

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Sebagai salah satu acuan dalam penelitian ini digunakan beberapa referensi, diantaranya adalah Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Yugensef.T.H (2002) Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Muhammadiyah Malang yang berjudul “Kepemimpinan Camat Dalam Rangka Memajukan Budaya Kerja Pegawai” (Studi pada Kantor Camat Sanggau Ledo, Kabupaten Bengkayang, Kalimantan Barat) yang menunjukkan adanya kaitan yang signifikan antara model kepemimpinan dan upaya untuk membentuk budaya kerja, sehingga dalam proses perkembangannya, komunikasi sebagai salah satu langkah yang diterapkan oleh camat untuk memajukan budaya kerja para perangkatnya dan juga kepemimpinan merupakan salah satu kunci penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan, karena pemimpin memegang peranan sentral dalam organisasi.

Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Kadirman (2001) Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surabaya dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT.Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang, penelitian ini menitikbertakan pada dampak dari gaya kepemimpinan yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan, sehingga diperoleh kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi kerja karyawan, namun tidak memberikan dampak pada hasil kerja karyawannya.

Susiana Gunaryanti (2001) Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, dengan judul Pengaruh Komunikasi Terhadap Semangat Kerja (Suatu studi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang 65100)

Dalam penelitian ini, variabel-variabel yang mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja karyawan dibagi ke dalam variabel komunikasi vertikal dan variabel komunikasi horisontal. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel komunikasi vertikal dan komunikasi horisontal secara bersama-sama mempunyai hubungan yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Sedangkan pada pengujian pengaruh, variabel komunikasi vertikal dan komunikasi horisontal baik diuji secara bersama-sama (simultan) ataupun secara sendiri-sendiri (parsial) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

Dengan demikian diharapkan bagi perusahaan untuk lebih memperhatikan pelaksanaan komunikasi vertikal dan komunikasi horisontal, karena hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan.

Muhammad Rizki Nur Kurniawan (2011), Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang, dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi pada Pemerintah daerah Kabupaten Demak). Penelitian dilakukan dengan metode survei kuesioner pada kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), sekretaris SKPD, dan kepala bagian di seluruh SKPD pemerintah daerah kabupaten Demak. Pengumpulan data dilakukan dengan cara membagikan kuesioner kepada responden. Kuesioner dibagikan kepada 124 responden, tapi hanya 80 responden

yang mengisi kuesioner tersebut. Alat analisis yang digunakan adalah regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi publikserta kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi publik.

**Tabel 2.1**  
**Persamaan dan Perbedaan Penelitian**

<b>Peneliti</b>	<b>Judul</b>	<b>Variabel</b>	<b>Hasil</b>
Yugensef. TH (2002)	Kepemimpinan Camat Dalam Rangka Meningkatkan Semangat Kerja Pegawai (Studi pada Kantor Camat Sanggau Ledo, Kabupaten Bengkayang, Kalimantan Barat)	Menggunakan metode kualitatif deskriptif <i>a. Wawancara</i> <i>b. Observasi</i> <i>c. Dokumentasi</i>	Dalam menjalankan kepemimpinan seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk menggerakkan, mengarahkan dan memberikan motivasi kepada pegawai, sehingga para pegawai mempunyai semangat yang tinggi dan akhirnya mampu berprestasi yang lebih baik.
Kadirman (2001)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT.Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang	$X_1 =$ Kepemimpinan direktif $X_2 =$ Kepemimpinan suportif $X_3 =$ Kepemimpinan partisipatif Variable terikat adalah Motivasi kerja karyawan (Y)	Secara simultan, dan parsial, gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan
Susiana Gunaryanti, 2001	Pengaruh Komunikasi Terhadap Semangat Kerja (Suatu studi	komunikasi vertikal (X1) komunikasi horisontal (X2) semangat kerja	Sedangkan pada pengujian pengaruh, variabel komunikasi vertikal dan komunikasi horisontal baik diuji

	pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang 65100)	karyawan (Y)	secara simultan ataupun secara sendiri-sendiri (parsial) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan.
Muhammad Rizki Nur Kurniawan, 2011	Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi pada Pemerintah daerah Kabupaten Demak)	Komitmen Organisasi (X1) Budaya organisasi (X2) Kepuasan kerja (X3) Kinerja organisasi (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik; (2) budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik; (3) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi publi
Irfan Jazuli	Peranan Pemimpin Komunikatif Dalam Membentuk Budaya Kerja Pada Bidang Jasa (Studi Pada Persatuan Kontraktor Listrik Nasional Cabang Madiun)	a. Wawancara b. Observasi c. Dokumentasi	Dalam proses

## 2.2 Kajian Teoritis

### 2.2.1 Komunikasi

#### a. Pengertian Komunikasi

Disebutkan oleh Effendy (1999:48), istilah komunikasi atau dalam bahasa Inggris *communication* berasal dari kata *communicatio* yang berarti

“pemberitahuan atau pertukaran pikiran”. Istilah *communicatio* tersebut bersumber dari kata *communis* yang berarti “sama”. Sama yang dimaksud disini adalah “kesamaan makna”. Jadi antara orang-orang yang terlibat dalam komunikasi harus terdapat kesamaan makna, jika tidak terjadi maka komunikasi tidak dapat berlangsung.

Komunikasi didefinisikan menurut Gitosudarmo (1996:95) sebagai “suatu proses penyampaian ide, konsep, gagasan atau informasi dari si pengirim kepada si penerima informasi”.

Handoko (1999:232) mengartikan komunikasi sebagai “proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Perpindahan pengertian tersebut melibatkan lebih dari hanya sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan tertentu tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik putus vokal dan sebagainya”.

Pengertian komunikasi dalam organisasi diungkapkan oleh Ludlow (2000:3) bahwa: *Komunikasi terdiri dari pengalihan informasi dan pengertian diantara berbagai bagian dan orang dalam suatu organisasi, serta berbagai bagian dan orang dalam suatu organisasi, serta berbagai cara dan media yang terlibat dalam pertukaran informasi dan pengertian tersebut.*

Kesimpulan dari berbagai pendapat tersebut diatas, dapat dirumuskan bahwa hakekat komunikasi mempunyai unsur-unsur:

- a. Suatu kegiatan untuk membuat seseorang mengerti.
- b. Suatu sarana pengalihan informasi.
- c. Suatu sistem bagi terjalannya komunikasi diantara individu-individu.

## **b. Fungsi Komunikasi Organisasi**

Menurut Brent D. Raruben dalam Soyomukti, fungsi penting komunikasi organisasi antara lain,

- 1) Mengkoordinasikan aktivitas individu, kelompok, atau unit-unit lain dalam organisasi
- 2) Memberikan pengarahan organisasi secara keseluruhan
- 3) Memfasilitasi pertukaran informasi dalam organisasi
- 4) Menjamin adanya arus timbal-balik (*two-way flow information*) antara organisasi dan lingkungan eksternal (luar) organisasi

Namun secara umum, fungsi komunikasi dalam organisasi adalah;

- a) Fungsi *informatif*, yaitu organisasi merupakan suatu system pemrosesan informasi tempat seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik, dan tepat waktu.
- b) Fungsi *regulatif*, fungsi ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi.
- c) Fungsi *persuasif*, merupakan tugas pimpinan untuk dapat memersuasi bawahannya daripada selalu member perintah.
- d) Fungsi *integratif*, ketersediaan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dengan baik yang meliputi komunikasi formal dan informal.

Aliran komunikasi organisasi berfungsi mengetahui bagaimana informasi itu dapat terdistribusikan kepada anggota-anggota organisasi. Aliran komunikasi

organisasi memiliki pengaruh terhadap efektifitas organisasi, baik dalam kaitannya dengan hubungan-hubungan ataupun dalam pelaksanaan dan pencapaian tujuan organisasi, lancar tidaknya komunikasi organisasi ditentukan oleh iklim dalam organisasi yang merupakan suatu citra makro, abstrak, dan gabungan suatu fenomena global yang disebut “komunikasi organisasi”

Kerjasama dalam suatu organisasi merupakan hal yang essensial, dan untuk melakukannya diperlukan komunikasi antar anggota sehingga terjadi interaksi. Kerja sama akan menjadi tidak mungkin dan organisasi akan jatuh jika kehilangan komunikasi. Jadi komunikasi akan sangat berhubungan dengan maju mundurnya organisasi.

Komunikasi merupakan inti dari kepemimpinan. Kegiatan berkomunikasi dilakukan oleh pemimpin bukan untuk beberapa hal, tetapi segala hal. Pemimpin tidak dapat mengambil suatu keputusan tanpa informasi. Informasi tersebut harus dikomunikasikan. Apabila suatu keputusan telah diambil, sekali lagi harus terjadi komunikasi. Kalau tidak, tidak seorangpun akan mengetahui bahwa telah diambil suatu keputusan. Ide yang terbaik, saran yang paling kreatif atau rencana yang paling baikpun tidak akan berarti apa-apa jika seorang pemimpin tidak mampu mengkomunikasikan ide tersebut dengan bawahan dan orang-orang yang terlibat dalam organisasi.

Komunikasi mempunyai arti penting untuk dapat membuat seseorang mengerti, percaya, mau bekerjasama dan akhirnya memberikan bantuan umum. Dalam hubungannya dengan *public opinion*, komunikasi diperlukan untuk

merebut suatu opini publik, dengan cara menggerakkan, memperluas dan menetralsir opini (Djanaid, 1994:49)

Ditegaskan pula oleh Siagian (1989:128) mengapa komunikasi selalu diperlukan dalam organisasi:

- a. Adanya kebutuhan untuk mengurangi ketidakpastian.
- b. Memperoleh informasi.
- c. Menguatkan keyakinan tentang jalan yang ditempuh oleh organisasi.
- d. Mempergunakan wewenang fungsional.

Proses komunikasi seringkali dianggap sebagai akar dari semua persoalan yang timbul di dunia. Sebagaimana Hicks dan Gullet dalam Nimran (1997:26) menyatakan “barangkali ada benarnya, kata orang jantung dari pada masalah-masalah dunia, setidaknya antara seseorang dengan orang lain adalah ketidakmampuan orang untuk berkomunikasi sementara ia berfikir bahwa ia sedang berkomunikasi”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi yang buruk dipandang sebagai hal yang paling sering disebut-sebut menjadi sumber konflik antar pribadi, karena individu menghabiskan waktu sadarnya hampir 70% untuk berkomunikasi (yaitu menulis, membaca, berbicara dan mendengar). Jadi timbulnya pertengkaran, prasangka, perang antar negara, konflik organisasi dan semacamnya adalah contoh dari berbagai persoalan yang timbul karena komunikasi yang tidak efektif. Oleh karena itulah masalah komunikasi perlu sekali mendapat perhatian untuk diteliti, dipahami, dipelajari dan dipecahkan oleh setiap orang, terlebih-lebih mereka yang terlibat dalam organisasi sebab

komunikasi yang efektiflah yang dapat menjamin tercapainya tujuan-tujuan organisasi.

### c. Proses Komunikasi

Komunikasi merupakan proses yang berkesinambungan. Proses komunikasi menunjukkan suatu rangkaian tahap-tahap atau langkah-langkah dimana suatu gagasan/pengertian dikirimkan dari sumbernya yang disebut komunikator atau pengirim sampai gagasan atau pengertian tersebut dijalankan oleh yang menjadi sasaran komunikasi yang disebut komunikan atau penerima. Adapun dalam proses komunikasi tersebut terdapat lima unsur pokok seperti yang diungkapkan oleh Effendy (1992:14):

1) Komunikator

Komunikator adalah seseorang atau sekelompok orang yang akan menyampaikan pikirannya atau perasaannya kepada orang lain.

2) Pesan

Pesan sebagai terjemahan dari bahasa asing *message* adalah lambang bermakna (*meaningful symbols*), yakni lambang yang membawakan pikiran atau perasaan komunikator.

3) Komunikan

Komunikan adalah seseorang atau sejumlah orang yang menjadi sasaran komunikasi ketika ia menyampaikan pesannya.

#### 4) Media

Media adalah sarana untuk menyalurkan pesan-pesan yang disampaikan oleh komunikator kepada komunikan.

#### 5) Efek

Efek adalah tanggapan, respon atau reaksi dari komunikan ketika ia atau mereka menerima pesan dari komunikator. Jadi efek adalah akibat dari proses komunikasi.

Bagi seorang pemimpin, unsur terakhir dari proses komunikasi tersebut diatas, yakni “efek” merupakan faktor yang selalu mendapat perhatian. Ia senantiasa harus bertanya apakah ada efeknya dan sejauh mana efek dari kegiatan komunikasinya itu baik secara individual atau organisasi. Sukses tidaknya komunikasi tergantung pada efek dari kegiatan komunikasinya. Sudah tentu ini tergantung pula pada apa yang dia komunikasikan dan bagaimana ia mengkomunikasikannya. Seperti tahap-tahap berlangsungnya proses komunikasi yang dijelaskan oleh Jiwanto (1985:140) sebagai berikut :

##### a) Tahap ideasi

Tahap pertama dalam proses komunikasi adalah ideasi (*ideation*), yaitu proses penciptaan gagasan atau informasi yang dilakukan oleh komunikator.

##### b) Tahap *encoding*

Dalam tahap *encoding* ini gagasan-gagasan atau informasi disusun dalam serangkaian bentuk. Simbol atau sandi-sandi yang dirancang

untuk dikirimkan kepada komunikan dan juga pemilihan saluran atau media komunikasi yang akan digunakan.

c) Tahap pengiriman

Tahap ketiga adalah pengiriman (*transmitting*) gagasan atau pesan yang telah disimbolkan atau disandikan (*encoded*) melalui saluran yang tersedia dalam organisasi.

d) Tahap penerimaan

Setelah pesan dikirimkan melalui media komunikasi maka diterima oleh komunikan. Penerimaan pesan ini dapat melalui proses mendengarkan, membaca atau mengamati, tergantung pada saluran dan media yang digunakan untuk mengirimkan pesan tersebut.

e) Tahap decoding

Suatu tahap dimana pesan-pesan yang diterima diinterpretasikan, dibaca, diartkan dan diuraikan secara langsung atau tidak langsung melalui proses berpikir.

f) Tahap tindakan

Tindakan yang dilakukan oleh komunikan terhadap respon atau pesan-pesan yang diterimanya merupakan tahap akhir dalam suatu proses komunikasi.

#### **d. Metode Komunikasi**

Organisasi akan berhasil mencapai tujuannya dengan baik apabila dapat bekerja secara efisien dan efektif dengan memperhatikan faktor-faktor tujuan,

biaya, fasilitas-fasilitas dan tenaga, dan juga diperlukannya suatu metode kerja. Dalam komunikasi, metode kerjanya ditekankan pada masalah publik, bagaimana mengelola pendapat tentang suatu masalah, melakukan langkah-langkah yang baik dalam membina publik. Djanaid (1994:94) mengemukakan bahwa secara sistematis praktek komunikasi dapat dilakukan melalui berbagai cara, antara lain melalui *Research*/penelitian, *Planning*/perencanaan, *Action*/kegiatan, *Evaluation*/evaluasi.

Seorang pemimpin yang komunikatif cenderung memiliki trik atau langkah-langkah tertentu dalam menjalin komunikasi dengan anggotanya, sehingga dalam melakukan komunikasi, seorang pemimpin akan memperhitungkan dampak dan resiko setelah informasi disampaikan melalui berbagai macam cara atau metode komunikasi, salah satunya adalah melalui komunikasi intern.

#### **e. Komunikasi Intern**

##### **a. Ruang Lingkup Komunikasi Intern**

Dilihat dari ruang lingkupnya komunikasi yang terjadi dalam organisasi terbagi atas komunikasi intern dan komunikasi ekstern. Komunikasi intern merupakan komunikasi antar personal yang ada di sebuah organisasi. Komunikasi harus selalu di kembangkan baik oleh pimpinan maupun oleh anggota lainnya. Komunikasi intern yang baik akan memberikan kemudahan dan keringanan dalam melaksanakan pekerjaan yang merupakan tugas bersama. (Suprihatin, 2004: 100).

Upaya membina komunikasi intern tidak sekedar untuk menciptakan kondisi yang menarik dan hangat, tetapi akan mendapatkan makna yang

mendalam dan berarti dalam suatu organisasi. Dengan demikian setiap personel dapat bekerja dengan tenang dan menyenangkan serta terdorong untuk berprestasi lebih baik, dan mengerjakan tugasnya dengan penuh kesadaran. (Suprihatin, 2004: 100)

#### **b. Prinsip Komunikasi Intern**

Prinsip-prinsip komunikasi intern yang harus dimiliki oleh pemimpin:

- 1) Bersikap terbuka, tidak memaksakan kehendak tapi bertindak sebagai fasilitator yang mendorong suasana demokratis dan kekeluargaan.
- 2) Mendorong anggota untuk mau dan mampu mengemukakan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dan mendorong supaya mau melaksanakan aktifitas dan berkreatifitas.
- 3) Mengembangkan kebiasaan untuk berdiskusi secara terbuka dan mendengarkan pendapat orang lain.
- 4) Mendorong para pegawai untuk mengambil keputusan yang terbaik dan mentaati keputusan itu.
- 5) Berlaku sebagai pengarah, pengatur pembicaraan, perantara dan pengambil kesimpulan secara redaksional. (Suprihatin, 2004 :1001)

Prinsip komunikasi intern yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan organisasi selain tersebut di atas adalah sebagai berikut :

- a. Pimpinan harus mengadakan persiapan secara seksama sebelum berkomunikasi.
- b. Pimpinan harus membangkitkan perhatian komunikator sebelum komunikasi dimulai.

- c. Memelihara kontak pribadi selama berkomunikasi.
- d. Tunjukkan diri sebagai komunikator yang baik.
- e. Berbicara secara menyakinkan.
- f. Bersikap empatik dan simpatik.
- g. Bertindak sebagai pembimbing bukan pendorong.
- h. Mengemukakan pesan komunikasi yang menyangkut kepentingan komunikator, bukan kepentingan komunikan, kepentingan komunikator semata. (Effendy, 2001: 126)

**c. Bentuk-Bentuk Komunikasi Intern**

- a. Komunikasi ke bawah (*Downward communication*) atau komunikasi pemimpin dengan para karyawan, yaitu komunikasi yang bergerak dari pimpinan ke bawahan. Tiap komunikasi yang mengalir dari pimpinan puncak hingga ke bawah mengikuti hierarki adalah komunikasi ke bawah. (Muhammad, 2001: 108). Pendapat lain mengatakan bahwa komunikasi ke bawah adalah komunikasi yang mengalir dari pucuk pimpinan ke berbagai jenjang yang ada dibawahnya, berisi yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi pimpinan. (Muhyadi, 1989: 156-162). Dengan demikian komunikasi ke bawah adalah komunikasi yang datang dari ketua kepada karyawan atau anggota.

Tipe-tipe komunikasi kebawah dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

#### 1. Instruksi tugas

Instruksi tugas/pekerjaan yaitu pesan yang disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan mereka dan bagaimana melakukannya. Pesan itu dapat berupa perintah langsung, deskripsi tugas, prosedur manual, program latihan tertentu.

#### 2. Rasional

Rasional pekerjaan adalah pesan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitan aktifitas itu dengan aktifitas lain dalam organisasi atau obyek organisasi. Kualitas dan kuantitas dari komunikasi rasional ditentukan oleh filosofi dan asumsi pimpinan mengenai bawahannya. Bila pimpinan menganggap bawahannya pemalas maka pimpinan memberikan pesan yang bersifat rasional ini sedikit tetapi bila bawahan dapat memotivasi dirinya sendiri maka pesan rasional yang disampaikan banyak

#### 3. Ideologi

Pesan mengenai ideologi ini adalah merupakan perluasan dari pesan rasional. Pesan rasional penekanannya ada pada penjelasan tugas dan kaitannya dengan perspektif organisasi. Sedangkan pada pesan ideologi sebaliknya mencari sokongan dan antusias dari anggota organisasi guna memperkuat loyalitas, moral dan motivasi.

#### 4. Informasi

Pesan informasi dimaksudkan untuk memperkenalkan bawahan dengan praktik-praktik organisasi, peraturan-peraturan organisasi, kebiasaan dan data lain yang tidak berhubungan dengan instruksi dan rasional.

#### 5. Balikan

Balikan adalah pesan yang berisi informasi mengenai ketepatan individu dalam melakukan pekerjaan. Salah satu bentuk sederhana dari balikan ini adalah apabila pimpinan tidak mengkritik pekerjaannya, berarti pekerjaannya sudah memuaskan. (Muhammad, 2001: 108-109)

Alasan pentingnya komunikasi ke bawah antara lain, Pertama pimpinan mendapatkan informasi yang diperlukan untuk menilai berbagai kekurangan, sebagai bahan pengambilan keputusan dan mungkin untuk memperbaiki komunikasi ke bawah, terutama melalui beberapa jenis balikan. Balikan ini perlu untuk menentukan apakah pegawai-pegawai telah menerima atau mengerti pesan-pesan yang disampaikan kepada mereka. Kedua, tanpa mekanisme komunikasi ke atas pegawai yang lebih rendah dapat mengajukan pertanyaan, menyatakan pendapat atau usul, menyatakan rasa tidak puas, menyatakan keluhan atau mengajukan saran-saran mengenai kebijakan yang telah ditetapkan. (Ulber Silalahi: 2002)

Pertimbangan dalam memilih metode komunikasi adalah;

- a. Ketersediaan. Dalam hal ini penggunaan metode komunikasi cenderung menggunakan sarana-sarana yang telah tersedia dalam

organisasi. Misalnya dalam menyampaikan informasi dari pimpinan dengan menggunakan memo, atau surat perintah, dll.

- b. Biaya. Dalam penyampaian informasi ke seluruh komponen organisasi pemilihan biaya yang paling murah harus dipertimbangkan organisasi agar penggunaan biaya tidak mengganggu jalannya organisasi dan penyampaian informasi dapat lebih efektif.
- c. Dampak. Memberikan kesan yang berarti kepada penerima pesan akan lebih sering digunakan, karena hal tersebut akan lebih mempercepat pemahaman dari informasi yang telah disampaikan.
- d. Relevansi. Metode yang relevan dengan tujuan yang akan dicapai paling sering dipilih. Penggunaan metode komunikasi ke bawah harus disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai dari penyampaian informasi tersebut. Misalnya untuk memberikan informasi yang pendek mungkin lebih tepat digunakan metode lisan yang diikuti dengan penggunaan memo. Tetapi jika tujuan untuk memberikan informasi yang kompleks dan rinci maka lebih tepat menggunakan metode laporan secara tertulis.
- e. Respon. Pemilihan metode juga dipengaruhi oleh apakah respon terhadap informasi itu diinginkan atau diperlukan. Bila diinginkan maka metode lisan secara tatap muka lebih efektif dalam bentuk interpersonal maupun rapat. Dalam hal ini adalah efek yang terjadi setelah informasi tersebut disampaikan kepada bawahan, apakah respon dari bawahan bagus atau tidak, maka hal tersebut harus selalu

dipertimbangkan oleh pimpinan supaya tidak memberikan dampak yang buruk bagi organisasi.

- f. Skill. Metode yang paling cocok digunakan adalah metode yang paling sesuai dengan skill si penerima dan si pengirim. Bila si penerima mempunyai latar belakang pendidikan yang kurang, maka metode tulisan yang bersifat kompleks kurang tepat digunakan. Penggunaan metode penyampaian informasi harus memperhatikan kemampuan dari si penerima informasi, agar dapat dicapai efektifitas penyampaian informasi karena kemampuan menerima informasi dari setiap orang berbeda. (Muhammad, 2001)

Selanjutnya metode yang paling efektif dan sering digunakan oleh pimpinan adalah penggunaan saluran kombinasi yang cenderung memberikan hasil terbaik. Dengan kata lain, untuk menyampaikan informasi kepada para pegawai dengan tepat. Kombinasi saluran tulisan dan lisan memberikan hasil terbaik. Mengirimkan pesan menggunakan lebih dari satu saluran terasa berlebihan tetapi hal ini ternyata dapat memastikan bahwa pesan tersebut akan selalu diingat oleh bawahan. (Mulyana, 2002:175)

- b. Komunikasi Ke Atas (*Upward Communication*) atau komunikasi karyawan atau anggota kepada kepala pimpinan adalah arus komunikasi yang bergerak dari bawah ke atas. Pesan yang disampaikan antara lain laporan pelaksanaan

pekerjaan, keluhan karyawan, sikap dan perasaan karyawan tentang beberapa hal, pengembangan prosedur dan teknik, informasi tentang produksi dan hasil yang dicapai, dll. Jika arus informasi ke atas tidak lancar maka manajemen tingkat atas atau pimpinan kurang mengetahui dan menyadari secara tepat keadaan organisasi pada umumnya. (Muhammad, 2001 : 116)

Komunikasi ke atas mempunyai beberapa fungsi atau nilai tertentu sebagai berikut:

- a. Informasi bagi pembuat keputusan.
- b. Memberi informasi kepada atasan, sebagaimana bawahan siap menerima informasi dan sejauh mana bawahan memahami informasi yang disampaikan.
- c. Komunikasi ke atas memperkuat apresiasi dan loyalitas bawahan terhadap organisasi dengan jalan memberikan kesempatan untuk menanyakan pertanyaan mengajukan ide-ide dan saran-saran tentang jalannya organisasi.
- d. Komunikasi ke atas membolehkan, bahkan mendorong desas-desus muncul dan membiarkan pimpinan mengetahuinya.
- e. Komunikasi ke atas menjadikan pimpinan dapat menentukan apakah bawahan menangkap arti seperti yang dia maksudkan dari arus informasi yang ke bawah.

- f. Komunikasi ke atas membantu bawahan mengatasi masalah-masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dalam tugas-tugasnya dan organisasi. (Muhammad, 2001 ; 117)

Hambatan-hambatan dalam mengoptimalkan Komunikasi ke Atas

- a. Adanya kecenderungan bawahan untuk menyembunyikan pikiran mereka, dikarenakan terkait posisi atau hierarki dalam organisasi.
- b. Adanya perasaan di kalangan bawahan bahwa atasan tidak tertarik pada permasalahan bawahan.
- c. Kurangnya penghargaan dan apresiasi bagi komunikasi ke atas yang dilakukan oleh bawahan
- d. Perasaan bahwa atasan tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap terhadap apa yang disampaikan pegawai. (soyomukti: 2010)

Sehingga komunikasi ke atas harus memiliki prinsip-prinsip tertentu agar dapat berjalan dengan sebagaimana mestinya, antara lain;

- a) Program komunikasi ke atas yang efektif harus direncanakan dan didorong agar tetap muncul atau tersampaikan.
- b) Berlangsung secara berkesinambungan.
- c) Menggunakan saluran komunikasi yang rutin.
- d) Menitik beratkan pada kepekaan dan penerimaan dalam pemasukan gagasan dari tingkat yang lebih rendah.
- e) Komunikasi yang efektif mencakup dan mendengarkan secara obyektif.
- f) Mencakup tindakan untuk menanggapi masalah.

g) Menggunakan berbagai media dan metode untuk meningkatkan aliran informasi.

c. Komunikasi Horizontal (*Horizontal Communication*) Apabila terjadi komunikasi diantara anggota kelompok kerja yang sama, diantara kelompok kerja pada tingkat yang sama, diantara manajer pada tingkat yang sama atau antara bagian atau departemen pada tingkat yang sama, atau antara pegawai-pegawai apa saja yang secara horizontal sama dalam hierarki organisasi, maka komunikasi tersebut adalah komunikasi horizontal. Komunikasi horizontal ini sangat intens dilakukan antar bagian yang memiliki tingkat sekuensi kerja yang tinggi, yang dimaksudkan untuk menghemat waktu dan memudahkan melakukan koordinasi yang dapat berlangsung secara formal (hubungan-hubungan kerja dalam pembagian struktur kerja diatur secara formal atau secara informal untuk mempercepat tindakan. (Ulber Silalahi, 2002: 381)

Komunikasi horizontal mempunyai tujuan tertentu diantaranya sebagai berikut:

a. Mengkoordinasikan tugas-tugas. Bagian-bagian tertentu yang sama jenjangnya dalam organisasi kadang-kadang perlu mengadakan rapat atau pertemuan untuk bagaimana mendiskusikan hal-hal yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.

- b. Saling membagi informasi untuk perencanaan dan aktivitas-aktivitas.
- c. Memecahkan masalah yang timbul diantara orang-orang yang berada dalam tingkat yang sama.
- d. Menjamin pemahaman yang sama. Bila perubahan dalam suatu organisasi diusulkan maka perlu ada pemahaman yang sama dari semua komponen yang ada dalam organisasi.
- e. Mengembangkan sokongan interpersonal. Karena sebagian besar dari waktu kerja adalah berinteraksi dengan teman untuk memperoleh sokongan hubungan interpersonal dari temannya.

#### d. Komunikasi Lintas Saluran

Komunikasi lintas saluran merupakan penyampaian informasi rekan sejawat yang melewati batas-batas fungsional dengan individu yang tidak menduduki posisi atasan ataupun bawahan mereka.

#### e. Komunikasi Informal, Pribadi atau Selentingan

Oleh karena itu komunikasi intern yang baik antar berbagai personel tersebut harus di kembangkan sedemikian rupa untuk mencapai hasil optimal. Kurangnya komunikasi akan mengakibatkan kurangnya hasil yang diwujudkan, bahkan kegagalan pencapaian tujuan. Pemimpin mempunyai kewajiban untuk membina komunikasi intern dengan sebaik-baiknya agar para anggota dan karyawan lainnya mampu bekerja sama untuk meningkatkan kemampuan dan kinerjanya. (Suprihatin, 2001)

#### **f. Dampak-Dampak Komunikasi yang Tidak Lancar**

Masalah koordinasi merupakan masalah yang sangat pelik, sedangkan masalah yang paling gawat dalam berkoordinasi adalah terkait dengan komunikasi, sebab tanpa komunikasi yang efisien dan terkoordinasi dengan baik, tidak mungkin orang mengadakan kerja sama yang baik juga tidak mungkin terjadi relasi manusiawi yang menyenangkan. (Kartono :2010)

Dampak buruk komunikasi yang tidak lancar antara lain;

- a) Timbulnya sentiment-sentimen prasangka-prasangka dan ketegangan-ketegangan di kalangan para anggota organisasi.
- b) Memunculkan konflik-konflik diantara bermacam-macam tingkatan dalam organisasi (Kartono :2010)

#### **d. Komunikasi dalam Pandangan Islam**

Unsur yang terpenting di dalam komunikasi adalah komunikator, komunike, dan komunikan. Namun, ada hal di luar dari ketiga unsur ini ini, yaitu teknik atau cara. Bahkan, dalam beberapa kasus, seringkali cara lebih penting dari pada isi, sebagaimana dalam ungkapan Arab: الطريقة اهم من المادة "Cara lebih penting dari pada isi". Tentu saja, pernyataan ini masih bisa diperdebatkan, namun, yang perlu ditegaskan di sini adalah bahwa cara penyampaian (berkomunikasi) terkadang, atau bahkan, seringkali lebih penting dari isi.

Dengan demikian, komunikasi beradab, pada prinsipnya merupakan suatu proses untuk mengkomunikasikan kebenaran dan membangun hubungan sosial dengan komunikannya atau bermetakomunikasi. Sebab, miskomunikasi hanya

akan menjadikan berpalingnya komunikasi, yang berarti hilang pula informasi kebenaran itu. Inilah yang ditegaskan oleh al-Qur`an:

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ  
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ  
تُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu, kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (QS. Ali 'Imran/3: 159)

Ayat ini secara khusus ditujukan Rasulullah SAW, namun, secara umum, adalah dimaksud untuk mendidik umatnya, bagaimana cara menyikapi orang yang menolak kebenaran yang disampaikan kepadanya sebagai upaya untuk membangun sebuah komunikasi yang baik itu, yaitu dengan bersikap lembut dan santun, serta bertutur kata yang baik. Dalam Ilfi (2008: 180) dijelaskan bahwa:

عَنْ كَعْبِ قَلِّ عَلَيْكُمْ بِا لْقُرْآنِي فَإِنَّهُ فَهْمُ الْعَقْلِ وَنُورُ الْحِكْمَةِ وَيَنَّا بِيَعُ الْعِلْمِ وَأَحَدْتُ الْكُتُبِ  
بِالرَّحْمَنِ وَعَهْدًا وَقَالَ فِي التَّورَةِ يَا مُحَمَّدُ إِنَّ مِّنْزِلَ عَلَيْكَ تَوْرَةً حَدِيثَةٌ تَفْتَحُ فِيهَا أَعْيُنًا عَمِيًّا  
وَإِذَا نَا صُمَّا وَقُلُوبًا غُلْفًا

Artinya: dari kaab, ia berkata:” *tetaplah membaca al-Quran karena dapat memberi pemahaman, menjadi cahaya kebenaran dan sumber ilmu, menceritakan janji maha pengasih dalam kitab-kitab, dalam taurat Dia berfirman,” Wahai muhammad, aku turunkan padamu Taurat yang baru sebagai pembuka mata yang buta, telinga yang tuli, hati yang tertutup.* (Matan: Infirad)

Sebagai seorang pemimpin harus peka terhadap perubahan lingkungan yang dihadapinya, seringkali pemimpin menghadapi tugas merubah sikap bawahan, karena sikap yang sudah terbentuk sebelumnya cenderung negatif. Hal ini tentu tidak mudah, oleh sebab itu seorang pemimpin harus bisa menjadi inspirasi buat bawahannya, sebagaimana yang terjadi pada diri Rosulullah (Ilfi: 2008)

### **2.2.3 Pemimpin Komunikatif**

#### **a. Pengertian Pemimpin**

Definisi pemimpin dan kepemimpinan sudah banyak diartikan dalam berbagai ragam oleh para ahli, untuk itu dalam penulisan ini tidak memberikan definisi baru, tapi mengutip pendapat dari para ahli yang sudah mendapatkan pengakuan sesuai dengan disiplin ilmu. Adapun pengertian pemimpin menurut Siagian (1980:36) ”Pemimpin adalah setiap orang yang mempunyai bawahan”. Sedangkan Menurut **Sofyan Syafri Harahap** (1996:233), Kepemimpinan (Leadership) adalah proses mempengaruhi orang lain yang dimaksud untuk membentuk perilaku yang sesuai dengan kehendak kita.

Pendapat lain mengenai pemimpin diutarakan oleh Kartono (1988:33) yakni: Pemimpin adalah seorang pribadi yang mempunyai kecakapan dan kelebihan di sesuatu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang untuk bersama-sama melakukan aktifitas-aktifitas tertentu demi tercapainya tujuan. Locke dan Associates (1997:3) mengatakan “Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses membujuk (inducing) orang lain untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama. Sedangkan menurut Young yang dikutip Kartono (1991:40) “kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari atau kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus.”

Sudirjo (1987:149) berpendapat bahwa kepemimpinan dapat pula dirumuskan sebagai:

*“Kepribadian (personality) seseorang yang, mendatangkan keinginan pada sekelompok orang-orang untuk mencontohkan atau mengikutinya atau yang memancarkan suatu pengaruh tertentu, suatu kekuatan atau “wibawa” yang sedemikian rupa sehingga membuat sekelompok orang-orang mau melakukan apa yang dikehendaknya”.*

Kepemimpinan juga merupakan seni dalam mengkoordinasi dan memotivasi individu atau kelompok demi mencapai tujuan, seperti yang dikemukakan oleh Pfiffner dan Presthus, dalam bukunya Tjokroamidjojo (1987:110) *“Leadership is the art coordinating and motivating individuals and groups to achieve desired ends”* (kepemimpinan adalah seni mengkoordinasi dan

memotivasi seseorang dan kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan). Sedangkan kepemimpinan menurut Terry dalam bukunya Thoha (1990:5) sebagai berikut: Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang lain supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa definisi atau pengertian di atas, maka dapat dilihat adanya tiga unsur pokok dalam kepemimpinan yaitu:

1. Adanya kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dengan membimbing, mengarahkan dan menggerakkan *action movement opinion, behavior, serta feeling* mereka.
2. Adanya kemampuan seseorang untuk menciptakan suatu kerjasama yang *favourable* dengan melalui komunikasi yang lancar dan baik.
3. Adanya tujuan bersama yang ingin dicapai dengan mendayagunakan kemampuan orang lain secara efektif

Secara umum dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin itu harus mempunyai kemampuan untuk mendorong bawahan agar terarah sesuai dengan pekerjaannya sehingga tujuan yang telah ditentukan dapat dicapai dengan sempurna, dan seorang pemimpin adalah orang yang mempunyai kemampuan dalam mempengaruhi dan mengarahkan orang lain (bawahan) sehingga dapat mengadakan suatu kerjasama untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan.

Beberapa hal yang dapat mempengaruhi kesuksesan kepemimpinan antara lain menurut Davis (dalam Thoha 1995:33) yakni: ada 4 ( empat ) sifat umum

yang nampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu :

a. Kecerdasan

Hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa seorang pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan para bawahannya.

b. Kedewasaan dan hubungan sosial yang luas

Yaitu pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan dihargai dan menghargai.

c. Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Maksudnya para pemimpin relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan dengan ekstrinsik.

d. Sikap hubungan manusia

Maksudnya pemimpin sebaiknya mempunyai orientasi pada karyawan bukannya pada produksi, mau menghargai para pengikutnya.

**b. Tugas dan Fungsi Pemimpin**

Mengenai tugas yang diemban oleh seorang pemimpin secara umum dapat dibagi menjadi dua (2) bidang utama menurut Keating (1986:9-11) adalah pekerjaan yang harus diselesaikan dan kekompakkan orang-orang yang dipimpinya. Adapun rincian tugas pimpinan dari kedua bidang tersebut

adalah:Memulai, Mengatur, Memberitahu, Mendukung, Menilai, Menyimpulkan. Sedangkan tugas kepemimpinan yang berhubungan dengan kekompanantara lain:Mendorong, Mengungkapkan Perasaan, Mendamaikan, Mengalah, Memperlancar dan Memasang aturan main.

Selain mempunyai tugas yang telah diuraikan diatas pemimpin juga mempunyai fungsi yang harus dilaksanakan. Adapun fungsi seorang pemimpin menurut Sukarna (1990:1) adalah:“ Mengarahkan, membina, mengatur, menunjukkan terhadap orang-orang yang dipimpnnya agar orang yang dipimpnnya itu senang, sehaluan dan terbina dan menurut terhadap kehendak dan tujuan dari pada pemimpin“. Untuk lebih rinci mengenai fungsi kepemimpinan dikemukakan oleh Suwardi (1982:4) sebagai berikut: Fungsi kepemimpinan adalah tidak hanya merencanakan langkah kerja bawahan dan target yang harus dicapai, tetapi juga pengawasan sebagai evaluasi terhadap hasilnya. Yang pertama-tama mengukur hingga dimana kemampuannya dalam memimpin suatu kelompok. Yang kedua menilai hingga dimana para bawahannya itu suka rela mendukung kebijaksanaannya itu. Kemudian menentukan cara perbaikannya terhadap hal-hal yang menyimpang dari rencana. Pengawasan sebagai evaluasi didasarkan kepada standart tertentu sebagai pedoman ukuran.

R.L. Kahn dalam O. Jeff Harris Jr(1976: 180) mengemukakan orientasi karyawan manajemen mengenai fungsi-fungsi pemimpin. Ia menyatakan bahwa sorang pemimpin menjalankan pekerjaannya dengan baik apabila:

- a) Memberikan kepuasan langsung para bawahannya

- b) Menyusun “jalur” pencapaian tujuan (untuk melakukan hal ini pemimpin perlu memberikan pedoman untuk mencapai tujuan perusahaan dengan pemuasan kebutuhan para karyawan)
- c) Menghilangkan hambatan-hambatan pencapaian tujuan
- d) Mengubah tujuan karyawan sehingga tujuan mereka bisa berguna secara organisatoris

Dari pendapat-pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa tugas dan fungsi pemimpin yaitu: Mengkoordinasikan bawahan yang di pimpinnya agar rencana yang telah di tentukan dapat dicapai dengan baik, melalui berbagai cara dan langkah-langkah dalam memimpin.

### c. Pemimpin Menurut Islam

Islam menetapkan tujuan dan tugas utama pemimpin adalah untuk melaksanakan ketaatan kepada Allah dan Rasul-Nya serta melaksanakan perintah-perintah-Nya.

Dalam hal memimpin dalam al-qur'an telah dijelaskan bahwa:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾ ﴿٥٨﴾ يٰۤأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya: 58. Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan

hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha Melihat. 59. Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya. (QS. An-Nisa: 58-59)

Ibnu Taimyah mengungkapkan bahwa kewajiban seorang pemimpin yang telah ditunjuk dipandang dari segi agama dan dari segi ibadah adalah untuk mendekatkan diri kepada Allah. Namun hal itu lebih sering disalahgunakan oleh orang-orang yang ingin mencapai kedudukan dan harta. Dalam Ilfi (2008: 175) dijelaskan bahwa:

حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ مَسْلَمَةَ عَنْ مَالِكٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَا كُتُّكُمْ رَاعٍ وَكُتُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ عَلَيْهِمْ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ فَكُتُّكُمْ رَاعٍ وَكُتُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: *Ibn umar r.a berkata: saya telah mendengar rasulullah saw bersabda: setiap orang adalah pemimpin dan akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang kepala negara akan diminta*

*pertanggungjawaban perihal rakyat yang dipimpinnya. Seorang suami akan ditanya perihal keluarga yang dipimpinnya. Seorang isteri yang memelihara rumah tangga suaminya akan ditanya perihal tanggungjawab dan tugasnya. Bahkan seorang pembantu/pekerja rumah tangga yang bertugas memelihara barang milik majikannya juga akan ditanya dari hal yang dipimpinnya. Dan kamu sekalian pemimpin dan akan ditanya (diminta pertanggung jawaban) dari hal yang dipimpinnya. (buchary, muslim)*

Hal yang paling mendasar yang dapat diambil dari hadis diatas adalah bahwa dalam level apapun, manusia adalah pemimpin termasuk bagi dirinya sendiri. Setiap perbuatan dan tindakan memiliki resiko yang harus dipertanggungjawabkan.

Setiap orang adalah pemimpin meskipun pada saat yang sama setiap orang membutuhkan pemimpin ketika ia harus berhadapan untuk menciptakan solusi hidup di mana kemampun, keahlian, dan kekuatannya dibatasi oleh sekat yang ia ciptakan sendiri dalam posisinya sebagai bagian dari komunitas.

### **2.2.3 Budaya Kerja**

#### **a. Pengertian Budaya Kerja**

Dalam kehidupan sehari-hari seseorang tidak akan terlepas dari lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Pada dasarnya manusia atau

seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak, agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud tidak lain adalah budaya dimana individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya.

Menurut Glaser et al. (1987); Budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka ragamnya bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan *trading*. Hofstede (1986: 21); Budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Menurut Beach (1993: 12); Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Pada dasarnya Budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama. Kreitner dan Kinicki (1995: 532); mengemukakan bahwa budaya organisasi

adalah perekat social yang mengingat anggota dari organisasi. Nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya prekat sosial.

Menurut Magnis-Suseno (1996:20), “Budaya kerja adalah cara atau pola bertindak perusahaan termasuk di dalamnya pola berkomunikasi, antara pimpinan dan staf pimpinan, antara manajemen atas dan manajemen menengah, antara pimpinan dan karyawan, dan khususnya pola pengambilan keputusan.” sedangkan pendapat Sulaksono (1988:20), “Budaya kerja adalah pola terpadu dari tingkah laku pegawai dalam perusahaan terdapat mereka bekerja yang meliputi pemikiran, tindakan, pembicaraan dan lain sebagainya”.

Kotter dan Heskett, dua orang profesor dari Harvard Business School, sebagaimana yang dikutip oleh Cheki (1996:15) mendefinisikan “budaya kerja sebagai seperangkat nilai, norma, persepsi dan pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah perusahaan untuk mengatasi masalah-masalah mengenai adaptasi secara eksternal maupun masalah integrasi secara internal” Sedangkan menurut Kotter dan Heskett yang dikutip oleh Triono (1996:12) mengatakan:

*“budaya kerja dimanapun ia berada, memiliki dimensi yang kasat mata, yang dengan sangat mudah dapat diidentifikasi sebagai perilaku umum dalam organisasi tersebut, dan dimensi lain yang tidak teraba kecuali oleh anggota organisasi itu sendiri.” Budaya kerja yang kasat mata, seperti cara anggota organisasi melayani*

*konsumennya, cara berpakaian para pegawainya, cara mereka berkomunikasi antara atasan dengan bawahan dan sesamanya, terletak pada sisi behavioristik sistem nilai perusahaan. Pada sisi lain budaya kerja yang tidak teraba adalah bagian yang paling sukar untuk dirubah karena terletak pada sisi kognitif sistem nilai sebuah perusahaan. Sisi budaya ini terdiri atas ide atau gagasan anggota organisasi tentang lingkungannya, dan biasanya cenderung untuk lamban dari waktu ke waktu bahkan bila anggota organisasi yang ada telah berubah”.*

**b. Syarat Tumbuhnya Budaya Kerja.**

Dalam menumbuhkan dan menciptakan budaya kerja, menurut Siswanto (1996:4) diperlukan beberapa persyaratan:

- a. *Principle based agreement*, sebagai pola kerja untuk tim, kelompok dan perusahaan guna memperjelas cara kerja sama diantara para anggotanya.
- b. *An explicit governance process* yang dimaksudkan untuk menuangkan secara jelas hal-hal yang dalam lingkungan kerja umumnya secara *implisit* diketahui dan dilaksanakan. Dengan demikian, setiap orang mengetahui apa yang diharapkan darinya, dan mereka harus sepakat bertanggung jawab untuk melaksanakan.
- c. *A behavioral shift*, baik sebagai pribadi atau bersama-sama dalam tim. Hal ini diperlukan karena dalam *collaborativework*

*place* diperlukan perubahan bertahap ke arah budaya gotong-royong yang sebenarnya, serta melepaskan diri dari budaya penghindaran akomodatif dan kompromis.

- d. *Operating agreement*, yang mencerminkan *values and beliefs* yang dianut dan disepakati anggota tim, kelompok maupun perusahaan kalau hal ini dilakukan memungkinkan terbentuknya *collaborative work ethic* yang memerlukan perubahan definisi budaya kerja yang dapat mengubah organisasi dari hasil kerja agar sesuai dengan perilaku yang diinginkan.

### **c. Beberapa Unsur Pembentukan Budaya Organisasi**

1. Lingkungan usaha; lingkungan dimana organisasi itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh organisasi tersebut untuk mencapai keberhasilan.
2. Nilai-nilai (*values*); merupakan konsep dasar dan keyakinan dari suatu organisasi.
3. Panutan/keteladanan; orang-orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya karena keberhasilannya.
4. Upacara-upacara (*rites dan ritual*); acara-acara ritual yang diselenggarakan oleh organisasi dalam rangka memberikan penghargaan pada karyawannya.

5. “*Network*”; jaringan komunikasi informal di dalam organisasi yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai dari budaya organisasi.

Eugene McKenna dan Nic Beech (2000) membagi budaya organisasi atau budaya perusahaan atas beberapa komponen pembentuk, yaitu:

1. Filosof, yang menjadi panduan penetapan kebijakan organisasi baik yang berkenaan dengan karyawan ataupun klien.
2. Nilai-nilai dominan yang dipegang oleh organisasi.
3. Norma-norma yang diterapkan dalam bekerja.
4. Aturan main untuk berelasi dengan baik dalam organisasi yang harus dipelajari oleh anggota baru agar dapat diterima oleh organisasi.
5. Tingkah laku khas tertentu dalam berinteraksi yang rutin dilakukan. Perasaan atau suasana yang diciptakan dalam organisasi.

#### **d. Terbentuknya Budaya Organisasi**

Budaya perusahaan yang terbentuk banyak ditentukan oleh beberapa unsure, yaitu:

1. Lingkungan usaha; lingkungan di mana organisasi itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan tersebut untuk menanggapi keberhasilan.
2. Nilai-nilai (values); merupakan konsep dasar dan keyakinan dari suatu organisasi.

3. Panutan/keteladanan; orang-orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya karena keberhasilannya.
4. Upacara-upacara (rites and ritual); acara-acara rutin yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan pada karyawannya.
5. Network; jaringan komunikasi informal di dalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai dari budaya perusahaan.

Dalam proses pengembangannya, budaya perusahaan dipengaruhi oleh factor-faktor: kebijakan perusahaan (Corporate Wisdom), gaya perusahaan (Corporate Style), dan jati diri perusahaan (Corporate Identity).

Kebijakan perusahaan (Corporate Wisdom) ditunjang oleh Filosofi Perusahaan (serangkaian nilai-nilai yang menjelaskan bagaimana perusahaan dengan pelanggan, produk atau pelayanannya, bagaimana karyawan berhubungan satu sama lain, sikap, perilaku, gaya pakaian, dan lain-lain serta apa yang bias mempengaruhi semangat), keterampilan yang dimiliki dan pengetahuan yang terakumulasi dalam perusahaan.

Jati diri perusahaan (Corporate Identity) ditunjang oleh Citra perusahaan , Kredo (semboyan) perusahaan, dan proyeksi perusahaan atau apa yang ditonjolkan perusahaan.

Gaya perusahaan (Corporate style) ditunjang oleh profil karyawan, pengembangan SDM dan masyarakat perusahaan (Corporate community) atau bagaimana penampilan perusahaan tersebut di lingkungan perusahaan lainnya.

Sulaksono (1988:20) berpendapat bahwa organisasi yang sukses pada jangka panjang adalah organisasi yang memiliki kriteria sebagai berikut:

1. Memiliki falsafah yang jelas dan tegas mengenai bagaimana menjelaskan usaha mereka.
2. Memiliki pemimpin organisasi yang sungguh-sungguh dalam membentuk dan menyetel nilai-nilai organisasi
3. Memiliki nilai-nilai organisasi yang dimengerti dan dimiliki bersama untuk seluruh organisasi.

Nilai-nilai yang dimiliki bersama itu mendefinisikan karakter organisasi dan membedakan satu organisasi dengan organisasi lain, yang sering dinamakan budaya kerja organisasi. Dari pendapat beberapa sarjana maka ada beberapa pengertian yang sama berkaitan dengan budaya kerja, yakni:

1. Keteraturan perilaku yang diamati ketika orang-orang berinteraksi, misalnya bahasa yang digunakan dan diucapkan yang dilakukan sehubungan dengan rasa hormat dan cara bertindak atau bersikap.
2. Norma-norma yang berkembang dalam kelompok kerja.
3. Nilai-nilai dominan yang didukung oleh sebuah organisasi
4. Peraturan-peraturan pergaulan dalam organisasi, cara-cara untuk diterima sebagai warga organisasi
5. Rasa atau iklim yang disampaikan dalam sebuah organisasi secara fisik dan cara berinteraksi para anggota.

Secara umum penulis menyimpulkan bahwa budaya kerja dalam organisasi adalah perilaku-perilaku organisasi yang harus direfleksikan oleh anggota organisasi yang merupakan pedoman dalam bekerja.

#### **e. Peranan Pemimpin Komunikatif Dalam Membentuk Budaya Kerja**

Wahjosumidjo (1994:366) mengemukakan bahwa kemampuan berkomunikasi seorang pimpinan dapat meningkatkan penampilannya sebagai seorang pimpinan yang antara lain:

1. Pimpinan dapat meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas atau peranan utamanya sebagai motor penggerak SDM dan sumber daya lainnya dalam aktivitas dan efektifitas organisasi
2. Pimpinan dapat menyampaikan atau menerima balikan tentang apa yang harus dicapai oleh organisasi, kemana arah perjalanan, organisasi, apa peranan yang diharapkan dari bawahannya, kesulitan apa yang dihadapi oleh para pelaksana di lapangan.
3. Pimpinan dapat menghimpun dan bertukar pikiran secara efisien, sehingga dengan informasi-informasi yang dihimpun bersama dapat diambil keputusan yang tepat.
4. Pimpinan akan lebih mampu menggerakkan bawahannya untuk melakukan kegiatan sesuai dengan tujuan organisasi dan mengusahakan sejauh mungkin tercapainya kepuasan kerja bawahan.

Dari beberapa hal yang dijelaskan terdahulu, maka dapat disimpulkan bahwa budaya kerja dapat terlaksana dengan baik, apabila pimpinan mampu menjalankan fungsinya sesuai dengan peranannya. Artinya bahwa peran pimpinan dalam mempengaruhi menggerakkan dan mengarahkan bawahan supaya perilaku bawahan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan akan membantu terbentuknya budaya kerja organisasi

Agar peranan pimpinan berjalan dengan baik diperlukan teknik kepemimpinan komunikasi dan pengambilan keputusan yang terarah. Pegawai akan berbudaya kerja sesuai dengan aturan organisasi apabila pimpinan mampu menggunakan cara yang tepat untuk mempengaruhi bawahannya supaya bergerak kearah yang diinginkan yakni teknik untuk menjadi teladan bagi pengikutnya.

Selain itu agar pegawai paham terhadap tugas atau kewajiban yang dilakukan pimpinan selalu melakukan komunikasi dengan bawahan dan memberikan petunjuk serta bila perlu terlibat dalam kegiatan yang dilaksanakan. Dan satu hal lagi agar pegawai mampu untuk memahami tugas atau kewajiban yang menjadi tanggung jawabnya, seorang pemimpin harus mengambil keputusan secara tepat dan dapat diterapkan serta harus jeli dalam memanfaatkan potensi dan keahlian karyawan.

Dengan adanya pemahaman pimpinan terhadap budaya kerja akan mempengaruhi perilaku individu dan bawahan sehingga akan mendorong bawahan untuk bekerja lebih bergairah karena merasa bahwa apa yang mereka kerjakan sudah sesuai dengan sistem dan prosedur kerja yang ada. Dan dengan

pembudayaan kerja secara langsung maupun tidak langsung akan menunjang produktivitas dan efisiensi kerja.

Budaya kerja ini akan benar-benar berfungsi sebagai penjamin kelangsungan hidup organisasi apabila dilaksanakan dengan ikhlas dan sepenuh hati oleh segenap anggotanya. Sebaliknya akan menjadi rapuh dan lemah kalau anggota organisasi tersebut melaksanakannya karena merasa takut, tertekan dan terpaksa. Oleh sebab itu penting bagi pemimpin organisasi untuk menciptakan dan menumbuhkan budaya kerja.

Pada umumnya organisasi tidak dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja karena para pemimpin masih belum bisa merubah sikap dan perilaku pegawai mereka sejalan dengan usaha yang mereka laksanakan seperti pendapat Mussehman dan Jacson (1988:126): “perilaku organisasi berkepentingan, bukan mengenai bagaimana organisasi itu berperilaku, melainkan orang berperilaku dalam organisasi kerja.”

#### **f. Kajian Islam Tentang Budaya Kerja**

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلٰى الْاَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَاِنْ تَنٰزَعْتُمْ فِيْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ  
ۙ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ ۗ اِنْ كُنْتُمْ تُوْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ ۗ ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا ﴿٥١﴾

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian.*

yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya. (Qs An-Nisaa: 59)

Maksudnya adalah cara-cara kerja atau budaya kerja yang hendak dibina adalah berdasarkan dorongan ke arah pencapaian hasil yang bermutu dan hasil yang cemerlang, dan dapat menghasilkan ide baru, disiplin, professional dan musyawarah.

Sedangkan dalam memahami pekerjaan serta bagaimana dalam melaksanakannya, telah dijelaskan pula dalam Ilfi (2008: 189):

.... النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ مَنْ يُرِدِ اللَّهُ بِهِ خَيْرًا يُفَقِّهْهُ فِي الدِّينِ وَإِنَّمَا أَنَا قَاسِمٌ وَاللَّهُ يُعْطِي وَكُنْ تَزَالَ هَذِهِ الْأُمَّةُ قَائِمَةً عَلَى أَمْرِ اللَّهِ لَا يَضُرُّهُمْ مَنْ خَالَفَهُمْ حَتَّى يَأْتِيَ أَمْرُ اللَّهِ .

Artinya: *Nabi SAW bersabda: “ barang siapa yang dikehendaki oleh Allah, maka Allah memberinya pemahaman dalam agama, saya hanyalah distributor dan Allah-lah yang memberi umatku ini senantiasa menegakkan urusan Allah, orang yang berbeda dan menyimpang itu tidak akan memberi bahaya pada mereka sampai datang utusan Allah”.*

(matan lain: Muslim 1719, 1721, Ibnu Majah 217, Ahmad 16231, Malik 1400, Darimi 226)

Sehingga dalam urusan pengaturan budaya kerja yang berlaku dalam suatu organisasi, diharapkan selalu berpegang teguh dalam peraturan yang berlaku dalam organisasi tersebut demi mencapai tujuan dan suksesnya organisasi.