

Serie/Judul :

QA 02

HUBUNGAN DAN KOMUNIKASI
KERJA

**PELATIHAN AHLI
JAMINAN MUTU
BANGUNAN GEDUNG**
(QUALITY ASSURANCE ENGINEER FOR
BUILDING)



DEPARTEMEN PEKERJAAN UMUM

BADAN PEMBINAAN KONSTRUKSI DAN SUMBER DAYA MANUSIA
PUSAT PEMBINAAN KOMPETENSI DAN PELATIHAN KONSTRUKSI

KATA PENGANTAR

Memperhatikan laporan UNDP (Human Development Report, 2004) yang mencantumkan Indeks Pengembangan SDM (Human Development Index HDI), Indonesia pada urutan 111, satu tingkat diatas Vietnam urutan 112, jauh dibawah negara-negara ASEAN terutama Malaysia urutan 59, Singapura urutan 25 dan Australia urutan 3.

Bagi para pemerhati dan khususnya bagi yang terlibat langsung pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), kondisi tersebut merupakan tantangan sekaligus sebagai modal untuk berpacu mengejar ketinggalan dan obsesi dalam meningkatkan kemampuan SDM paling tidak setara dengan negara tetangga ASEAN, terutama menghadapi era globalisasi.

Untuk mengejar ketinggalan telah banyak daya upaya yang dilakukan termasuk perangkat pengaturan melalui penetapan undang-undang antara lain :

- UU. No 18 Tahun 1999, tentang : Jasa Konstruksi beserta peraturan pelaksanaannya, mengamanatkan bahwa per orang tenaga : perencana, pelaksana dan pengawas harus memiliki sertifikat, dengan pengertian sertifikat kompetensi keahlian atau ketrampilan, dan perlunya “Bakuan Kompetensi” untuk semua tingkatan kualifikasi dalam setiap klasifikasi dibidang Jasa Konstruksi
- UU. No 13 Tahun 2003, tentang : Ketenagakerjaan, mengamanatkan (pasal 10 ayat 2). Pelatihan kerja diselenggarakan berdasarkan program pelatihan yang mengacu pada standar kompetensi kerja
- UU. No 20 Tahun 2003, tentang : Sistem Pendidikan Nasional, dan peraturan pelaksanaannya, mengamanatkan Standar Nasional Pendidikan sebagai acuan pengembangan KBK (Kurikulum Berbasis Kompetensi).
- PP. No 31 Tahun 2006, tentang : Sistem Pendidikan Nasional, dan peraturan pelaksanaannya, mengamanatkan Standar Nasional Pendidikan sebagai acuan pengembangan KBK (Kurikulum Berbasis Kompetensi).

Mengacu pada amanat undang-undang tersebut diatas, diimplementasikan kedalam konsep Pengembangan Sistem Pelatihan Jasa Konstruksi yang oleh PUSBIN KPK (Pusat Pembinaan Kompetensi dan Pelatihan Konstruksi) pelaksanaan programnya didahului dengan mengembangkan SKKNI (Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia), SLK (Standar Latih Kompetensi), dimana keduanya disusun melalui analisis struktur

kompetensi sektor/sub-sektor konstruksi sampai mendetail, kemudian dituangkan dalam jabatan-jabatan kerja yang selanjutnya dimasukkan kedalam Katalog Jabatan Kerja.

Modul pelatihan adalah salah satu unsur paket pelatihan sangat penting karena menyentuh langsung dan menentukan keberhasilan peningkatan kualitas SDM untuk mencapai tingkat kompetensi yang ditetapkan, disusun dari hasil inventarisasi jabatan kerja yang kemudian dikembangkan berdasarkan SKKNI dan SLK yang sudah disepakati dalam suatu Konvensi Nasional, dimana modul-modulnya maupun materi uji kompetensinya disusun oleh Tim Penyusun/Tenaga Profesional dalam bidangnya masing-masing, merupakan suatu produk yang akan dipergunakan untuk melatih dan meningkatkan pengetahuan dan kecakapan agar dapat mencapai tingkat kompetensi yang dipersyaratkan dalam SKKNI, sehingga dapat menyentuh langsung sasaran pembinaan dan peningkatan kualitas tenaga kerja konstruksi agar menjadi lebih berkompeten dalam melaksanakan tugas pada jabatan kerjanya.

Dengan penuh harapan modul pelatihan ini dapat dimanfaatkan dengan baik, sehingga cita-cita peningkatan kualitas SDM khususnya dibidang jasa konstruksi dapat terwujud.

Jakarta, November 2006

**Kepala Pusat
Pembinaan Kompetensi Pelatihan Konstruksi**

Ir. Djoko Subarkah, Dipl. HE

NIP. 110 016 435

PRAKATA

Usaha dibidang Jasa Konstruksi merupakan salah satu bidang usaha yang telah berkembang pesat di Indonesia, baik dalam bentuk usaha perorangan maupun sebagai badan usaha skala kecil, menengah dan besar. Untuk itu perlu diimbangi dengan kualitas pelayanannya. Pada kenyataannya saat ini mutu produk, ketepatan waktu penyelesaian, dan efisiensi pemanfaatan sumber daya relatif masih jauh dari yang diharapkan. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor antara lain adalah kesediaan tenaga ahli / terampil dan penguasaan manajemen yang efisien, kecukupan permodalan serta penguasaan teknologi.

Masyarakat sebagai pemakai produk jasa konstruksi semakin sadar akan kebutuhan terhadap produk dengan kualitas yang memenuhi standar mutu yang dipersyaratkan. Untuk memenuhi kebutuhan produk sesuai kualitas standar tersebut SDM, standar mutu, metode kerja dan lain-lain.

Salah satu upaya untuk memperoleh produk konstruksi dengan kualitas yang diinginkan adalah dengan cara meningkatkan kualitas sumberdaya manusia yang menggeluti pekerjaan konstruksi baik itu desain pekerjaan jalan dan jembatan, desain hydro mekanik pekerjaan sumber daya air maupun untuk desain pekerjaan dibidang bangunan gedung. Kegiatan inventarisasi dan analisa jabatan kerja dibidang Cipta Karya telah menghasilkan sekitar 55 (lima puluh lima) Jabatan Kerja, dimana Jabatan Kerja **Ahli Jaminan Mutu Bangunan Gedung (Quality Assurance Engineer For Building)** merupakan salah satu jabatan kerja yang diprioritaskan untuk disusun materi pelatihannya mengingat kebutuhan yang sangat mendesak dalam pembinaan tenaga kerja yang berkiprah dalam juru gambar arsitektur bidang cipta karya.

Materi pelatihan pada jabatan kerja **Ahli Jaminan Mutu Bangunan Gedung (Quality Assurance Engineer For Building)** ini terdiri dari 7 (tujuh) modul yang merupakan satu kesatuan yang utuh yang diperlukan dalam melatih tenaga kerja yang menggeluti **Ahli Jaminan Mutu Bangunan Gedung (Quality Assurance Engineer For Building)**.

Namun penulis menyadari bahwa materi pelatihan ini masih banyak kekurangan khususnya untuk modul **Hubungan dan Komunikasi Kerja**

Untuk itu dengan segala kerendahan hati, kami mengharapkan kritik, saran dan masukan guna perbaikan dan penyempurnaan modul ini.

Jakarta, November 2006

Tim Penyusun

LEMBAR TUJUAN

JUDUL PELATIHAN : AHLI JAMINAN MUTU BANGUNAN GEDUNG
(*QUALITY ASSURANCE ENGINEER FOR BUILDING*)

TUJUAN PELATIHAN

A. TUJUAN UMUM PELATIHAN

Setelah menyelesaikan pelatihan peserta mampu melaksanakan jaminan mutu sesuai dengan spesifikasi teknis dan jadwal waktu yang ditetapkan

B. TUJUAN KHUSUS PELATIHAN

Setelah menyelesaikan pelatihan peserta mampu :

1. Tata cara dan prosedur K3 serta lingkungan di tempat kerja.
2. Tata cara kerjasama dengan rekan kerja dan lingkungan sosial yang beragam
3. Membuat Rencana Mutu (Quality Plan)
4. Mengisi Daftar Simak (Check List)
5. Melakukan Inspeksi dan Pengujian (Quality Control)
6. Melakukan Kaji Ulang Pelaksanaan Jaminan Mutu (Review)
7. Membuat Dokumentasi dan Laporan

SERIE : QA – 02**JUDUL : HUBUNGAN DAN KOMUNIKASI KERJA****TUJUAN INSTRUKSIONAL UMUM (TIU)**

Setelah selesai mempelajari modul ini, peserta diharapkan mampu memberikan jaminan hasil kerja yang dilaksanakan sesuai standar produk

TUJUAN INSTRUKSIONAL KHUSUS (TIK)

Setelah modul ini diajarkan, diharapkan :

1. Peserta diharapkan mampu menjelaskan mengenai komponen-komponen komunikasi
2. Peserta diharapkan mampu merumuskan mengenai komunikasi dan organisasi
3. Peserta diharapkan mampu merumuskan mengenai kepemimpinan dan motivasi
4. Peserta diharapkan mampu merumuskan mengenai kerja dalam kelompok

DAFTAR ISI

	halaman
Kata Pengantar	i
Prakata.....	iii
Lembar Tujuan	v
Daftar Isi	vii
Daftar Gambar	ix
Daftar Tabel	ix
Deskripsi Singkat Pengembangan Modul	x
Daftar Modul.....	xi
Panduan Pembelajaran	xii
BAB I PENDAHULUAN	I – 1
A. Umum.....	I – 1
B. Komponen-komponen Komunikasi	I – 2
BAB II KOMUNIKASI DAN ORGANISASI	II – 1
A. Komunikasi Formal	II – 1
B. Komunikasi Non Formal	II – 2
Rangkuman	II – 13
Latihan.....	II – 13
BAB III KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI	III – 1
A. Kepemimpinan.....	III – 1
B. Motif dan Motifasi.....	III – 11
Rangkuman	III – 14
Latihan.....	III – 14

BAB IV	KERJA DALAM KELOMPOK	IV – 1
A.	Sifat Komunikasi Kelompok Kecil.....	IV – 1
B.	Kelebihan Bekerja Dalam Kelompok.....	IV – 3
C.	Kekurangan Bekerja Dalam Kelompok.....	IV – 4
D.	Pemecahan Masalah Dalam Kelompok	IV – 6
	Rangkuman	IV – 9
	Latihan.....	IV – 9

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR GAMBAR

NO. GAMBAR	JUDUL
GB – 1.1.	Proses Komunikasi
GB – 2.1	Bentuk Umum Struktur Organisasi
GB – 2.2	Struktur Organisasi Matriks
GB – 2.3	Struktur Organisasi Line Staff
GB – 2.4	Struktur Organisasi Dinamis
GB – 2.5	Struktur Organisasi Memusat
GB – 3.1	Proses Motivasi
GB – 3.2	Bentuk Motivasi Positif dan Negatif

DAFTAR TABEL

NO. TABEL	JUDUL
Tabel 4.1	Hal-hal yang Membatasi Gagasan Kelompok
Tabel 4.2	Dua Tahap Berpikir Bijaksana

DESKRIPSI SINGKAT PENGEMBANGAN MODUL PELATIHAN AHLI JAMINAN MUTU BANGUNAN GEDUNG (QUALITY ASSURANCE ENGINEER FOR BUILDING)

1. Kompetensi kerja yang disyaratkan untuk jabatan kerja **AHLI JAMINAN MUTU BANGUNAN GEDUNG (QUALITY ASSURANCE ENGINEER FOR BUILDING)** dibakukan dalam Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) yang didalamnya telah ditetapkan unit-unit kompetensi, elemen kompetensi dan kriteria unjuk kerja, sehingga dalam pelatihan **AHLI JAMINAN MUTU BANGUNAN GEDUNG (QUALITY ASSURANCE ENGINEER FOR BUILDING)**, unit-unit kompetensi tersebut menjadi Tujuan Khusus Pelatihan
2. Standar Latih Kompetensi (SLK) disusun berdasarkan analisis dari masing-masing unit kompetensi, elemen kompetensi dan kriteria unjuk kerja yang menghasilkan kebutuhan pengetahuan, ketrampilan dan sikap kerja melalui metode pembelajaran yang diberikan untuk mencapai indikator keberhasilan dengan tingkat/level dari setiap elemen kompetensi yang dituangkan dalam bentuk suatu susunan kurikulum dan silabus pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan kompetensi tersebut
3. Untuk mendukung tercapainya tujuan khusus pelatihan tersebut, maka berdasarkan kurikulum dan silabus sebagai cerminan unit kompetensi yang ditetapkan dalam SLK, disusun seperangkat modul pelatihan yang harus menjadi bahan pengajaran dalam Pelatihan **AHLI JAMINAN MUTU BANGUNAN GEDUNG (QUALITY ASSURANCE ENGINEER FOR BUILDING)**.

DAFTAR MODUL

No.	KODE	JUDUL	NO.	REPRESENTASI UNIT
1.	QA – 01	Keselamatan, Kesehatan Kerja dan Lingkungan	1.	
2.	QA - 02	Hubungan Kerja	2.	
3.	QA 03	Rencana Mutu (Quality Plan)	3.	
4.	QA – 04	Daftar Simak (Check List)	4.	
5.	QA – 05	Inspeksi dan Pengujian (Quality Control)	5.	
6.	QA – 06	Kaji Ulang Pelaksanaan Jaminan Mutu (Review)	6.	
7.	QA – 07	Dokumentasi dan Laporan	7.	

PANDUAN PEMBELAJARAN

PELATIHAN	:	AHLI JAMINAN MUTU BANGUNAN GEDUNG (QUALITY ASSURANCE ENGINEER FOR BUILDING)
JUDUL	:	Hubungan dan Komunikasi Kerja
DESKRIPSI	:	Materi ini membahas tentang tata cara komunikasi, dan etika dalam berkomunikasi,.
TEMPAT KEGIATAN	:	Ruang kelas
WAKTU	:	2 (dua) Jam Pelajaran (JP) dimana 1 JP = 45 menit

No.	KEGIATAN INSTRUKTUR	KEGIATAN PESERTA	PENDUKUNG
1	2	3	4
1	Ceramah Pembukaan : Menjelaskan Tujuan Pembelajaran Umum dan Tujuan Pembelajaran Khusus (TPU dan TPK) merangsang motivasi peserta dengan pertanyaan atau pengalamannya dalam menerapkannya Waktu : 10 Menit	Menyimak, mendengarkan dan menanyakan materi yang kurang jelas Diskusi Membuat tugas	- OHT - Flip chart - LCD - White board -
2.	Ceramah : Menjelaskan materi tentang arti dari hubungan dan komunikasi kerja Waktu : 20 Menit Bahan : Materi Bab I	Menyimak, mendengarkan dan menanyakan materi yang kurang jelas Diskusi	- OHT - Flip chart - LCD - White board - Peraturan-peraturan
3.	Ceramah : Menjelaskan materi tentang prinsip dan tata cara komunikasi dan organisasi	Menyimak, mendengarkan dan menanyakan materi yang kurang jelas Diskusi	- OHT - Flip chart - LCD - White board

	<p>Waktu : 20 Menit Bahan : Materi Bab II</p>	Membuat tugas	
4.	<p>Ceramah : Menjelaskan materi tentang prinsip dan tata cara kepemimpinan dan motivasi</p> <p>Waktu : 20 Menit Bahan : Materi Bab III</p>	<p>Menyimak, mendengarkan dan menanyakan materi yang kurang jelas</p> <p>Diskusi</p> <p>Membuat tugas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - OHT - Flip chart - LCD - White board
5.	<p>Ceramah : Menjelaskan materi tentang prinsip dan tata cara kerja dalam kelompok</p> <p>Waktu : 20 Menit Bahan : Materi Bab IV</p>	<p>Menyimak, mendengarkan dan menanyakan materi yang kurang jelas</p> <p>Diskusi</p> <p>Membuat tugas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - OHT - Flip chart - LCD - White board

BAB I

PENDAHULUAN

A. Umum

Dalam setiap lingkungan pekerjaan, seseorang akan selalu berhubungan dengan orang lain, baik itu teman sekerja, bawahan atau atasan. Dalam kaitan ini, komunikasi menjadi sangat penting agar hubungan antar personal dan tingkat layanan yang dibutuhkan dapat berlangsung secara optimal, khususnya dalam hubungannya dengan kerja kelompok.

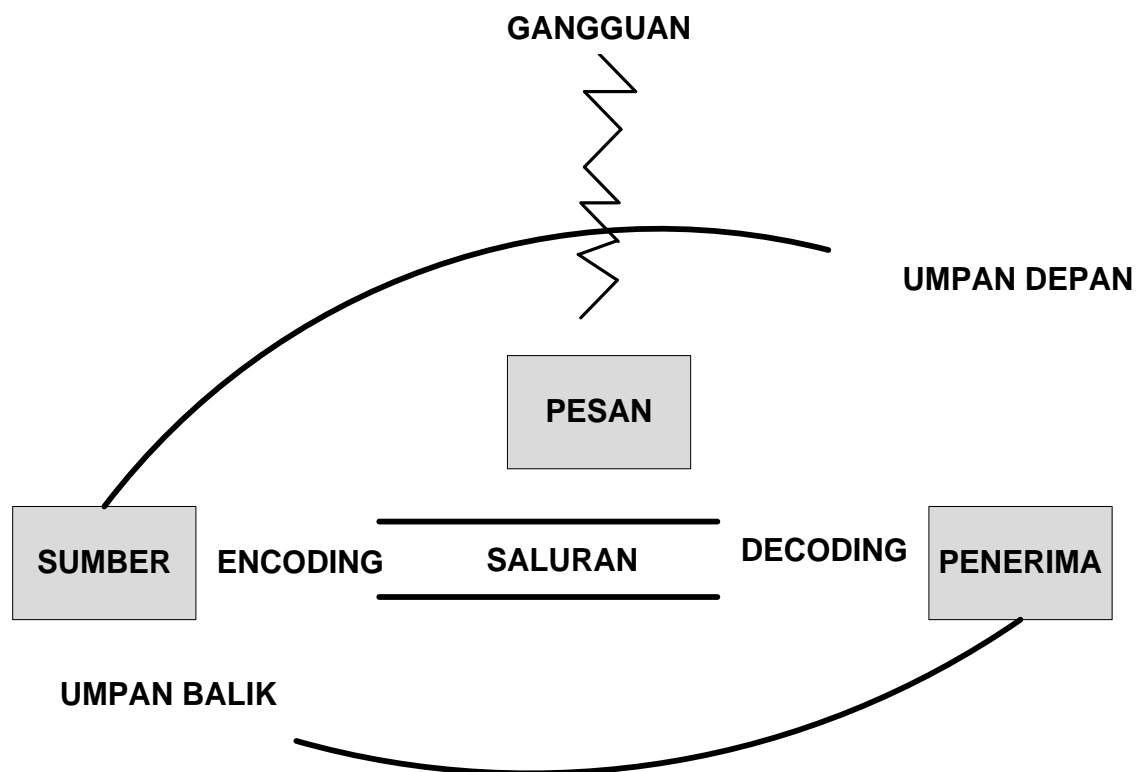
Komunikasi memungkinkan atasan memberikan dorongan kerja dan motivasi untuk meningkatkan produktivitas, sedang bawahan dapat menyampaikan keluhan dan usulan kepada manajemen agar lingkungan kerja menjadi lebih kondusif. Dengan komunikasi kerja yang baik tim dapat bekerja secara efektif dan efisien, karena perbedaan persepsi, tafsiran dan salah pengertian dapat diminimalkan.

Dalam lingkungan pekerjaan yang terdiri dari orang-orang yang beragam asal usulnya, perilaku dan perangainya, latar belakang pendidikan dan sosial budayanya, kemampuan berkomunikasi akan memainkan peran yang penting dalam menjaga aktivitas kerja sehari-hari. Komunikasi yang dilakukan secara tulisan digunakan untuk menghindari kekeliruan, sedang komunikasi lisan dan gerak tubuh (*gesture*) lebih dimaksudkan agar komunikasi di antara lingkungan pekerjaan tidak berlangsung secara monoton dan kaku.

Dalam kaitan dengan komunikasi, perlu juga diperhatikan tentang tata cara dan etika dalam berkomunikasi, agar komunikasi dalam lingkungan kerja yang tertib tidak mengurangi tata krama dan sopan santun, karena hal ini akan dapat mempengaruhi suasana dan produktivitas kerja.

B. Komponen - Komponen Komunikasi

Untuk dapat berkomunikasi secara baik, setiap komunikator harus memahami beberapa komponen proses komunikasi (Gambar 1.1) di mana sumber, pesan, penyandian, saluran, umpan depan, penguraian sandi, penerima, umpan balik, gangguan dan konteks dapat terlaksana secara baik.



Gambar 1.1. Proses Komunikasi

Sumber adalah pemrakarsa suatu pesan. Penyandian atau penulisan sandi (*encoding*) adalah suatu proses satu tindak penyeleksian simbol-simbol yang mewakili pikiran seseorang. Sebuah sumber memilih sandi lisan (*verbal*) atau tulisan (*nonverbal*), seperti penggunaan bahasa asing atau terminology tertentu, dan mengirimkannya melalui saluran-saluran yang akan dipahami oleh para penerima. Umpan depan (*feed forward*) adalah informasi pengantar mengenai komunikasi masa mendatang yang meliputi pesan-pesan verbal. Penguraian sandi (*decoding*) adalah satu proses pemberian arti terhadap simbol-simbol yang diterima. Umpan

balik (*feed back*) adalah setiap pesan *verbal* atau *nonverbal* yang dikirimkan kembali kepada sumber yang berhubungan dengan pesan sumber. Sedang gangguan adalah setiap faktor yang mengubah atau mencampuri penerimaan pesan yang jelas. Adapun yang dimaksud dengan konteks meliputi kondisi fisik dan kondisi lain yang melingkupi tindakan komunikasi.

1. Sumber/Penerima

Sumber (*source*) adalah pemrakarsa suatu pesan. Karena komunikasi bisnis melibatkan orang-orang yang berkomunikasi dengan orang lain dalam lingkungan organisasi maka setiap orang menjadi sumber dari pesan-pesan tersebut. Tak pelak lagi, Sue Derkman, Bob Trent dan anggota tim mereka akan memprakarsai banyak pesan. Sue dan Bob akan terlibat dalam aktivitas perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kepegawaian, pengarahan dan pengawasan. Aktivitas ini serta aktivitas lainnya merupakan motivasi utama untuk memulai komunikasi dalam suatu lingkungan bisnis. Proses komunikasi ini menjadi lebih rumit karena pada kenyataannya setiap sumber manusia adalah *transceiver*. *Transceiver* adalah sumber pengiriman dan penerima pesan-pesan pada saat yang sama. Sebagai contoh, pada saat memberikan penerangan ringkas kepada Bob pada masa orientasinya, Sue menangkap isi pertanyaan, sikap, ekspresi wajah dan secara umum tingkat ketertarikan serta pengertian Bob. Setiap sumber melakukan fungsi penguraian sandi merumuskan dan mengirimkan pesan-pesan sambil merasakan dan memahami pesan-pesan tersebut.

2. Penyandian/Penguraian Sandi

Pada komunikasi, tindakan pemberian arti simbol-simbol pada pemikiran misalnya, memutuskan kata-kata mana yang harus dikatakan atau ditulis disebut penyandian (*encoding*). Prosesnya adalah tindakan pemilihan simbol-simbol untuk pemikiran. Karena manusia cakup menggunakan.

3. Umpan Balik/Umpan Depan

Umpan balik (*feedback*) dan umpan depan (*feedforward*) seringkali melibatkan kombinasi pesan-pesan verbal dan nonverbal. *Umpan balik* tersusun

berdasarkan informasi pesan-pesan yang dikirimkan sebelumnya, sedangkan *umpan depan* merupakan informasi mengenai pesan-pesan yang akan dikirimkan pada masa datang. Pesan-pesan umpan depan disusun untuk memberitahukan sesuatu kepada para pendengar mengenai isi pesan yang akan datang. Umpan depan meliputi pernyataan verbal, seperti “*tunggu, sampai anda mendengar hal ini*” dan/atau indikator-indikator non verbal, misalnya perubahan suasana hati. Kadang-kadang tanda kening berkerut merupakan perubahan dalam nada komunikasi. Umpan balik dan umpan depan mungkin ditafsirkan secara positif atau negatif. Komunikasi bisnis yang berhasil banyak bergantung kepada keefektifan dalam merasakan umpan balik dibanding dengan penggunaan dan pemahaman umpan depan yang meluas. Dengan kata lain, umpan balik adalah suatu hal yang esensial dan umpan depan adalah sesuatu yang fakultatif.

4. Saluran

Saluran (*channel*) komunikasi adalah media tempat pesan-pesan disampaikan. Biasanya, digunakan lebih dari satu media. Ketika orang-orang berkomunikasi dalam lingkungan bisnis, mereka biasanya menggabungkan tampilan vokal (saluran pendengaran) dan pandangan (saluran penglihatan). Sentuhan (saluran peraba), penciuman (saluran penciuman), dan perasa (saluran saraf) juga digunakan dalam saluran pesan dalam komunikasi. Bob Trent, seperti pada umumnya masyarakat bisnis yang bijaksana, memilih parfumnya dengan hati-hati untuk memberikan kesan positif. Bob tidak ingin bau harum yang dipakainya terlalu menyengat sehingga tercium lebih dahulu sebelum dia muncul. Bob, seorang yang pandai masak, mengirimkan kue-kue kepada Sue Derkman sebagai tanda terima kasih atas orientasinya yang membantu. Jadi, berdasarkan contoh diatas, Bob menggunakan saluran rasa dan bau yang kurang umum dalam komunikasi bisnis.

5. Konteks

Seluruh komunikasi terjadi dalam suatu konteks (*contecs*) dari beberapa jenis. Konteks fisik meliputi ruangan, objek nyata, pemandangan dan sebagainya. Konsepsi konteks menurut sosio-psikologis meliputi faktor-faktor, seperti status orang-orang yang terlibat dalam hubungan komunikasi, peran mereka, dan

tingkat kesungguhannya. Dimensi pemilihan waktu atau tempo suatu konteks meliputi hari dan rentetan peristiwa yang dirasakan yang terjadi sebelum peristiwa komunikasi.

6. Gangguan

Gangguan (*noise*) merupakan sifat yang melekat pada komunikasi. Gangguan mengubah dan mencampuri penerimaan pesan. Penerimaan pesan ini mungkin berhubungan dengan fisik, psikologis, atau semantik. *Gangguan fisik* terdiri atas penglihatan dan suara eksternal, seperti cetakan buram, warna-warna yang membingungkan, suara mesin dan sebagainya. *Gangguan psikologis* terjadi karena adanya prasangka dan penyimpangan dalam pikiran pengirim dan/atau penerima. Hal ini meliputi berbagai variabel antar pesona, misalnya nilai-nilai, sikap, dan opini yang bertentangan. *Gangguan semantik* melibatkan kesalahpahaman arti yang dimaksud karena seringkali kosa kata yang dipakai tidak memadai dan tidak lazim atau penggunaan bahasa teknik atau bahasa golongan tertentu.

pengembangan kebiasaan komunikasi yang efektif, seperti halnya pengembangan beberapa keahlian. Demikian juga dengan pemahaman teori permainan *baseball* yang tidak akan menghasilkan bintang pemain *baseball*, pemahaman teori komunikasi tidak akan menghasilkan komunikator yang efektif secara otomatis karena teori harus ditempatkan kedalam suatu praktek yang efektif.

BAB II

KOMUNIKASI DAN ORGANISASI

A. Komunikasi Formal

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang, diperlukan komunikasi dan kerjasama. Jika sekelompok orang itu bersama-sama melakukan sesuatu untuk tujuan yang sama, maka tujuan bersama itu perlu diketahui oleh semua anggota, dan untuk dapat dipahami oleh semua anggota yang terlibat, hal itu perlu dikomunikasikan. Semua kegiatan sekelompok orang itu diletakkan dalam kerangka komunikasi. Tanpa komunikasi tidak mungkin tercapai kerjasama.

Tiga hal yang menyertai tumbuhnya organisasi, adalah bahwa setiap orang dapat berkomunikasi satu dengan yang lainnya, mereka ingin melakukan sesuatu, dan mereka dapat menyelesaikan tujuan bersama. Ini merupakan tiga elemen penting untuk setiap organisasi, dan masing-masing sama pentingnya dalam melaksanakan fungsi organisasi secara efektif.

Di dalam organisasi modern, komunikasi merupakan dasar dari fungsi organisasi lainnya. Komunikasi tidak saja berfungsi untuk menyalurkan informasi dan membuat pemahaman setiap orang dan kelompok, tetapi juga menyatukan perilaku kelompok. Penyatuan perilaku menghasilkan dasar bagi kerjasama yang berkelanjutan, sehingga efisiensi dan kesinambungan fungsi organisasi tergantung dari seberapa baik saluran komunikasi itu bekerja.

Saluran komunikasi adalah jalur di mana berita berpindah dari orang yang satu kepada orang yang lain, dan/atau dari kelompok yang satu kepada kelompok yang lain. Semua organisasi menggunakan saluran komunikasi formal dan informal. Komunikasi dalam organisasi, berbeda dengan komunikasi langsung, komprehensivitasnya tidak diuji hanya dari efektivitas beritanya saja, tetapi juga oleh tiga hal lain, yaitu: berita itu harus dapat dipahami, berita itu dapat dipercaya, dan harus dapat dilaksanakan.

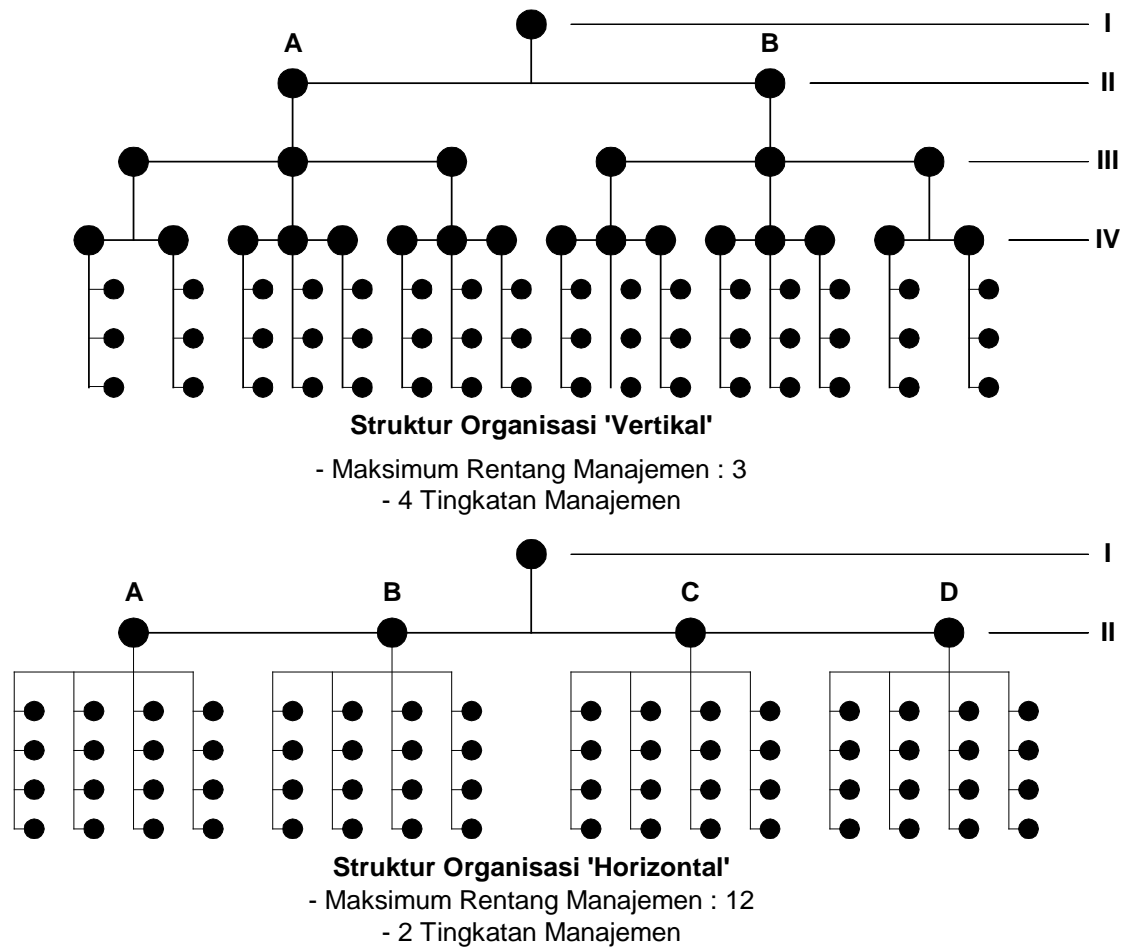
Tidak semua berita/pesan/instruksi dalam organisasi yang besar dan rumit dapat memenuhi ketiga hal di atas, karena satu dan lain hal, hanya berupa komunikasi satu arah yang tidak memungkinkan terjadinya umpan balik. Umpan balik yang cepat memungkinkan dipenuhinya pemahaman, kredibilitas dan penerimaan berita yang benar.

B. Komunikasi Non Formal

Saluran komunikasi formal, sebagaimana dijelaskan di atas, merupakan bagian integral dari struktur organisasi. Rangkaian struktur organisasi merupakan aturan dan kebiasaan yang menentukan pembagian wewenang dan tanggung jawab, tingkatan, serta jenis pekerjaan dalam organisasi.

Sebaliknya, komunikasi informal, merupakan jaringan dan rangkaian komunikasi yang dibentuk oleh hubungan persahabatan dan sosial di dalam lingkungan kerja organisasi. Komunikasi inter personal ini merupakan hal yang penting dalam komunikasi informal dalam suatu organisasi.

Diagram atau tabel yang menggambarkan struktur organisasi merupakan gambar anatomi yang menjelaskan komunikasi formal, jalur kedinasan yang harus dilalui oleh berita/pesan/instruksi. Jalur komunikasi informal tidak muncul dalam struktur organisasi, karena sifatnya yang tidak mapan dan bentuknya yang sulit dipolakan. Namun demikian, struktur organisasi tidak dapat menunjukkan semua jalur formal, hanya secara garis besar saja. Diagram yang menunjukkan semua jalur formal yang dilalui oleh berita/pesan/instruksi akan terlihat rumit dan memusingkan. Sekretaris atau resepsionis, misalnya, kadang-kadang tidak tergambar dalam struktur organisasi, tetapi dalam organisasi yang besar, hampir semua berita/pesan/instruksi disampaikan melalui unit ini. Baik buruknya sistem komunikasi banyak tergantung dari mutu sekretaris direksi dalam berinteraksi dengan unit-unit lainnya.



Gambar 2.1. Bentuk Umum Struktur Organisasi

Struktur organisasi menggambarkan struktur internal dari pembagian pekerjaan dan hirarki kekuasaan serta jalur formal bagi setiap berita/pesan/instruksi yang perlu dilalui di antara dan/atau di dalam divisi-divisi yang ada.

Secara umum ada dua jenis pengelompokan struktur organisasi, struktur organisasi yang vertikal dan struktur organisasi yang horizontal (Gambar 2.1). Makin 'jangkung' struktur organisasi makin lama waktu yang dibutuhkan untuk penyampaian suatu berita/pesan/instruksi, dan jika hal ini dilakukan secara lisan, maka makin besar pula kekeliruan yang mungkin terjadi.

1. Struktur Organisasi 'Vertikal'

Berita/pesan/instruksi bergerak sepanjang garis vertikal ke atas dan ke bawah. Meskipun kedua komunikasi (ke bawah dan ke atas) melalui jalur yang sama, namun seperti halnya dengan air, maka komunikasi ke bawah biasanya lebih mudah (tanpa hambatan) dibandingkan dengan yang ke atas. Hal ini menyebabkan terjadinya ketidakseimbangan antara komunikasi yang datang dari atas (*top down*) dengan yang berasal dari bawah (*bottom up*).

Komunikasi dari atas biasanya berisi informasi atau instruksi dan merupakan bentuk komunikasi yang tercepat, apalagi jika menggunakan bahasa yang mudah dimengerti dan sederhana. Kelemahan komunikasi jenis ini adalah atasan sering kali menganggap bahwa ia mengerti masalah yang dihadapi bawahan, sehingga menyebabkan atasan kurang peduli terhadap keluhan bawahan.

Meskipun instruksi tertulis dapat digunakan untuk koordinasi dan pengendalian, namun kadang kala dapat diinterpretasikan secara keliru oleh bawahan, sehingga banyak bawahan lebih suka mendengarkan penjelasan secara lisan, di mana mereka dapat langsung menanyakan hal-hal yang dianggap kurang jelas. Penjelasan tulisan dan lisan tetap diperlukan, terutama jika menyangkut hal-hal yang dapat menimbulkan konflik internal. Komunikasi lisan biasanya digunakan jika memerlukan putusan yang cepat, lagi pula komunikasi lisan biasanya lebih cepat dan lebih murah.

Beberapa hal yang dapat menyempurnakan komunikasi *top down* adalah:

- a Bawahan perlu secara jelas memahami berita yang disampaikan, untuk tidak menjadikan bahan perdebatan yang menghabiskan banyak waktu, akibat perbedaan persepsi dan/atau interpretasi.
- b Bawahan mesti diyakini bahwa berita yang disampaikan tetap konsisten dengan tujuan organisasi. Keraguan akan menyebabkan bawahan enggan untuk mengerjakannya secara cepat dan/atau memerlukan penjelasan tambahan agar dapat diterima dan tidak menimbulkan konflik.

- c Bawahan juga mesti diyakini bahwa hal itu sesuai dengan harapan dan kepentingannya, jika tidak akan timbul penolakan, pengunduran diri, pemogokan dan bukan tidak mungkin sabotase.
- d Bawahan harus mampu menjalankan instruksi yang diberikan, baik secara mental maupun secara fisik.

Selanjutnya, komunikasi dari bawah biasanya berupa informasi, gagasan, usulan, opini atau permintaan pada seseorang di atasnya. Banyak kesalahan dalam organisasi disebabkan oleh karena atasan (manajer tingkat menengah) keliru dalam menafsirkan apa yang diinginkan bawahan. Atasan harus menempatkan tiga hal ini, penghargaan atas pekerjaan yang diselesaikan secara baik, menaruh perhatian atas segala hal yang terjadi, dan memberi pertolongan dan bersimpati pada masalah pribadi yang dihadapi bawahan.

Agar dapat terbina komunikasi dari bawah ke atas secara efektif, maka atasan dan bawahan perlu bekerja sama dalam semangat yang didasari pada saling mempercayai dan saling menghormati. Jika bawahan mengetahui bahwa usulan yang disampaikan diperlakukan secara penuh perhatian dan rasa hormat, maka setidaknya-tidaknya organisasi akan memperoleh lima hal:

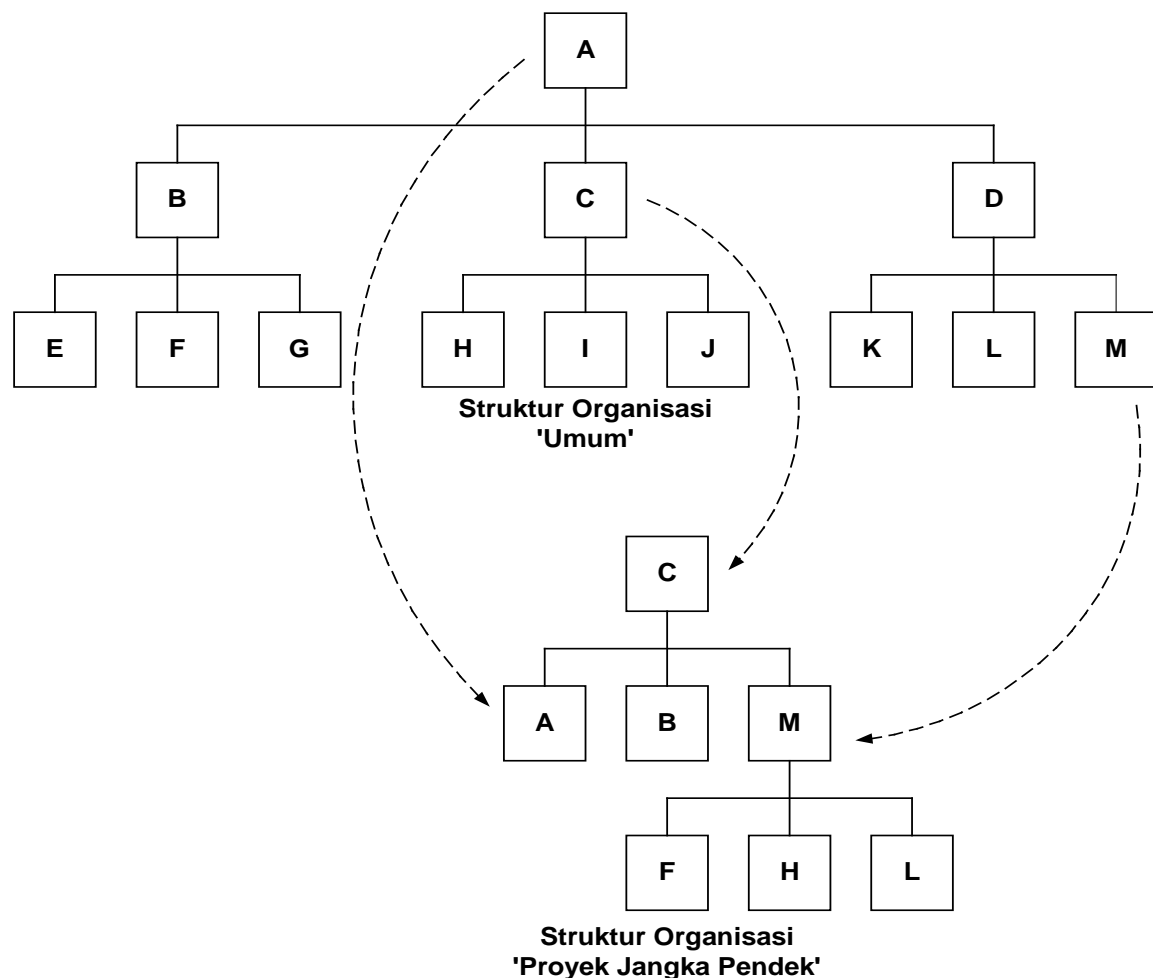
1. Komunikasi ke atas yang efektif menunjukkan pada manajemen bahwa kebijakan organisasi dapat diterima dan dipercaya oleh semua bawahan.
2. Kebebasan untuk menyampaikan sesuatu kepada atasan akan memacu bawahan untuk bekerja secara lebih bergairah dan merangsang bawahan untuk lebih berpartisipasi dalam memajukan organisasi.
3. Sering kali bawahan mempunyai gagasan dan usulan yang berharga bagi peningkatan kuantitas dan mutu pekerjaan, sehingga unit pengembangan dan penelitian bukan satu-satunya yang dapat menyempurnakan operasional organisasi.
4. Jika komunikasi ke atas berjalan lancar, atasan dengan mudah dan cepat mengetahui situasi yang kurang menguntungkan, sehingga secara cepat dapat ditanggulangi tanpa perlu mencari 'kambing hitam' karena keterlambatan penyelesaian masalah.
5. Jika bawahan dapat berbicara tentang masalah pribadinya yang dapat mempengaruhi kinerjanya, dan atasan dengan sungguh-sungguh bersimpati

atas masalahnya itu, maka akan terbentuk dan berkembang tata nilai yang didasari oleh rasa saling menghormati, yang akan mempengaruhi suasana nyaman dalam bekerja.

2. Struktur Organisasi 'Horizontal'

Struktur organisasi 'horizontal' digunakan bila anggotanya berada pada tingkat hirarki dan kewenangan yang sama, satu dengan yang lainnya. Struktur organisasi ini dapat berjalan untuk keperluan formal maupun informal, kedinasan maupun bukan kedinasan. Struktur ini memberikan suasana informal, yang sering kali membawa tingkat keberhasilan yang tinggi. Kondisi ini biasanya didasarkan pada persahabatan dan pertolongan yang diberikan serta dimiliki sebagai upaya untuk menghindari permintaan, mengurangi peraturan atau mengubah alur pekerjaan.

Pada masa sekarang ini beberapa organisasi berinisiatif mencari terobosan dalam menjalankan program organisasi dengan menciptakan komunikasi antar departemen yang lebih baik, yang sering disebut sebagai struktur organisasi 'matriks' atau tim proyek (Gambar 2.2).



Gambar 2.2. Struktur Organisasi 'Matriks'

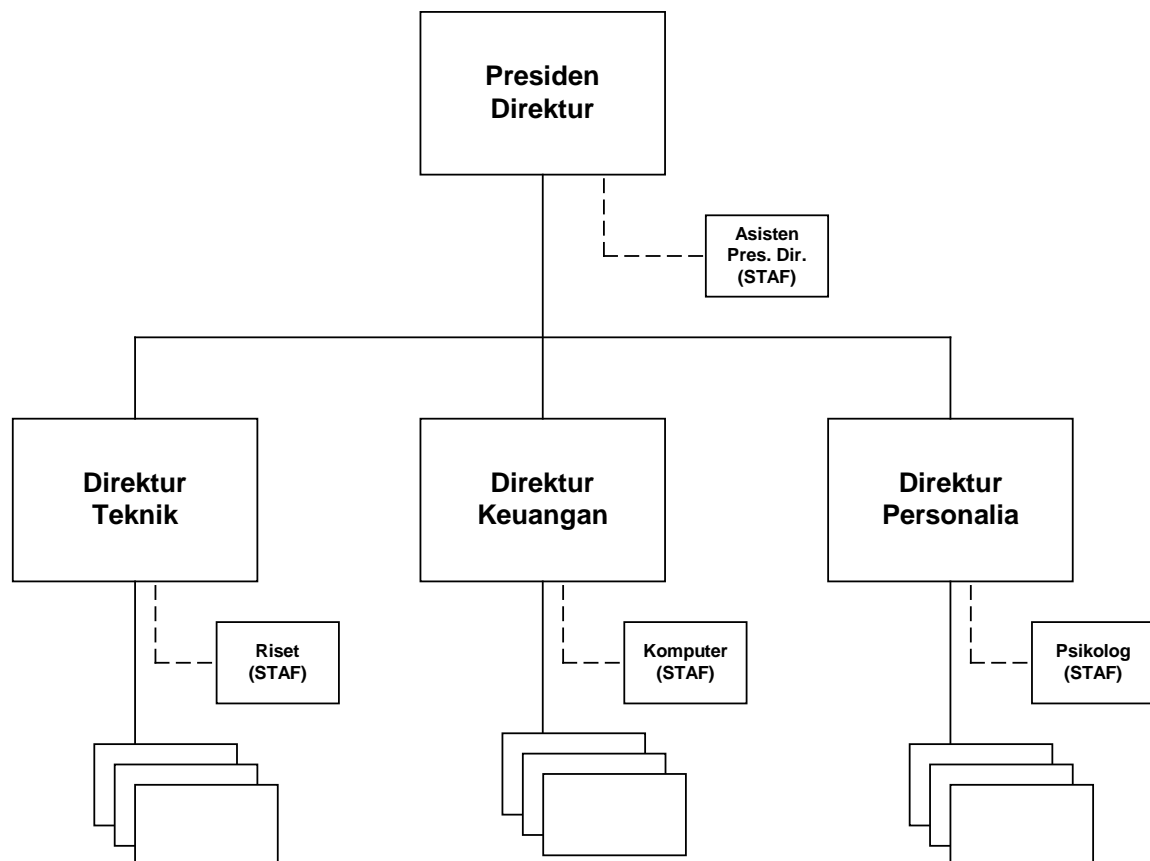
Perubahan ini dapat menyebabkan perubahan hirarki, sehingga yang dulunya merupakan bawahan sekarang mungkin menjadi atasan atau sama tingkatannya. Pada awalnya, mungkin terjadi semacam 'rasa sungkan' atau ketegangan di dalam menjalankan komunikasi, tetapi setelah pekerjaan mulai berjalan maka struktur organisasi ini dapat membantu memecahkan hambatan yang dulunya terasa kaku akibat komunikasi formal.

Struktur yang disusun secara terpadu ini merupakan penggabungan dari beberapa unit dalam satu tim kerja yang 'memutus' hubungan atasan-bawahan, yang tentunya jika berjalan baik akan dapat memperbaiki suasana kerja, tetapi juga beresiko terjadinya hambatan-hambatan, karena setiap orang yang terlibat

harus belajar membiasakan berhubungan secara horizontal dengan teman sekerjanya dan secara diagonal dengan orang yang berbeda tingkatannya.

3. Struktur Organisasi 'Line-Staff'

Fungsi 'line' biasanya ditujukan pada hal-hal yang berhubungan langsung dengan kegiatan utama organisasi, sedang 'staff' berfungsi sebagai asisten yang membantu memberikan masukan/nasihat atau dalam kapasitas administratif (Gambar 2.3).



Gambar 2.3. Struktur Organisasi 'Line & Staff'

Ada tiga jenis staf, yaitu: staf umum, staf khusus dan staf pribadi. Staf umum biasanya membantu dalam beberapa hal, staf khusus hanya melakukan ketrampilan yang spesifik dalam bidang keahlian yang sempit, sedang staf pribadi biasanya diwujudkan dalam bentuk sekretaris pribadi yang mengurus

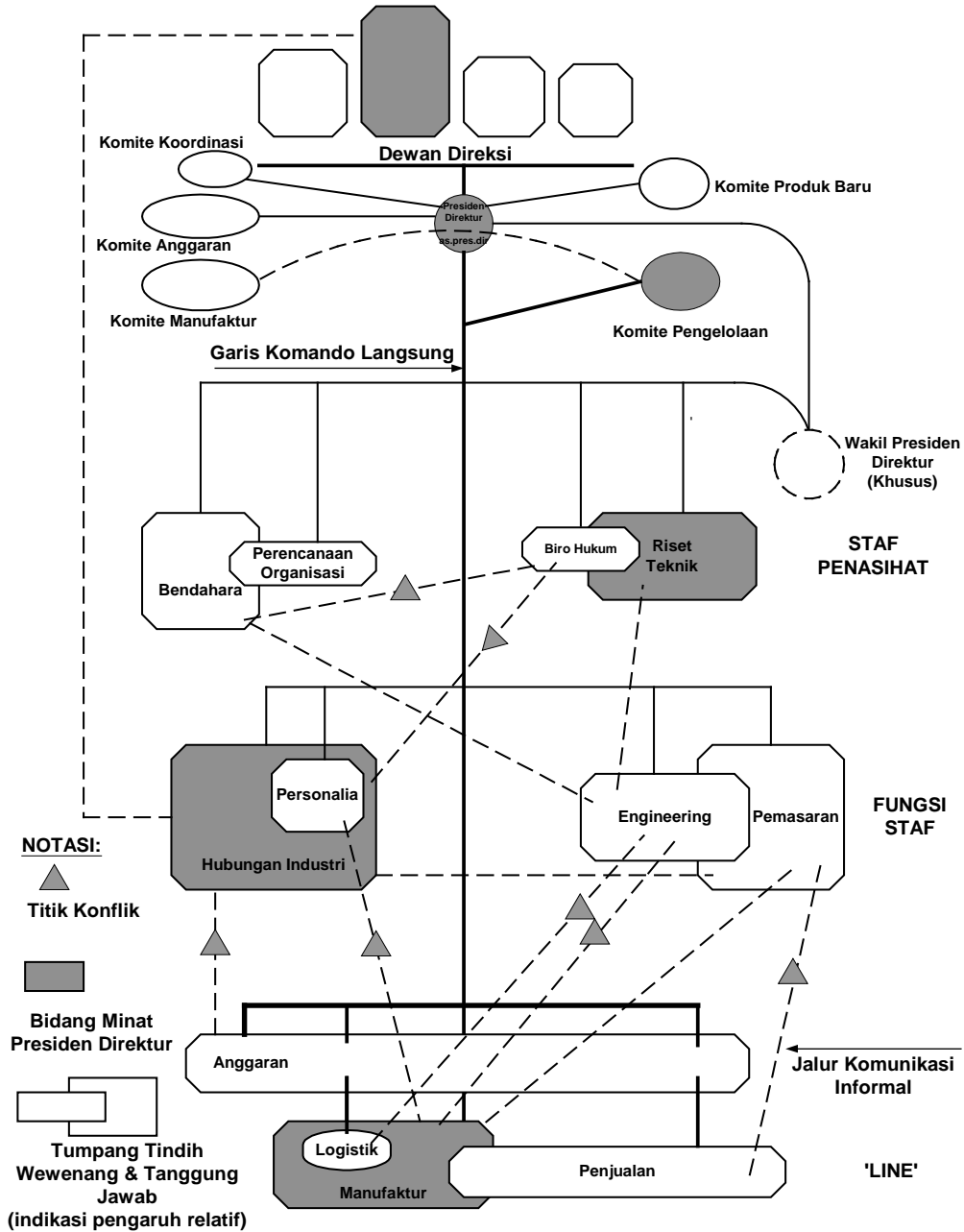
jadwal kegiatan, mengatur pertemuan, dan menyimpan surat-surat koresponden pribadi.

Staf umum lebih dinamis dibandingkan orang yang berada dalam *'line'*, oleh sebab itu ia harus mempunyai informasi yang lebih banyak dari biasanya.

Staf khusus sering kali menimbulkan konflik dengan pejabat (*'line'*), karena pejabat merasa khawatir staf menemukan hal-hal baru yang dapat mengurangi kewenangannya. Komunikasi yang buruk, kekasaran dan bukan tidak mungkin adanya sabotase terjadi antara staf dan pejabat. Para staf khusus umumnya tidak diberikan kewenangan untuk memberikan instruksi, tetapi mereka biasanya mempunyai motivasi yang lebih besar untuk berkomunikasi, karena mereka sadar bahwa keberhasilannya tergantung dari gagasan yang diusulkan pada pihak lainnya. Staf juga mempunyai keterbatasan dalam berhubungan dengan pejabat di atasnya, yang berakibat mobilitas mereka lebih banyak dibandingkan pekerjaan operasional.

Keterpaduan tim kerja yang dibentuk oleh personil *'line & staff'* menciptakan hubungan inter personal yang lebih baik di antara orang-orang yang bekerja dan memberikan pengaruh yang cukup besar dalam komunikasi dalam kelompok kecil.

4. Struktur Organisasi ‘Dinamis’



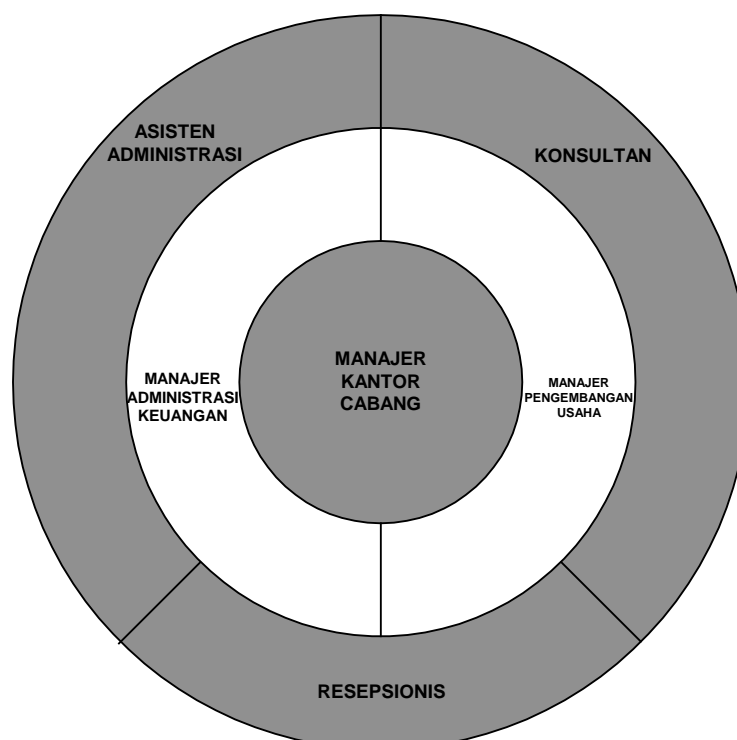
Gambar 2.4. Struktur Organisasi ‘Dinamis’

Struktur organisasi ini merupakan terminologi dari organisasi informal yang disebabkan oleh terbatasnya gambaran dan alur komunikasi formal yang mungkin dikembangkan oleh struktur organisasi yang biasa digunakan (Gambar 2.4).

Struktur organisasi ini memungkinkan perluasan pekerjaan penting dengan cara mengambil alih tanggung jawab yang seharusnya dipikul oleh orang lain. Ini disebabkan bahwa pada kenyataannya ada pihak yang mengabaikan pekerjaan yang merupakan bagian tanggung jawabnya.

Namun pada kenyataannya, organisasi formal yang menggunakan struktur organisasi ini tidak terlalu rasional, karena ada beberapa bagian yang harusnya berada dalam garis komando langsung. Di samping itu, struktur organisasi ini dapat menimbulkan konflik di antara departmen/unit yang ada. Selanjutnya, keberadaan komite juga tidak memberikan manfaat yang jelas bagi pelayanan organisasi. Konflik juga muncul akibat adanya koordinasi kerja yang tidak jelas.

5. Struktur Organisasi ‘Memusat’



Gambar 2.5. Struktur Organisasi ‘Memusat’

Struktur Organisasi ‘memusat’ ini (Gambar 2.5) tidak sebagaimana lazimnya yang mempunyai tingkatan hirarki yang berbentuk piramid. Struktur organisasi ini menunjukkan bahwa setiap unit mempunyai peran dan fungsi yang strategis, sehingga orang yang terlibat didalamnya merasa mendapat kedudukan yang penting.

RANGKUMAN BAB-II

Komunikasi formal, merupakan bagian integral dari struktur organisasi. Tiga hal yang menyertai tumbuhnya organisasi, adalah bahwa setiap orang dapat berkomunikasi satu dengan yang lainnya, mereka ingin melakukan sesuatu, dan mereka dapat menyelesaikan tujuan bersama. Ini merupakan tiga elemen penting untuk setiap organisasi, dan masing-masing sama pentingnya dalam melaksanakan fungsi organisasi secara efektif. komunikasi informal, merupakan jaringan dan rangkaian komunikasi yang dibentuk oleh hubungan persahabatan dan sosial di dalam lingkungan kerja organisasi. Komunikasi inter personal ini merupakan hal yang penting dalam komunikasi informal dalam suatu organisasi. Di dalam organisasi modern, komunikasi merupakan dasar dari fungsi organisasi lainnya. Komunikasi tidak saja berfungsi untuk menyalurkan informasi dan membuat pemahaman setiap orang dan kelompok, tetapi juga menyatukan perilaku kelompok. Struktur organisasi ini merupakan rancangan yang mempunyai nilai 'politis' dalam memotivasi orang yang bekerja. Kelemahannya, orang merasa terlalu bangga akan dirinya, sehingga kadang kala bertindak kurang terkendali. Secara umum ada dua jenis pengelompokan struktur organisasi, struktur organisasi yang vertikal dan struktur organisasi yang horizontal. Makin 'jangkung' struktur organisasi makin lama waktu yang dibutuhkan untuk penyampaian suatu berita/pesan/instruksi, dan jika hal ini dilakukan secara lisan, maka makin besar pula kekeliruan yang mungkin terjadi.

LATIHAN

1. Apa yang dimaksud dengan Struktur Organisasi 'memusat' ?
2. Dalam Struktur Organisasi 'memusat' lebih cocok dimana letak penerapannya, Jelaskan !

BAB III

KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI

A. Kepemimpinan

1. Pengertian Pemimpin

Pemimpin adalah orang yang mempunyai tanggung jawab dalam pencapaian tujuan usaha yang dipimpinnya. Sebagai seorang pemimpin tentunya.

2. Teori kepemimpinan

a. Teori Sifat

Teori ini beranggapan bahwa untuk menjadi pemimpin diperlukan syarat-syarat dan sifat-sifat kepemimpinan tertentu yang dianggap sebagai pembawaan yang sukar diperoleh hanya dengan pembentukan dan pembinaan dari luar saja.

b. Teori Situasi

Teori ini menganggap bahwa kepemimpinan bukan prioritas orang-orang tertentu saja, tetapi setiap orang bisa menjadi pemimpin yang akan timbul pada situasi-situasi tertentu. Sekelompok orang memerlukan seseorang yang memiliki kelebihan tertentu yang diperlukan oleh kelompok dalam situasi tertentu untuk membantu kelompok dalam mengatasi masalah yang dihadapi kelompok.

3. Peranan Pemimpin

a. Timbulnya kepemimpinan

Manusia sejak dilahirkan sudah dikaruniai bermacam-macam kemampuan dan desakan untuk mempertahankan serta mengembangkan eksistensinya. Faktor-faktor pembawaan, lingkungan dan pendidikan menghasilkan individu yang berbeda-beda, berbeda jasmani dan rohaninya, berbeda kesanggupan dan pengalamannya, masing-masing dengan kelebihan dan kekurangannya masing-masing.

Dalam usaha mempertahankan dan mengembangkan hidupnya, individu-individu ini tidak dapat hidup terpisah. Sebagai makhluk sosial mereka

ditakdirkan untuk hidup berkelompok, bermasyarakat. Kelebihan dan kekurangan masing-masing mengharuskan mereka untuk saling mengisi dan saling membantu. Makin kompleks struktur masyarakat, makin banyak masalah-masalah yang harus dipecahkan bersama dan makin diperlukan lagi kerjasama antara anggota untuk dapat memenuhi syarat-syarat hidup dalam masyarakatnya.

Kalau sekelompok individu mengadakan usaha bersama yang ditujukan kepada pencapaian tujuan bersama, akan tampak berbagai macam gejala, yakni adanya individu-individu yang berusaha menekan kepentingan perseorangan masing-masing dan meningkatkan saling bantu-membantu demi tercapainya tujuan bersama tersebut, ada pula individu-individu yang masih agak sukar menyesuaikan dirinya kepada kepentingan dan tujuan bersama tersebut. Perbedaan ini akan menimbulkan pengaruh tertentu pada masing-masing individu dan pada kelompok secara keseluruhan.

Anggota kelompok yang sukar menyesuaikan dirinya kepada kepentingan bersama, akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku anggota kelompok lainnya ke arah yang negatif yang dapat mengurangi jiwa gotong-royong dalam kelompok. Sebaliknya anggota kelompok yang kuat sekali kemauan dan kemampuannya untuk bekerjasama mencapai tujuan bersama, akan besar pula pengaruhnya terhadap anggota kelompok lainnya secara positif.

Dinamika pengaruh antar individu inilah yang dapat menimbulkan kepemimpinan secara wajar dari dalam. Anggota yang dengan sadar dan sengaja mempengaruhi anggota-anggota lainnya dalam kelompok yang mempunyai “kelebihan” dalam usaha mencapai tujuan bersama, dapat diterima oleh kelompoknya sebagai “pemimpin”. Meskipun mungkin secara informal, tanpa formalitas keputusan/penunjukan resmi, kepemimpinannya mendapat pengakuan dari kelompoknya.

Kepemimpinan dan kerjasama kelompok merupakan hal-hal yang berhubungan dan saling memerlukan.

b. Kelebihan Pemimpin

Untuk mempengaruhi sesama anggota kelompok dan memimpinya ke arah kerjasama yang lebih baik, si Pemimpin harus diterima dan diakui oleh kelompoknya sebagai yang memiliki suatu kelebihan. Kelebihan ini dapat timbul dan diakui secara wajar dari dalam, seperti yang diuraikan di atas atau dapat pula ditimbulkan/ditentukan dari luar (dari atas) berupa surat putusan/penunjukan secara formal.

Penunjukan/pengangkatan dari atas didasarkan atas pilihan dan anggapan bahwa yang ditunjuk memiliki suatu kelebihan daripada anggota-anggota lainnya, meskipun yang ditunjuk datangnya dari luar kelompok. Pemimpin yang ditunjuk dari atas yang sudah dianggap mempunyai kelebihan, secara formal harus dapat memperlihatkan kelebihan-kelebihan sebenarnya dalam sikap dan tindakannya agar ia diterima dan diakui secara wajar sebagai pemimpin. Pengakuan yang timbul dari kelompok secara wajar akan merupakan landasan bagi pelaksanaan kepemimpinan selanjutnya.

Kelebihan yang dimiliki seorang Pemimpin tidak boleh membawanya kepada sikap “ingin lebih” atau “ingin berkuasa” terhadap kelompoknya. Kelebihannya tidak boleh dijadikan alat untuk mendominasi. Seorang pemimpin harus menyadari bahwa ia memiliki kemampuan-kemampuan lebih daripada anggota kelompok yang dipimpinya, tetapi hal ini tidak boleh menimbulkan anggapan padanya, bahwa ialah yang merupakan sebab utama tercapainya tujuan usaha bersama, ia tidak boleh menganggap bahwa anggota-anggota kelompoknya tidak akan sanggup mencapai tujuan tanpa pimpinannya. Jika ia mempunyai anggapan demikian, yaitu anggapan bahwa ia lah yang paling tahu, ia lah yang paling mampu, ia lah yang paling bertanggungjawab, dan karena itu ia yang paling berhak menentukan segala-galanya. Pemimpin yang

demikian akan mendominasi kelompoknya dan akan membuat kelompoknya sebagai alat saja.

Pemimpin yang demikian cara bekerjanya bukan “di dalam bersama-sama kelompoknya” tetapi dengan cara “dari luar terhadap kelompoknya”. Ini merupakan cara pemimpin yang tidak demokratis.

Kepemimpinan yang demikian bukan saja akan mengurangi dan melemahkan kemampuan anggota kelompoknya dan dengan demikian akan menghambat perkembangan individu masing-masing, tetapi juga akan menghambat tercapainya tujuan bersama dan akhirnya akan dapat menimbulkan oposisi dan obstruksi.

Setiap individu mempunyai keinginan untuk dihargai oleh individu-individu lain. Setiap individu mempunyai “kesadaran harga diri” yang memerlukan penghargaan dan pengakuan dari individu-individu lain. Jika individu-individu dipaksa bekerjasama di bawah tekanan dominasi yang tidak memberikan kesempatan berkembang dan tanpa memberikan penghargaan/pengakuan terhadap pribadi dan kemampuan masing-masing, akan timbullah reaksi dari individu-individu tersebut. Reaksi ini akan berpengaruh negatif terhadap kerjasama dalam kelompok dan terhadap pencapaian tujuan usaha bersama. Karena itu bentuk dominasi dari pihak Pemimpin harus dihindarkan.

Masyarakat demokratis memerlukan Pemimpin yang demokratis pula dan kepemimpinan yang demokratis tidak dapat dilaksanakan dalam bentuk dominasi oleh Pemimpin.

c. Pemimpin sebagai pendidik

Setiap individu berkembang ke arah penyempurnaan pribadinya, pengetahuannya dan kemampuannya. Proses dan hasil perkembangan ini dipengaruhi oleh bermacam-macam faktor baik dari dalam maupun dari luar.

Sebagai faktor dari luar yang mempengaruhi perkembangan ini ialah pengaruh dan bimbingan orang-orang yang berusaha mempercepat dan menyempurnakan perkembangan dimaksud. Pengaruh tersebut datang dari para pemimpin yang pada hakekatnya mempunyai tugas sebagai pendidik. Pemimpin sebagai pendidik dalam tugas memimpin dan mendidik sebenarnya membantu yang dipimpin/dididiknya supaya kemampuan-kemampuan yang belum berkembang dapat ditimbulkan, dipercepat dan disempurnakan.

Perkembangan dengan percepatan dan penyempurnaannya datang dari dalam diri individu itu sendiri. Pemimpin sebagai pendidik hanya membantu agar yang dipimpinnya itu dapat mengembangkan dirinya agar dapat menyadari kelebihan dan kekurangannya sendiri, dapat mengatasi kesulitannya sendiri, dapat menyempurnakan kemampuannya sendiri dengan kesadaran dan keinsyafan sendiri.

Tiap individu mempunyai sifat dan kemampuan yang berbeda, dengan kelebihan dan kekurangan yang berbeda pula. Kelebihan satu individu dalam satu kelompok dapat digunakan untuk membantu anggota-anggota lain dalam kelompok untuk mengatasi masalah-masalah yang dihadapi kelompok dalam situasi tertentu. Dengan demikian dapatlah dianggap bahwa tiap individu dalam suatu kelompok dalam keadaan tertentu dan pada waktu tertentu, dapat berfungsi sebagai pemimpin yang memiliki kemampuan memimpin berdasarkan kelebihan-kelebihan yang dimilikinya.

Tugas pemimpin sebagai pendidik adalah menimbulkan kesadaran pada yang dipimpin, bahwa ia memiliki kemampuan dan kelebihan dalam bidang-bidang tertentu, dan menimbulkan kepercayaan pada dirinya sendiri sehingga ia dapat mengembangkan kemampuan dan kelebihannya itu, dan kemudian dapat pula menggunakannya untuk membantu orang lain dan memimpin orang lain.

Dengan demikian dapat kita simpulkan bahwa tugas pemimpin sebagai pendidik adalah mengembangkan kemampuan dan kelebihan pada yang dipimpinnya sehingga mampu menjadi pemimpin. Jadi memimpin ialah menimbulkan kepemimpinan pada yang dipimpin.

4. Tipe-tipe kepemimpinan

Berdasarkan ciri-ciri dalam penampilan dan cara melaksanakan kepemimpinannya tipe kepemimpinan bisa dikelompokkan ke dalam :

a. Pemimpin otokratis

Otokratis berasal dari kata-kata *oto* yang artinya sendiri dan *kratos* yang artinya pemerintahan. Jadi otokratis berarti mempunyai sifat memerintah dan menentukan sendiri. Pemimpin yang otokratis menganggap bahwa dia lah yang bertanggungjawab sepenuhnya dan yang dapat menentukan maju mundurnya perusahaan yang dipimpinnya.

Pemimpin yang otokratis biasanya bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti dan tertib. Ia datang paling pagi dan meninggalkan kantornya paling lambat dan ia menghendaki agar pegawai-pegawainya pun bekerja demikian, karena itu pengawasannya ketat dan instruksi-instruksinya tegas tidak dapat ditawar-tawar. Setiap rapat dipimpinnya sendiri secara tertib, teratur dan cepat. Tidak diperkenankan adanya penyimpangan-penyimpangan dan usul-usul di luar acara yang telah ditetapkan. Semua hubungan dengan masyarakat/klien ia laksanakan sendiri tidak mau mendelegasikannya kepada orang lain, sehingga timbul sikap dan anggapan pada seorang pemimpin yang otokratis, bahwa :

1. Hanya pemimpin sendiri yang perlu mengetahui kebijakan, arah dan tujuan dari usaha yang dilakukan.
2. Hanya pemimpin yang berhak merencanakan dan menentukan suatu kebijakan sedangkan yang lain hanya boleh mengeluarkan pendapat jika diminta.
3. Semua stafnya adalah pelaksana, yang tinggal melaksanakan apa yang telah ditentukan oleh pemimpin.
4. Setiap langkah dari staf selaku pelaksana perlu diawasi jangan sampai menyimpang dari pola yang sudah ditentukan oleh pemimpin.

5. Jika ada saran atau pendapat dari staf, hanya pemimpin yang dapat menentukan pilihan, karena dia lah yang akan bertanggungjawab sepenuhnya nanti.
6. Penilaian hasil dari proses bekerja dilakukan oleh pemimpin sendiri berdasarkan norma-norma yang ia tentukan sendiri.

Pemimpin yang otokratis melaksanakan kepemimpinannya dengan cara dominasi. Kepemimpinan seperti ini tidak selalu disebabkan karena desakan ingin berkuasa atau karena ingin menonjolkan diri sendiri, tetapi mungkin karena demikian keyakinannya dan hanya itulah pengetahuannya tentang kepemimpinan.

b. Pemimpin Demokratis

Demokratis berasal dari kata-kata *demos* yang artinya rakyat dan *kratos* yang artinya pemerintahan, jadi kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang berdasarkan “pemerintahan oleh rakyat”, dalam arti usaha dan tanggungjawab dilakukan secara bersama oleh semua anggota kelompok.

Pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya yang bersama-sama kelompoknya berusaha dan bertanggungjawab terhadap tercapainya tujuan bersama. Supaya semua anggota kelompok merasa ikut bertanggungjawab, maka semua anggota diajak ikut serta dalam setiap kegiatan, baik dalam perancangan maupun dalam pelaksanaan dan penilaiannya. Setiap anggota dianggap sebagai sumber potensi yang berharga dan mempunyai peranan dalam usaha pencapaian tujuan.

Sikap dan tindakan seorang pemimpin yang demokratis dapat disimpulkan seperti berikut :

1. Mengakui dan menghargai potensi yang dimiliki setiap anggota kelompoknya.
2. Mampu menimbulkan dan memanfaatkan potensi tersebut.

3. Mampu dan berani mendelegasikan tanggungjawab kepada petugas lain.
4. Mampu melepaskan diri dari tugas-tugas rutin supaya dapat mencurahkan waktu dan tenaga pada masalah kepemimpinan yang kreatif.
5. Mampu cepat mengerti dan menghargai gagasan-gagasan yang dikemukakan orang lain.
6. Tidak mengharapkan penghargaan yang lebih dari anggota-anggota kelompok lainnya, ia hanya ingin dihargai sebagai seorang anggota yang wajar dan patut dihargai seperti ia juga menghargai anggota-anggota yang lainnya.
7. Memperhatikan dan mendorong perkembangan setiap anggota kelompoknya.
8. Beranggapan bahwa anggota-anggota kelompoknya harus sebanyak-banyaknya diikutsertakan dalam tanggungjawab dan diberi kepercayaan serta kesempatan untuk melaksanakan kepemimpinan.

c. Pemimpin Pseudo Demokratis

Pseudo artinya palsu atau pura-pura. Pemimpin semacam ini berusaha memberikan kesan dalam penampilannya seolah-olah demokratis padahal otokratis, memaksakan kehendaknya sendiri secara halus.

Seorang pemimpin pseudo demokratis memberikan kesan “pejuang gigih” untuk “demokrasi”. Kata-kata, anjuran dan semboyan-semboyannya memberikan kesan seolah-olah pribadinya adalah yang paling demokratis. Ia berusaha untuk menarik perhatian orang lain dan berusaha untuk disukai orang lain. Sikapnya dibuat ramah, kata-kata dan bahasanya sopan dan sedap didengar, suka sekali mempersoalkan masalah demokrasi. Ia pandai bergaul, dapat mengetahui kelemahan-kelemahan orang lain untuk dijadikan alasan supaya orang segan kepadanya dan mudah tunduk kepadanya.

Dalam pembicaraan dan rapat-rapat ia banyak meminta pendapat dan saran dari anggota-anggota yang lain, untuk memberikan kesan bahwa ia

lebih memperhatikan pendapat orang lain. Tetapi dalam pelaksanaannya ia tidak memperhatikan saran-saran yang dimintanya itu, karena ia pandai mengubah alasan-alasan sedemikian rupa sehingga selalu menguntungkan diri sendiri dan menghasilkan pendapat sendiri.

Karena sikapnya yang dibuat ramah, anggota-anggota lain biasanya tidak berani menentangnya karena khawatir kalau-kalau mereka menyinggung perasaan pemimpin mereka yang “baik hati”. Anggota-anggota yang tidak sepaham dengan pimpinannya itu lebih baik berdiam diri, daripada “mengeruhkan suasana baik” atau jika mereka tidak bisa menyesuaikan diri lagi, mereka lebih baik minta dipindahkan ke bagian laain daripada menimbulkan pertentangan. Jadi pemimpin yang pseudo demokratis sebenarnya pemimpin yang otokratis tetapi dia pandai menutupi sifatnya dengan penampilan yang seolah-olah demokratis.

d. Pemimpin *Laissez-Faire*

Laissez-faire jika diterjemahkan artinya adal “biarkan saja berjalan” atau “tidak usah dihiraukan”, jadi mengandung sikap “masa bodo” (acuh).

Sikap *laissez-faire* ini biasanya disebabkan karena pemimpin memberikan arti yang keliru pada istilah demokrasi. Demokrasi diartikan sebagai kebebasan bagi setiap anggota, bebas mengemukakan dan mempertahankan pendapat masing-masing dan bebas untuk menggunakan kebijakan sendiri-sendiri. Pimpinan hanya berusaha mencegah pertentangan-pertentangan yang dapat memperkeruh suasana, pemimpin berpendapat bahwa ia sebaiknya tidak terlalu banyak mendekati dan mempertemukan pendapat karena hal itu dianggapnya akan mengurangi hak dan kebebasan anggota-anggotanya.

Dalam melaksanakan usaha, rencana yang tegas dianggapnya tidak perlu karena akan mengekang kebebasan anggota dan akan mengurangi inisiatif mereka. Setiap usul baru dan hasil pemikiran baru dari anggotanya, dianggap sebagai bukti adanya perhatian dan inisiatif para anggota yang harus dihargai dan diberikan kesempatan untuk

dilaksanakan. Semangat bekerja dan kegembiraan bekerja akan terpelihara karena tidak ada kekangan-kekangan. Setiap kekangan dianggap bertentangan dengan hak-hak individu dalam demokrasi.

Pemimpin seperti ini tidak akan menghasilkan suasana tertib damai dan tidak akan menimbulkan kesadaran disiplin diri pada anggotanya. Setiap anggota menganggap bahwa hak dan kewajiban ada pada setiap masing-masing anggota oleh karenanya setiap anggota berhak berusaha dengan cara masing-masing menurut kehendak dan pendapat masing-masing.

Padahal demokrasi sebenarnya bukanlah kebebasan mutlak, melainkan kebebasan yang dibatasi oleh aturan-aturan tertentu yang telah ditentukan bersama. Kebebasan mutlak bagi setiap anggota bahkan akan menimbulkan anarki atau kekacauan.

Dalam setiap usaha diperlukan kesadaran disiplin diri untuk mengekang diri sendiri sehingga berusaha untuk menyesuaikan diri pada ketentuan-ketentuan kelompok. Pemimpin yang *laissez-faire* sama sekali tidak berusaha menimbulkan kesadaran disiplin diri karena itu pimpinan *laissez-faire* dapat menimbulkan kekacauan dan kesimpangsiuran dalam usaha. Kepemimpinan semacam ini mungkin disebabkan karena tidak mampu, malas, masa bodo atau karena tidak tahu arti sebenarnya demokrasi.

5. Proses Memimpin

Memimpin adalah suatu proses mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya dengan menggunakan macam-macam alat yang tersedia, antara lain: kepribadiannya, skilnya, pengalamannya, dan bakat kepemimpinannya. Kegiatan-kegiatan memimpin terdiri dari :

- a. Membuat/mengambil keputusan, yakni mengembangkan suatu proses dimana ditetapkan suatu pola tindakan berdasarkan pilihan antara sejumlah alternatif-alternatif dengan tujuan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan.

- b. Memusatkan perhatian kepada sasaran-sasaran, yakni memotivasi bawahan untuk bersama-sama mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan dari sasaran-sasaran, maka para pemimpin harus cepat mengoreksinya.
- c. Menyusun kebijakan-kebijakan, yakni mengantisipasi masa yang akan datang dan berusaha menemukan pola tindakan alternatif. Para pemimpin menggariskan pedoman, petunjuk untuk keputusan-keputusan di masa yang akan datang.
- d. Mengorganisasikan dan menempatkan karyawan pada jabatan-jabatan yang ada, menggunakan sebuah proses dimana ditetapkan struktur dan alokasi jabatan-jabatan, kemudian dipilih orang-orang untuk mengisi jabatan-jabatan tersebut.
- e. Melaksanakan komunikasi dengan para bawahan, para rekan dan para atasan untuk meneruskan ide-ide kepada pihak-pihak lain dengan tujuan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
- f. Membimbing dan mensupervisi, yakni mengusahakan agar para bawahan bekerja ke arah sasaran-sasaran dan tujuan umum.
- g. Mengawasi semua aktivitas, yakni menggunakan proses yang dapat mengukur hasil pekerjaan dan kemudian memimpinya ke arah tujuan yang telah ditetapkan semula.

Semua proses tersebut di atas saling berkaitan erat antara satu dengan lainnya dan kerap kali muncul dengan tahapan yang berbeda-beda bahkan kadang-kadang simultan.

B. Motif dan Motivasi

Prestasi kerja seorang karyawan kadang-kadang tidak sama dengan kemampuan yang dimilikinya. Penyebabnya memang tidak akan sama antara karyawan yang satu dengan yang lainnya, karena faktor penyebabnya akan tergantung dari orangnya sendiri atau lingkungan kerjanya. Tidak sesuainya antara prestasi kerja dengan kemampuannya tadi, bagi seorang karyawan mungkin karena tidak punya kemauan, bisa juga karena tidak menyukai pemimpinnya atau bisa juga karena kekurangan energi dan lain sebagainya.

Dalam psikologi keadaan seseorang seperti itu bukan kemampuan yang kurang, melainkan motivasi yang kurang atau tidak ada sama sekali. Motifnya yang tidak kuat sehingga hasil pekerjaannya tidak sesuai dengan kemampuannya.

1. **Motif**

Motif adalah kondisi seseorang yang mendorong untuk mencari suatu kepuasan atau mencapai suatu tujuan. Atau dapat juga dikatakan bahwa motif adalah daya gerak yang mendorong seseorang untuk berbuat sesuatu.

Seseorang melaksanakan kemampuannya karena ada suatu motif. Kalau motif tidak timbul belum tentu ia berbuat sesuatu dalam rangka melaksanakan kemampuannya, meskipun ia sanggup berbuat demikian. Hampir semua orang bisa lari tetapi kenyataannya tidak semua orang lari. Jika seseorang lari, itu karena ada sesuatu, itu disebabkan ada motif yang timbul pada dirinya, entah mengejar sesuatu atau menghindarkan sesuatu.

Karena itu jika terjadi suatu pembunuhan, maka yang pertama-tama muncul pada benak seorang fanatik ialah pertanyaan “apakah motif pembunuhan itu?” Bila seseorang membunuh orang lain, pasti ada motifnya.

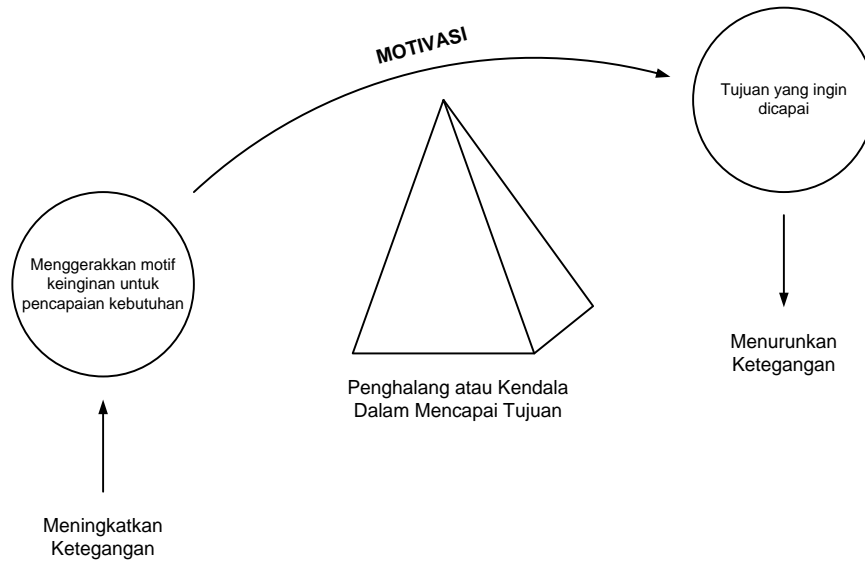
Suatu motif timbul berdasarkan kebutuhan hidup, yakni :

- a. Kebutuhan primer atau kebutuhan fisiologis antara lain kebutuhan akan makanan, air untuk minum, udara untuk bernafas, tidur, dan lain-lainnya yang sifatnya untuk kelangsungan hidup.
- b. Kebutuhan sekunder antara lain harga diri, ingin memiliki sesuatu, melaksanakan tugas dan sebagainya. Kebutuhan sekunder merupakan kebutuhan rohani yang biasanya sejalan dengan perkembangan usia seseorang. Kebutuhan ini mempengaruhi tingkahlaku seseorang

2. **Motivasi**

Sedangkan motivasi adalah kegiatan memberikan dorongan kepada seseorang atau diri sendiri (proses internal) untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki (observasi tindakan). Jadi motivasi berarti membangkitkan motif, membangkitkan daya gerak, atau menggerakkan seseorang atau diri

sendiri untuk berbuat sesuatu dalam rangka mencapai suatu kepuasan atau tujuan (kepuasan eksternal).

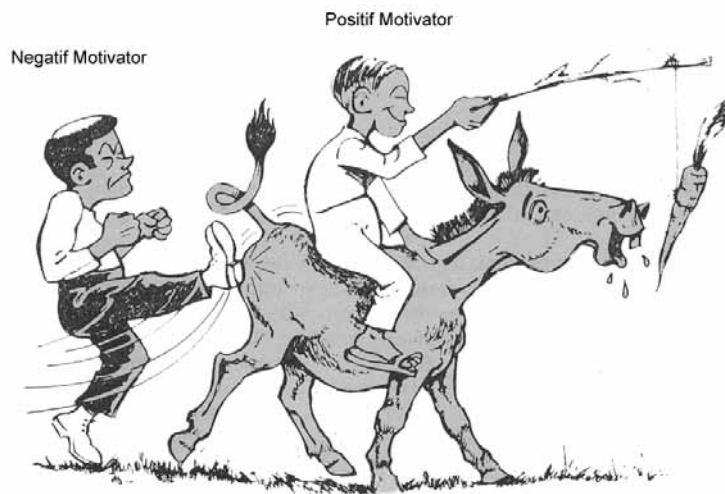


Gambar 3.1. Proses Motivasi

Salah satu tugas seorang pemimpin adalah memotivasi, membangkitkan motif para karyawan, menggugah daya gerak mereka agar lebih giat bekerja.

Cara memotivasi para pekerja bisa dilakukan dengan :

- a. Perkataan yang halus, sopan dan bijaksana atau pujian yang bisa menimbulkan sifat optimistis pada pekerja yang bersangkutan.
- b. Memberikan contoh dalam bentuk sikap/disiplin kerja.
- c. Memberikan reward/hadiah bagi pekerja yang berprestasi.



Gambar 3.2. Bentuk Motivasi Positif dan Negatif

RANGKUMAN BAB-III

Pemimpin adalah orang yang mempunyai tanggung jawab dalam pencapaian tujuan usaha yang dipimpinnya. Sebagai seorang pemimpin tentunya.

Komunikasi juga erat kaitannya dengan kepemimpinan dan motivasi. Pemimpin yang baik dapat memberikan motivasi pada bawahannya, sehingga suasana dan produktivitas kerja menjadi meningkat.

Motif adalah kondisi seseorang yang mendorong untuk mencari suatu kepuasan atau mencapai suatu tujuan. Atau dapat juga dikatakan bahwa motif adalah daya gerak yang mendorong seseorang untuk berbuat sesuatu.

Sedangkan motivasi adalah kegiatan memberikan dorongan kepada seseorang atau diri sendiri (proses internal) untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki (observasi tindakan).

LATIHAN

1. Sebutkan suatu motif timbul berdasarkan kebutuhan hidup ?
2. Berikan contoh penerapannya pada poin 1 !

BAB IV

KERJA DALAM KELOMPOK (*TEAM WORK*)

Komunikasi Kelompok, walaupun kadang-kadang membuat frustrasi dan sekaligus bermanfaat, merupakan, merupakan salah satu cara penyelesaian paling efektif dalam masyarakat demokrasi. Cara penyelesaian seperti ini bertujuan melibatkan orang lain dalam penyelesaian masalah dan pembuatan keputusan yang mungkin mempengaruhi hasil akhir pekerjaan.

A. Sifat Komunikasi Kelompok Kecil

Komunikasi Kelompok Kecil terjadi *ketiga orang atau lebih bertatap muka, biasanya dibawah pengarahannya seorang pemimpin untuk mencapai tujuan atau sarana bersama dan mempengaruhi satu sama lain*. Inti dari definisi ini adalah bahwa masyarakat *berinteraksi, mereka saling bergantung, dan saling mempengaruhi*.

1. Kelompok Berkomunikasi Melalui Tatap Muka

Komunikasi Kelompok Kecil yang efektif menghendaki Anda untuk berkomunikasi dengan orang lain melalui tatap muka. Interaksi yang berarti dapat berlangsung jika komunikasi melibatkan hal berbicara dan mendengar dalam lingkungan yang umum. Melalui pengenalan teknologi baru – komputer, mesin faksimili (*fax*), telekonferensi dan bentuk komunikasi cepat lainnya – masyarakat semakin terbiasa berkomunikasi dan menyokong hubungan tanpa kehadiran fisik orang lain. Bagaimanapun, komunikasi kelompok yang terbaik terjadi bila orang-orang yang dapat segera menanggapi komunikasi verbal dan non verbal orang lain secara pribadi.

2. Kelompok Memiliki Sedikit Partisipan

Terdapat berbagai macam opini mengenai berapa banyak orang yang dibutuhkan untuk membangun sebuah kelompok kecil, tetapi umumnya berdasarkan parameter luar adalah 3 dan 12 orang. Sedangkan ukuran sebagian lainnya ditentukan oleh tujuan kelompok. Jika tujuannya untuk mendorong input individu, diperlukan jumlah anggota yang lebih kecil. Jika anggota-anggota hendak ditampilkan kedalam berbagai sudut pandang,

sebaiknya dibentuk kelompok yang lebih besar. Keanggotaan suatu kelompok harus cukup besar sehingga terdapat semua fungsi yang berorientasi pada tugas dan manusia yang dibutuhkan dalam penyelesaian pekerjaan. Lima sampai tujuh orang partisipan biasanya merupakan ukuran yang cukup bagi sebuah kelompok kerja. Kelompok ini tidak terlalu kecil untuk membagi sebuah tugas dan juga tidak terlalu besar untuk mencegah interaksi bebas diantara para anggota.

Kelompok-kelompok yang lebih besar mungkin memajukan formasi sub-kelompok karena seluruh partisipan sulit berbagi gagasan mereka secara bebas. Sebuah kelompok yang tersiri atas lebih dari 12 orang anggota lebih menyerupai lingkungan retorika, yang ditandai oleh satu atau dua orang yang berbicara pada orang lain daripada interaksi kelompok yang bekerja sama. Jumlah anggota yang ganjil mungkin umumnya lebih disukai sehingga pada saat pemungutan suara akan terdapat kelebihan suara. Ketidaksetujuan dalam suatu kelompok bukan merupakan sifat tidak sehat, melainkan kelebihan suara justru dapat mengatasi jalan buntu pada saat pemungutan suara diperlukan.

3. Kelompok Bekerja Di Bawah Arahan Seorang Pemimpin

Kepemimpinan merupakan sebuah dimensi penting dari suatu studi kelompok kecil. Kelompok-kelompok kerja dapat berfungsi melalui kepemimpinan yang ditunjuk, kepemimpinan yang berdasarkan jabatan atau pangkat, atau kepemimpinan *darurat*. Hal yang pokok adalah tindakan kepemimpinan, atau tindakan bersama yang membantu kelompok-kelompok mencapai tujuannya, sangat diperlukan untuk kesehatan, efisiensi dan efektivitas kelompok. Biasanya hal yang lebih efisien dilakukan adalah memilih orang yang telah ditunjuk sebelumnya sebagai pemimpin rapat, penyelenggaraan rapat, moderator, pemimpin, atau fasilitator kelompok. Apabila pihak berwenang yang lebih tinggi tidak menunjuk seorang pemimpin, sebaiknya mereka memilih seseorang untuk jabatan itu.

Untuk menjadi sebuah kelompok, para anggota harus membagi tujuan bersama. Meskipun orang-orang dalam lift terikat dalam aktifitas yang sama semuanya menggunakan lift mereka mungkin tidak menuju lantai yang sama, atau tempat tujuan yang sama. Untuk menjadi sebuah tim yang efektif, sebuah

kelompok harus memiliki identitas bersama yang ditunjukkan oleh cita-cita atau tujuan bersama.

4. Anggota Kelompok Memiliki Pengaruh Atas Satu Sama Lain

Untuk menjadikan orang yang bersama-sama itu sebuah kelompok, setiap anggota harus terbuka terhadap pengaruh bersama setiap orang dalam kelompok itu harus ikut serta dalam kegiatan mempengaruhi dan dipengaruhi. Semangat timbal balik ini merupakan hal penting bagi integritas suatu kelompok kecil. Perilaku setiap anggota ditentukan dan menentukan perilaku orang lain. Kehadiran seseorang dalam sebuah kelompok dapat berpengaruh sangat penting terhadap perilaku dan pemikiran anggota lain dan keseluruhan proses dalam kelompok tersebut. Beberapa orang memberikan kontribusi gagasan dan mengajukan pertanyaan-pertanyaan; beberapa orang lainnya menjaga kelompok tetap terpusat pada tugas. Seorang anggota dapat memberikan kontribusi pada kelompoknya dengan menghentikan ketegangan, berurusan dengan konflik, berpegang pada jadwal, atau bertindak sebagai penyimpan catatan. Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempengaruhi kelompok, tetapi tindakan kepemimpinannya membantu para anggota dalam mencapai tujuan mereka yang sangat diperlukan bagi kesejahteraan kelompok. Setiap anggota dapat dan harus mempengaruhi anggota-anggota lain dan keputusan kelompok.

B. Kelebihan Bekerja dalam Kelompok

Banyak orang menyadari bahwa bekerja dalam lingkungan kelompok merupakan suatu hal yang menantang dan memuaskan. Mereka menikmati persahabatan kerja dalam kelompok. Kesadaran mengenai kelebihan berada dalam suatu kelompok akan membantu anda mendekati prospek dengan sikap positif serta membantu perkembangan iklim yang produktif dan menyenangkan anggota lain.

Seperti kata pepatah, *dua buah dayung akan lebih baik daripada satu dayung*. Umumnya, sebuah kelompok memiliki lebih banyak akses sumber informasi dibandingkan seseorang yang bertindak sendiri-sendiri. Sebuah kelompok memiliki kesempatan yang lebih besar dalam mengembangkan penyelesaian yang berkualitas suatu masalah daripada seseorang yang bertindak sendiri-sendiri kecuali

jika satu-satunya pembuat keputusan itu seorang yang ahli menyelesaikan masalah tertentu.

1. Kerja Sama Kelompok

Kekuatan gabungan orang-orang yang berpikir bersama menghasilkan produk yang lebih baik daripada yang dipikirkan individu pemikir terbaik dalam kelompok tersebut. Pengaruh kerjasama ini merupakan salah satu kelebihan terpenting dalam bekerja pada sebuah kelompok kecil (lihat gambar 4.1). Pemikiran kelompok kecil yang bekerja sama tidak dapat dicapai oleh individu yang berpikiran sendiri.

2. Kelompok Lebih Kreatif Dari Pada Individu.

Disamping lebih banyak memiliki informasi dibandingkan yang dimiliki individu tunggal, kelompok memiliki lebih banyak pengalaman bersama yang dapat digunakan. Bila orang-orang dalam kelompok dapat dibebaskan dari rintangan, kritik diri, dan kritik pihak lain, mereka akan menghasilkan lebih banyak cara penyelesaian masalah yang imajinatif. Anggota kelompok secara bersama-sama dapat memberikan lebih banyak pengertian kedalam suatu masalah, yang satu sama lain saling menguatkan gagasan sehingga membantu penyelesaian suatu persoalan.

3. Kelompok Lebih Banyak Belajar Daripada Individu

Pepatah "belajar sambil bekerja" (learn by doing) diterapkan dalam kelompok kerja. Anda akan belajar banyak bila mengajarkan mata pelajaran tertentu daripada anda mempelajari topik tersebut sendirian. Begitu juga halnya dalam suatu lingkungan kelompok, anda belajar banyak dari satu orang ke orang lainnya. Para partisipan meningkatkan pemahaman gagasan mereka dalam memberi dan menerima interaksi kelompok.

4. Kelompok Melaksanakan Tindakan-Tindakan Yang Perencanaannya Dibantu Anggota

Orang-orang melaksanakan berbagai keputusan yang perumusannya dibantu anggota. Anggota-anggota kelompok kemungkinan besar mengikuti rekomendasi jika mereka ambil bagian dalam pembuatannya. Mengembangkan pembuatan keputusan partisipasi merupakan strategi manajerial yang sangat baik untuk memastikan bahwa para pegawai mendukung rekomendasi yang dibuat kelompok.

C. Kekurangan Bekerja dalam Kelompok

satu ejekan tajam yang mungkin anda dengar adalah, *"seekor unta adalah seekor kuda yang ditempatkan bersama-sama oleh suatu komite"* ejekan lain adalah, *"sebuah cara yang tepat untuk membunuh gagasan yang baik adalah dengan memberikan gagasan tersebut pada sebuah komite"* orang-orang yang membuat pernyataan seperti itu mungkin sudah terbiasa dengan masalah-masalah, kesukaran yang tersembunyi, dan kerugian bekerja dalam kelompok.

Keakraban dengan kekurangan dan kerugian yang potensial dapat membantu anda menunjukkan masalah-masalah sebelum masalah tersebut timbul. Peringatan awal adalah pemberitahuan awal.

1. Kelompok Membutuhkan Waktu Lebih Lama Daripada Individu

Banyak orang tidak menyukai pembuatan keputusan kelompok kecil karena kerja kelompok menghabiskan banyak waktu. Kelebihan bekerja dalam kelompok kecil hanya diperoleh orang-orang yang memiliki kesabaran menginvestasikan waktu lebih untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Ketika para pegawai atau pelajar mengetahui bahwa mereka diharapkan ikut serta dalam proyek kelompok, mereka sering mengekspresikan kekecewaan dengan mengatakan bahwa prosesnya lambat, tidak praktis, dan membuat frustrasi.

2. Kelompok Mungkin Didominasi Individu

Dalam konteks kelompok, seringkali terdapat orang-orang yang ingin mendominasi suatu diskusi. Keinginan memimpin yang besar untuk memimpin, membuat mereka mengecilkkan hati anggota lain dalam hal pemberian kontribusi yang mungkin berguna. Jadi, kelompok kehilangan input karena orang-orang mungkin merasa gagasan mereka didiamkan para pembicara yang terlalu bersemangat.

Hal-hal yang membatasi gagasan kelompok dapat dilihat pada tabel 4.1

Tabel 4.1. Hal-hal yang membatasi gagasan kelompok

1	Seorang anggota kelompok dapat menjadi "pengacara iblis" atau penilai yang kritis untuk mendorong perselisihan dan kritik gagasan.
2	Pemimpin kelompok harus menghindari pengungkapan pilihannya kepada kelompok pada awal diskusi yang akan menghasilkan keputusan-keputusan kritis.
3	Para pemimpin yang berbeda dapat bekerja secara bebas pada masalah yang sama untuk memberikan perspektif yang berbeda.
4	Para anggota kelompok dapat membahas proses kelompok dengan rekan yang dipercaya dan melaporkan reaksi mereka kepada kelompok.
5	Para konsultan dari luar dapat digunakan dari waktu ke waktu sebagai sumber informasi. Konsultan ini dapat didorong agar tidak sependapat dengan asumsi kelompok.

6	Kelompok dapat menghabiskan kelebihan waktunya untuk membahas masalah-masalah yang melibatkan hubungan dengan kelompok pesaing (misalnya, buruh dan manajemen atau iklan dan penjualan) yang memusatkan perhatian pada seluruh tanda peringatan kelompok pesaing dan mempertimbangkan pilihan yang dapat diambil pesaing.
7	Pertemuan "kesempatan kedua" dapat diadakan setelah keputusan-keputusan pendahuluan dicapai sehingga gagasan-gagasan dapat menetas. Hal lainnya, keputusan yang lebih baik mungkin akan muncul selama "masa inkubasi".

3. Kelompok Mungkin Mengandalkan Satu Atau Dua Individu Untuk Melakukan Pekerjaan

Bekerja dalam kelompok dengan mudah menyebarkan rasa tanggung jawab. Bergabung dengan kelompok dan memberikan sedikit kontribusi atau tidak sama sekali merupakan hal yang mudah. Sebagian orang mungkin ingin melakukan pekerjaan, tetapi setiap orang pasti ingin menikmati kelebihan. Ketika anda berpartisipasi dalam pembuatan keputusan kelompok kecil, anda akan menemukan bahwa dua dari perasaan frustrasi yang sangat umum adalah minimnya kehadiran anggota pada pertemuan-pertemuan kelompok dan kurangnya partisipasi orang-orang yang hadir.

4. Kelompok Mungkin Menekan Para Individu Untuk Menyesuaikan Diri.

Dalam lingkungan kelompok sering terdapat tekanan untuk menyesuaikan diri.

D. Pemecahan Masalah dalam Kelompok

Tujuan utama beberapa kelompok adalah menyelesaikan masalah. Diskusi penyelesaian masalah pun mungkin menuntut kelompok untuk membuat keputusan. Terdapat sesuatu yang benar-benar melengkapi antara istilah *pembuatan keputusan* dan *pemecahan masalah*. Pemecahan masalah adalah proses penanggulangan suatu rintangan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Proses penyelesaian

masalah melibatkan identifikasi masalah, analisis masalah, penilaian pemecahan, dan pemilihan serta pelaksanaan penyelesaian terbaik dari pemecahan-pemecahan yang diusulkan oleh kelompok. Pendekatan pemecahan masalah sistematis yang disebut *berpikir bijaksana* merupakan satu metode yang membantu kelompok-kelompok mengatasi rintangan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Tabel 4.2. Dua Tahap Berpikir Bijaksana

	Tahap pendeskripsian masalah
1	Mendefinisikan dan membatasi masalah
2	Menganalisis masalah
	Tahap pemecahan masalah
1	Menghasilkan pemecahan dan memungkinkan
2	Menilai pemecahan yang disarankan
3	Memilih pemecahan yang terbaik
4	Melaksanakan pemecahan

RANGKUMAN BAB-IV

Pemecahan masalah yang rasional, dari analisis yang cermat dan pemikiran yang logis menghasilkan pemecahan masalah yang akhirnya dipilih oleh kelompok.

Setiap diskusi pemecahan masalah mengikuti langkah-langkah ini. Meskipun bukan merupakan hal yang penting, proses tersebut dapat mengurangi rasa frustrasi dan ketidakpastian yang dialami kelompok dalam memecahkan masalah.

LATIHAN

1. Apa yang dimaksud dengan kerja dalam team work ?
2. Jelaskan pengaruh baik secara positif maupun negatif bekerja dengan sistem team work !