat dan ramah untuk mengurangi ketegangan yang ditimbulkan oleh adanya gangguan. Pemimpin seperti ini lebih banyak bersikap menolong daripada memimpin.

e. Gaya Kerja (*Task Style*)

Gaya ini ditandai dengan perhatian yang tinggi terhadap pelaksanaan kerja tetapi amat kurang untuk memperhatikan pada manusianya. Pemimpin gaya kerja amat menghargai keputusan yang telah dibuat. Pemimpin gaya kerja adalah orang yang perhatian utamanya adalah melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan secara efisien.

Pemimpin jenis ini cenderung untuk mempertahankan gagasannya, pendapatnya serta sikapnya meskipun kadang-kadang ini dihasilkan dengan cara menekan orang lain. Bila timbul konflik, pemimpin jenis ini cenderung menghentikannya atau menenangkan posisinya dengan cara memberla diri, berkeras pada pendirianya atau mengulangi konflik dengan sejumlah argumentasi baru. Bila suatu tidak berjalan dengan seharusnya, pemimpin gaya kerja akan memacu dirinya juga orang lainnya supaya semuanya kembali berjalan dengan baik.

Dari beberapa gaya kepemimpinan yang diuraikan diatas menurut Menurut Blake and mouton, gaya tim merupakan gaya kepemimpinan yang paling disukai. Kepemimpinan gaya tim berdasarkan pada integrasi yang efektif dari dua kepentingan, yaitu pekerjaan dan manusia.

Pada umumnya, kepemimpinan gaya tim berasumsi bahwa orang akan menghasilkan sesuatu yang terbaik bilamana mereka memperoleh kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang berarti. Dibalik gaya tim

ini tersembunyi kesepakatan untuk melibatkan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan, dengan maksud mempergunakan kemampuan mereka untuk memperoleh hasil terbaik yang mungkin dicapai.

Berikut tabel dalam teori Kisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh (*Blake and Mouton*).

9	(1.9) manajemen santai : Perhatian yang penuh atau kebutuhan manusia terhadap hubungan yang memuaskan, menghasilkan suasana organisasi yang hangat dan menyenangkan.				(9.9) manajemen Tim : pekerjaan diselesaikan oleh orang yang bertanggung jawab; independensi melalui “resiko bersama” (common stake) dalam tujuan organisasi menghasilkan hubungan berdasarkan kepercayaan dan penghargaan.			
8								
7								
6	(5.5) manajemen pertengahan : kinerja organisasi yang memadai diperoleh melalui penyeimbangan keperluan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan mempertahankan moral manusia pada tingkat yang memuaskan.							
5								
4								
3								
2	(1.1) manajemen pengalah : penggunaan usaha minimal untuk menyelesaikan pekerjaan adalah memadai untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.				(9.1) ketundukan-otoritas : efisiensi kerja diperoleh dari pengaturan kondisi kerja dengan cara sedikit mungkin melibatkan unsure manusia.			

1								
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Gambar 2.1 : Gambaran kisi kepemimpinan

Sumber : The leadership Grid Figure for leadership Dilenmas – Grid Solutions, oleh Robert R. Blake dan anne Adams McCanse (Dahulu The Managerial Grid Figure oleh Robert dan Janes S. Mouton)). Houston: Gulf Publishing, hlm. 29. Hak cipta pada Scientific Methods. Inc. 1991. Reproduksi dari izin pemiliknya.