

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Review Hasil Penelitian Sejenis

Tabel 2.1
Review Penelitian Sejenis

No		Penelitian	Penelitian	Penelitian
		Fitri Susilawati, 2010	Budi Santoso, 2008	Lolyta Chantika Parama, 2015
1	Judul	“Komunikasi Organisasi dalam Kepemimpinan pada PT Tempo Inti Media “	“ Implementasi Komunikasi Organisasi Internal di Redaksi Majalah Fahma Yogyakarta”	“ Komunikasi Organisasi Museum Geologi “
2	Metode Penelitian	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif, dengan pendekatan deskriptif analisis. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan wawancara, observasi, dokumentasi dan analisis data.	metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif, dengan pendekatan deskriptif analisis. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan dokumen (arsip), interview, obervasi dan dokumentasi.	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif, dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi.
3	Hasil Penelitian	Iklim komunikasi di PT tempo inti media positif, hal ini dilihat dari penjabaran lima dimensi iklim organisasi, kemudian dalam	Hasil penelitian dalam penelitian ini adalah ditemukan bahwa di redaksi majalah fahma ini aliran komunikasi pimpinan	Hasil penelitian pada penelitian ini adalah komunikasi yang terjadi antara pimpinan dan juga karyawannya (<i>Upward Communication</i> dan <i>Downward</i>

		menyebarkan informasi kepada karyawannya atasannya menggunakan aliran campuran yaitu aliran serentak dan berurutan.	perusahaan sampai ke karyawan dan staf redaksi terjadi pada dua tahap yaitu secara serentak dan berurutan.	Communication) dilakukan secara formal, sedangkan komunikasi antara teman sejawat (Horizontal Communication) biasanya dilakukan dengan cara yang formal maupun non formal.
4	Persamaan	Persamaan dengan penelitian ini adalah sama meneliti komunikasi organisasi dan kepemimpinan, dan juga metode penelitian yang sama yaitu kualitatif dengan pendekatan deskriptif analisis.	Persamaan dengan penelitian ini adalah sama meneliti komunikasi organisasi, dan juga metode penelitian yang sama yaitu kualitatif dengan pendekatan deskriptif analisis.	Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang sudah ada sebelumnya adalah pada penelitian ini pun meneliti mengenai komunikasi organisasi dan metode serta pendekatan yang dilakukan pun sama yaitu metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif.
5	Perbedaan	Perbedaan dengan tinjauan terdahulu ini adalah peneliti meneliti komunikasi organisasi dalam komunikasi pimpinan, sedangkan pada penelitian ini meneliti mengenai komunikasi organisasi dalam kepemimpinan PT Tempo Inti Media	Perbedaan dengan tinjauan terdahulu ini peneliti sendiri meneliti mengenai komunikasi organisasi dalam komunikasi pimpinan, sedangkan pada penelitian terdahulu ini meneliti mengenai implementasi komunikasi organisasi internal di redaksi majalah Fahma Yogyakarta	Perbedaan dengan penelitian sebelumnya adalah pada penelitian ini meneliti mengenai komunikasi organisasi dalam komunikasi pimpinan sedangkan pada penelitian terdahulu meneliti mengenai kepemimpinan dan juga implementasi komunikasi organisasi internal

Penelitian diatas merupakan penelitian terdahulu yang pernah dilaksanakan, banyak hal yang membuat perbedaan diantara penelitian yang dilakukan peneliti dengan penelitian yang telah dilaksanakan sebelumnya, seperti yang sudah dijelaskan pada tabel di atas.

2.2 Tinjauan Teoritis

2.2.1 Komunikasi

Kata komunikasi atau communication dalam bahasa inggris berasal dari kata latin communis yang berarti sama. Istilah pertama (communis) paling sering disebut sebagai asal kata komunikasi, yang merupakan akar dari kata – kata latin lainnya yang mirip. Komunikasi menyarankan bahwa suatu pikiran, suatu makna, atau suatu pesan dianut secara sama. Akan tetapi definisi – definisi kontemporer menyarankan bahwa komunikasi merujuk pada cara berbagai hal – hal tersebut, seperti dalam kalimat “kita berbagi pikiran” “kita mendiskusikan makna” dan “kita mengirimkan pesan”.

Kata lain yang mirip dengan komunikasi adalah komunitas (community) yang juga menekankan kesamaan atau kebersamaan. Komunitas adalah sekelompok orang yang berkumpul atau hidup bersama untuk mencapai tujuan tertentu, dan mereka berbagi makna dan sikap. Tanpa komunikasi tidak akan ada komunitas. Komunitas bergantung pada pengalaman dan emosi bersama, dan komunikasi berperan dan menjelaskan kebersamaan itu. Oleh karena itu, komunitas juga berbagai bentuk – bentuk komunikasi yang berkaitan dengan seni, agama, dan bahasa, dan masing – masing bentuk tersebut mengandung dan

menyampaikan gagasan, sikap, perspektif, pandangan yang mengakar kuat dalam sejarah komunitas tersebut.

Komunikasi didefinisikan secara luas sebagai “berbagai pengalaman”. Sampai batas tertentu, setiap makhluk dapat dikatakan melakukan komunikasi dalam pengertian berbagi pengalaman (Mulyana, 2011 : 46). Menurut Tubbs dan Moss pada Prof. Deddy Mulyana, M.A., Ph. D. (2011 : 65) mendefinisikan komunikasi sebagai proses penciptaan makna antara dua orang (komunikator 1 dan komunikator 2) atau lebih, sedangkan Gudykunts dan Kim mendefinisikan komunikasi (antarbudaya) sebagai proses transaksional, simbolik yang melibatkan pemberian makna antara orang – orang (dari budaya yang berbeda).

Menurut **Harold Lasswell** pada Prof. Deddy Mulyana, M.A., Ph. D. (2011 : 69) cara yang baik untuk menggambarkan komunikasi adalah dengan menjawab pertanyaan – pertanyaan berikut “ *Who Say What In Wich Channel To Whom With What Effect ?*” atau “Siapa Mengatakan Apa Dengan Saluran Apa Kepada Siapa Dengan Pengaruh Bagaimana?”

Berdasarkan definisi Lasswell ini dapat diturunkan lima unsur komunikasi yang saling bergantung satu sama lain, yaitu : pertama , sumber (source). Sumber adalah pihak yang berinisiatif atau mempunyai kebutuhan untuk berkomunikasi. Sumber boleh jadi seorang individu, kelompok, organisasi, perusahaan atau bahkan suatu negara. Kedua, pesan yaitu apa yang dikomunikasikan oleh sumber kepada penerima. Pesan merupakan seperangkat simbol verbal dan nonverbal yang mewakili perasaan, nilai, gagasan, atau maksud sumber tadi. Ketiga, saluran atau media, yakni alat atau wahana yang digunakan sumber untuk menyampaikan

pesannya kepada penerima. Saluran boleh jadi merujuk pada bentuk pesan yang disampaikan kepada penerima, apakah saluran verbal ataupun non verbal. Saluran juga merujuk pada cara penyajian pesan apakah langsung (tatap muka), atau lewat media cetak (surat kabar, majalah). Keempat, penerima (receiver) sering juga disebut sasaran / tujuan (destination) yakni orang yang menerima pesan dari sumber. Berdasarkan pengalaman masa lalu, rujukan nilai, pengetahuan, persepsi, pola pikir, dan perasaannya, penerima pesan ini menerjemahkan atau menafsirkan seperangkat simbol verbal dan atau non verbal yang ia terima menjadi gagasan yang dapat ia pahami. Proses ini disebut penyandian – balik (decoding). Kelima, efek, yaitu apa yang terjadi pada penerima setelah ia menerima pesan tersebut.

George Herbert Mead pada Prof. Deddy Mulyana, M.A., Ph. D. (2011 : 11) mengatakan setiap manusia mengembangkan konsep dirinya melalui interaksi dengan orang lain dalam masyarakat dan itu dilakukan lewat komunikasi. Jadi, kita mengenal diri kita melalui orang lain yang menjadi cermin yang memantulkan bayangan kita.

Charles H. Cooley pada Prof. Deddy Mulyana, M.A., Ph. D. (2011 : 11) menyebut konsep diri itu sebagai “ *the looking glass – self* ” yang secara signifikan ditentukan oleh apa yang seseorang pikirkan mengenai pikiran orang lain terhadapnya, jadi menekankan pentingnya repons orang lain yang diinterpretasikan secara subjektif sebagai sumber primer data mengenai diri.

Komunikasi tidak berlangsung dalam ruang hampa sosial, melainkan dalam konteks atau situasi tertentu. Secara luas konteks disini berarti semua faktor diluar orang – orang yang berkomunikasi, yang terdiri dari pertama, aspek bersifat

fisik seperti iklim, cuaca, suhu udara, bentuk ruangan, warna dinding, penataan tempat duduk, jumlah peserta komunikasi, dan alat yang tersedia untuk menyampaikan pesan. Kedua, aspek psikologis seperti : sikap, kecenderungan, prasangka, dan emosi para peserta komunikasi. Ketiga, aspek sosial seperti : norma kelompok, nilai sosial, dan karakteristik budaya. Keempat : aspek waktu, yakni kapan berkomunikasi (hari apa, jam berapa, pagi, siang, sore, malam).

Kategorisasi berdasarkan tingkat (level) paling lazim digunakan untuk melihat konteks komunikasi, dimulai dari komunikasi yang melibatkan jumlah peserta komunikasi paling sedikit hingga komunikasi yang melibatkan jumlah peserta paling banyak. Terdapat empat tingkat komunikasi yang disepakati banyak pakar, yaitu : *komunikasi antarpribadi, komunikasi kelompok, komunikasi organisasi, dan komunikasi massa*. Beberapa pakar lain menambahkan *komunikasi intrapribadi, komunikasi diadik (komunikasi dua orang) dan komunikasi publik (pidato didepan khalayak)*. (Mulyana, 2011 : 80)

Komunikasi intrapribadi (intrapersonal communication) adalah komunikasi dengan diri sendiri. Contohnya berfikir, komunikasi ini merupakan landasan komunikasi antarpribadi dan komunikasi konteks – konteks lainnya, meskipun dalam disiplin komunikasi tidak dibahas secara rinci dan tuntas. Dengan kata lain, komunikasi antarpribadi ini melekat pada komunikasi dua orang, tiga orang, dan seterusnya, karena sebelum berkomunikasi dengan orang lain kita biasanya berkomunikasi dengan diri sendiri (mempersepsi dan memastikan makna pesan orang lain), hanya saja cara nya sering tidak disadari.

Keberhasilan komunikasi kita dengan orang lain bergantung pada keefektifan komunikasi kita dengan diri sendiri. (Mulyana, 2011 : 80)

Komunikasi antarpribadi (interpersonal communication) adalah komunikasi antara orang – orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal maupun non verbal. Bentuk khusus dari komunikasi antarpribadi adalah komunikasi diadik (dyadic communication) yang melibatkan hanya dua orang seperti suami istri, dua sejawat, sahabat dekat, guru murid, dan sebagainya. Ciri – ciri komunikasi diadik adalah pihak – pihak yang berkomunikasi berada dalam jarak yang dekat, pihak – pihak yang berkomunikasi mengirim dan menerima pesan secara simultan dan sopan, baik secara verbal ataupun non verbal. (Mulyana, 2011 : 81)

Komunikasi kelompok kelompok adalah sekumpulan orang yang mempunyai tujuan bersama, yang berinteraksi satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama (adanya saling kebergantungan), menegenal satu sama lainnya, dan memandang mereka sebagai bagian dari kelompok tersebut, meskipun setiap anggotanya boleh menjadi peran yang berbeda. Kelompok ini misalnya adalah : keluarga, tetangga, kawan – kawan terdekat. Dengan demikian, komunikasi kelompok biasanya merujuk kepada komunikasi yang dilakukan kelompok kecil (*small group communication*) jadi bersifat tatap muka. Umpan balik dari seorang peserta dalam komunikasi kelompok masih bisa diidentifikasi dan ditanggapi langsung oleh peserta lainnya. (Mulyana, 2011 : 82)

Komunikasi publik (public communication) adalah komunikasi antara seorang pembicara dengan sejumlah besar orang (khalayak), yang tidak bisa dikenali satu persatu. Komunikasi demikian biasa disebut juga pidato, ceramah, kuliah (umum). Komunikasi publik biasanya berlangsung lebih formal dan lebih sulit daripada komunikasi antarpribadi dan komunikasi kelompok, karena komunikasi publik menuntut persiapan pesan yang cermat, keberanian dan kemampuan menghadapi sejumlah besar orang. Daya tarik fisik pembicara bahkan sering merupakan faktor penting yang menentukan efektivitas pesan, selain keahlian dan kejujuran pembicara. (Mulyana, 2011 : 82)

Komunikasi organisasi (organizational communication) terjadi dalam suatu organisasi, bersifat formal dan juga informal, dan berlangsung dalam jaringan yang lebih besar daripada komunikasi kelompok. Oleh karena itu, organisasi dapat diartikan sebagai kelompok dari kelompok – kelompok. Komunikasi organisasi seringkali melibatkan juga komunikasi diadik, komunikasi antarpribadi, dan ada kalanya juga komunikasi publik. Komunikasi formal adalah komunikasi yang menurut struktur organisasi, yakni komunikasi kebawah, komunikasi keatas, dan komunikasi horisontal, sedangkan komunikasi informal tidak bergantung pada struktur organisasi, seperti komunikasi antar sejawat, juga termasuk selentingan dan gosip. (Mulyana, 2011 : 83)

Komunikasi massa (mass communication) adalah komunikasi yang menggunakan media masa, baik cetak (surat kabar, majalah) atau elektronik (radio, televisi) berbiaya relatif mahal, yang dikelola oleh suatu lembaga atau sejumlah orang yang dilembagakan, yang ditujukan kepada serjumlah besar orang

yang tersebar dibanyak tempat, anonim, dan heterogen. Pesan – pesannya yang bersifat umum, disampaikan secara cepat, serentak dan selintas (khususnya media elektronik). (Mulyana, 2011 : 83)

2.2.2 Komunikasi Organisasi

Jaringan komunikasi yang formal dapat menjadi lebih rumit, meliputi ratusan orang dan setengah lusin atau lebih banyak hierarki. Jaringan – jaringan ini disederhakan menjadi tiga kelompok kecil, yaitu rantai, roda, dan seluruh saluran.

Rantai dengan ketat mengikuti rantai perintah yang formal atau resmi, jaringan ini mendekati saluran komunikasi yang akan ditemukan dalam ketiga level komunikasi yang ketat. Roda bergantung pada sebuah sosok sentral untuk bertindak sebagai saluran bagi seluruh komunikasi kelompok ini menstimulasi jaringan komunikasi yang akan ditemukan pada sebuah tim dengan pemimpin yang kuat. Jaringan *seluruh saluran* memperbolehkan para anggota kelompok untuk berkomunikasi satu sama lain secara aktif, sering dirincikan dalam pelaksanaan tim yang dikelola sendiri, yang mana para anggota kelompok bebas untuk memberikan kontribusi dan tidak ada seorang pun yang mengambil peran pemimpin.

Efektivitas tiap jaringan bergantung pada variabel dependen yang diperhatikan. Struktur dari roda memfasilitasi munculnya seorang pemimpin, jaringan seluruh saluran merupakan yang terbaik jika menginginkan kepuasan

kepuasan dari para anggota, dan rantai yang terbaik jika keakuratan merupakan hal terpenting.

Jaringan komunikasi informal dalam sebuah organisasi atau kelompok disebut kabar selentingan. Meskipun rumor dan gosip dikirimkan melalui kabar selentingan yang informal, tetapi masih merupakan sumber informasi yang penting bagi para calon pekerja dan para kandidat (yaitu pekerja yang dicalonkan menerima promosi). Kabar selentingan atau informasi melalui perkataan dari mulut rekan mengenai sebuah perusahaan memiliki pengaruh yang penting pada apakah para pelamar pekerjaan akan bergabung dengan organisasi atau tidak.

Rumor muncul sebagai tanggapan terhadap situasi yang penting bagi kita, ketika terdapat ambiguitas, dan dibawah kondisi yang menimbulkan kecemasan. Kenyataan bahwa suasana kerja seringkali terdiri atas tiga elemen yang menjelaskan mengapa rumor berkembang dalam organisasi. Kerahasiaan dan persaingan yang umumnya menguasai sekitar penunjukan bos – bos yang baru, relasi kantor, perampangan keputusan, atau penyusunan kembali penugasan kerja mendorong dan menopang rumor – rumor pada kabar selentingan. Suatu rumor akan terus ada hingga orang lain menginginkan dan ekspektasi yang menciptakan ketidakpastian terpenuhi atau kecemasan telah berkurang.

Kabar selentingan merupakan bagian penting dari jaringan komunikasi dalam suatu kelompok atau organisasi. Ini memberikan kepada para manajer perasaan moral terhadap organisasi mereka, mengidentifikasi permasalahan para pekerja yang dianggap penting, dan membantu memanfaatkan kecemasan pekerja.

2.2.3 Efektivitas Komunikasi

Di dalam dunia manajemen modern, apakah manajemen pendidikan, manajemen industri, manajemen perbankan, manajemen LSM, dan sebagainya, komunikasi sering diarahkan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan. Iklim komunikasi yang kondusif antara pimpinan dan bawahan atau sebaliknya, dan antar sesama karyawan menjadi keniscayaan bagi penciptaan semangat kerja di dalam kelompok.

Peningkatan semangat kerja (*working morale*) dimaksudkan antara lain untuk meningkatkan gairah kerja karyawan demi pencapaian produktifitas. Peningkatan gairah kerja atau upaya memacu produktifitas itu banyak ditentukan oleh faktor internal manusia organisasi yang sejatinya mempunyai sejumlah kebutuhan dan keinginan, seperti (1) kebutuhan untuk mengembangkan diri dalam jabatan, (2) keinginan untuk mengejar kedudukan yang lebih tinggi, (3) keinginan untuk meningkatkan harga diri dalam keluarga dan masyarakat melalui aktivitas yang lebih konstruktif, (4) kebutuhan bergerak dari sikap tergantung kepada sikap yang lebih mandiri, (5) dorongan untuk mencari tanggung jawab.

(Danim, 2002 : 102)

Dari lima kebutuhan dan keinginan itu, ada dua indikator pokok yang mempengaruhi aktivitas manusia organisasional, yaitu keinginan mempertinggi kedudukan atau status dalam jabatan, dan hasrat memperoleh kekuasaan yang lebih besar. Sukar memisahkan kedua indikator pokok ini, sebab keduanya berjalan sejajar. Kedudukan seseorang dalam jabatan didasari atas mutu individual dan mutu kerja dalam tim, baik menurut citra sementara maupun mutu secara

nyata. Kekuasaan ditekankan kepada proses mempengaruhi atau memberi pengaruh kepada sekelompok orang atau individu, dan disinilah komunikasi antar manusia mutlak diperlukan.

Meski sifat komunikasi multi arus aktivitas komunikasi itu umumnya dikaitkan dengan pekerjaan atau tugas – tugas. Hasil penelitian membuktikan bahwa jika bawahan merasa segan kepada atasannya, frekuensi komunikasi komunikasi antara atasan dengan bawahan lebih banyak dilakukan dibandingkan dengan komunikasi antara bawahan dengan atasan. **Lilico** (1972) pada Prof. Dr. Sudarwan Danim (2002 : 103) mengatakan bahwa komunikasi keatas mungkin tidak mengandung informasi yang mengandung informasi yang berhubungan dengan pekerjaan, dan dari segi banyaknya mungkin lebih banyak komunikasi yang terjadi antara atasan dengan bawahan. Personel tingkat bawah menahan diri untuk berkomunikasi dengan atasan sehubungan dengan rintangan psikologis, citra hierarki kekuasaan, atau karena dikulturkan seperti itu. Tradisi yang berkembang akhirnya berupa tradisi “menghadap atasan”.

Pada tingkat praktis, perbuatan mencela, mengkritik, memberi saran atau usul kepada atasan yang lebih tinggi sangat jarang, sebagai akibat hambatan psikologis itu. Menyertai fenomena itu, mereka segan mengemukakan ketaksenangan terhadap pekerjaan atau sikap negatifnya terhadap tugas – tugas. Mereka berkerja dan berkomunikasi sangat hati – hati, sebab takut tergeser, tidak dipercaya, dan tidak membangun rasa saling memiliki.

Hal ini terjadi sebagai akibat beberapa hal. *Pertama*, tidak ada keterbukaan antara kedua belah pihak. Mereka tidak mampu menjalin kontak yang lebih

komunikatif, karena apa yang ada pada diri bawahan hanyalah rasa takut, curiga, segan, tak acuh, dan sebagainya. *Kedua*, kurang dukungan fakta – fakta. Keraguan seorang berkomunikasi dengan orang lain antara lain disebabkan tidak ada bekal empiris. Apa yang ada hanya merupakan keinginan – keinginan subjektif. *Ketiga*, pola manajemen yang kaku, tidak memungkinkan komunikasi terjadi secara efektif.

Di dalam konteks komunikasi antar orang, penerapan hubungan antar manusia (human relation) dinggap dapat dipermudah terlaksananya komunikasi secara baik. **Maier** (1963) pada Prof. Dr. Sudarwan Danim (2002 : 104) mengemukakan bahwa dalam hubungan antar manusia, rintangan – rintangan komunikasi dapat dihilangkan, menjauhkan salah pengertian dan mengembangkan segi konstruktif dari kepribadian manusia. Manajer modern adalah mereka yang mampu menciptakan suasana berkomunikasi yang kondusif dalam rangka mencapai tujuan lembaganya. Suasana curiga, tidak komunikatif, rasa takut, dan sebagainya merupakan penghambat pencapaian tujuan itu dan dengan demikian akan memberi gangguan tidak sedikit terhadap kelancaran kerja. Mereka akan berusaha menjalin komunikasi yang komunikatif untuk mencapai tujuan organisasi. Faktor tidak kondusif dalam komunikasi harus dijauhi, jika organisasi bertekad mencapai tujuan secara baik.

Rasa permusuhan, takut, curiga, dan sikap – sikap lain semacam itu bukan hanya cenderung menghambat penerimaan pesan dalam proses komunikasi, akan tetapi juga mengarah kepada bangkitnya motif – motif yang mengganggu jalannya komunikasi antar manusia dalam organisasi. Perbedaan status selalu ada dalam

dunia organisasi dan status dalam pekerjaan itu sendiri merupakan dambaan orang – orang yang ada dalam setiap intitusi. Keterbukaan mutlak perlu dalam keseluruhan komunikasi antar manusia, dan dalam wacana semacam itu orang yang mempunyai kedudukan atau status rendah dapat saja memperoleh dan kebahagiaan, asalkan mereka mampu menjalin tata hubungan lebih baik kepada atasannya.

Atasan yang bijak akan membawa bawahannya pada kondisi yang mereka inginkan, yaitu menciptakan iklim yang sehat dan produktivitas organisasi yang tinggi. Seorang manajer atau administrator harus mengadakan komunikasi dengan stafnya dan pengguna lain untuk tujuan – tujuan tertentu, menyampaikan informasi, mengubah perilaku bawahan atau mengarahkan perilaku – perilaku yang sesuai dengan harapan. Karena itu pengawasan, penjagaan terhadap sikap jujur, adil, dan faktor lain yang ada hubungannya dengan spirit pekerjaan perlu ada. Jika tidak, kekuatan kontra produktif akan timbul pada diri bawahan, dan selanjutnya hal itu akan mengakibatkan kurangnya kepuasan, kepercayaan, dan kesetiaan mereka.

Berhasil atau tidaknya komunikasi antar manusia ditentukan oleh keinginan mendengar antar sesama mereka, dan perbuatan saling memberi dan menerima adalah mutlak perlu. Hanya dengan keinginan untuk mendengarkan, apa yang disampaikan kepadanya dapat diterima dengan baik. Mendengarkan yang dimaksudkan disini adalah kemampuan menangkap pesan, bukan kepura – puraan. Pembicara yang tidak mau tahu pendengar atau lawan bicara, tidak akan menjadi komunikator yang baik. Untuk itu, manusia organisasional harus

memiliki sifat – sifat inovatif yang oleh Rogers dan Shoemaker (1981) pada Prof. Dr. Sudarwan Danim (2002 : 108) digambarkan dengan ciri – ciri berikut :

Pertama, memiliki empati yang lebih besar. Empati adalah kemampuan seseorang memproyeksikan diri kedalam peranan orang lain. Kemampuan ini biasanya harus ditunjang oleh kemampuan berfikir abstrak, berdaya khayal, dan mengambil peran orang lain agar dapat berkomunikasi lebih efektif dengan mereka. Kemampuan seperti ini merupakan prasyarat bagi inovator.

Kedua, kurang dogmatis. Dogmatis adalah suatu variabel yang menunjukkan sistem kepercayaan yang relatif tertutup yang pengaruhnya sangat kuat terhadap kepribadian seseorang. Orang yang sangat dogmatis sulit membuka diri terhadap ide – ide baru, menerima sesuatu secara apa adanya. Ketiga, mempunyai kemampuan abstraksi yang lebih besar, karena ide baru itu biasanya pertama kali diperkenalkan dalam bentuk rangsangan yang abstrak, misalnya melalui media massa. Keempat, mempunyai rasionalitas yang besar, karena itu merupakan cara yang paling efektif untuk menciptakan tujuan tertentu. Kelima, cenderung lebih tinggi inteligensinya. Keenam, memiliki sikap yang lebih berkenan terhadap perubahan.

Ketujuh, memiliki sikap yang mengambil resiko. Kedelapan, memiliki sikap yang berkeinginan terhadap pendidikan dan ilmu pengetahuan. Kesembilan, kurang percaya kepada nasib, artinya tidak menyerah begitu saja kepada nasib, statisme. Pasrah pada nasib berarti orang melihat tidak ada daya sama sekali untuk mengontrol atau mengarahkan masa depan. Orang yang pasrah pada nasib juga tidak percaya pada inovasi. Kesepuluh, memiliki motivasi tinggi meningkatkan

traf hidup yang lebih baik. Kesebelas, memiliki aspirasi tinggi terhadap pendidikan, pekerjaan, dan sebagainya lebih tinggi.

2.2.4 Kepemimpinan

Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Sumber dari pengaruh ini bisa formal, seperti misalnya yang disediakan oleh pemilikan peringkat manajerial dalam suatu organisasi. Karena posisi manajemen muncul bersama suatu tingkat wewenang yang dirancang secara formal, seorang dapat menjalankan suatu peran kepemimpinan semata – mata karena kedudukannya dalam organisasi itu. Tetapi tidak semua pemimpin itu manajer dan sebaliknya, tidak semua manajer itu pemimpin. Hanya karena suatu organisasi memberikan manajernya hak formal tertentu tidak merupakan jaminan bahwa mereka akan mampu untuk memimpin yang efektif.

Pendekatan terhadap penjelasan tentang apa yang membuat pemimpin efektif. Pertama, berusaha mencari karakter kepribadian yang universal yang sampai sesuatu derajat yang lebih tinggi dimiliki oleh pemimpin daripada bukan pemimpin. Kedua, mencoba menjelaskan kepemimpinan dalam perilaku seorang yang terlibat didalamnya. Ketiga, menggunkan model – model kemungkinan untuk menjelaskan tidak memadainya teori – teori kepemimpinan sebelumnya dalam merujuk dan memadukan aneka ragam penemuan riset.

Kepemimpinan merupakan sebuah fenomena universal. Siapapun menjalankan tugas kepemimpinan, manakala dalam tugas itu dia berinteraksi

dengan orang lain. Bahkan dalam kapasitas pribadi pun, di dalam tubuh manusia itu ada kapasitas atau potensi pengendali, yang pada intinya memfasilitasi seseorang untuk memimpin dirinya sendiri. Oleh karena itu kepemimpinan itu merupakan sebuah fenomena yang kompleks.

Menurut **D. E. Mc. Farland** (1978) pada Prof. Dr. Sudarwan Danim (2002 : 55) mengemukakan bahwa :

“kepemimpinan adalah suatu proses dimana pimpinan dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”

Menurut **Oteng Sutisna** (1983) pada Prof. Dr. Sudarwan Danim (2002 : 55) mengemukakan bahwa :

“kepemimpinan adalah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk dan prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan, dan dengan berbuat begitu membangkitkan kerjasama ke arah tercapainya tujuan.”

Menurut teori psikologi manusia itu memiliki potensi kejiwaan atau psikologi yang bisa dibentuk melalui proses interaksi dengan lingkungan, terutama interaksi yang sengaja atau dibuat secara khusus untuk itu. Kata lain dari teori ini adalah teori kejiwaan. Teori ini berasumsi bahwa sifat kepemimpinan seseorang dapat dibentuk sesuai dengan jiwanya. Penganut teori ini merumuskan tesis *leader are made*, pemimpin itu dapat diciptakan atau dipersiapkan secara khusus, misalnya melalui pendidikan dan pelatihan. Manusia, sesuai dengan perkembangan jiwa nya dapat mempelajari subjek berupa ilmu pengetahuan atau

pengalaman atau hal – hal lain di luar dirinya (lingkungan) demikian juga ilmu kepemimpinan. (Danim, 2002 : 57)

Konsep dasar teori kejiwaan ini adalah bahwa kapasitas seseorang dapat dibentuk, dimanipulasi, didongkrak kematangannya, dan karenanya bakat yang dibawa sejak lahir ke muka bumi ini bisa diabaikan. Manusia belajar dari pengalaman dan pengalaman menaikan kematangan seseorang, sejalan dengan kematangan seseorang, sejalan dengan kematangan psikologisnya menurut usia kronologis. Artinya, lingkungan adalah bagian penting dari kehidupan seseorang. Manusia sukses, antarlain ditandai oleh kemampuannya menyesuaikan diri dengan lingkungan dan memanfaatkan lingkungan itu menurut kebutuhan nyata.

Sedangkan menurut Teori Situasi, situasi yang ada mempengaruhi dan membentuk kapasitas manusia. Manusia pun berperilaku sesuai dengan situasi yang mengitarinya, tanpa berarti dia menjadi bunglon atau manusia mimikri. Ajaran teori ini, bahwa kepemimpinan seseorang muncul sejalan dengan situasi atau lingkungan yang mengelilinginya. Pada saat tertentu seseorang berfungsi sebagai pemimpin. Pada saat lain sebagai manusia yang dipimpin. Bakat dan kemampuan seseorang dapat mewujudkan hanya pada situasi tertentu. Teori ini adalah sintesis dari teori keturunan yang mengatakan bahwa bakat adalah faktor dominan dan teori kejiwaan yang berasumsi bahwa seseorang dapat menjadi pimpinan jika dibekali pengetahuan dan sejumlah pengalaman yang memadai. (Danim, 2002 : 58)

Manusia dilahirkan dimuka bumi dengan sejumlah potensi. Potensi dasar itu berkembang sejalan dengan interaksinya terhadap situasi yang sesuai.

Seseorang dapat berperilaku relevan pada situasi tertentu, akan tetapi tidak pada situasi yang lain. Status manusia berubah – ubah sejalan dengan situasi yang mengelilinginya. Efektivitas kepemimpinan menurut teori situasi dipengaruhi beberapa hal, yaitu :

1. Faktor manusia yang dipimpin
2. Fasilitas yang digunakan
3. Jenis kegiatan organisasi
4. Misi organisasi
5. Situasi lain yang mengitarinya

(Danim, 2002 : 59)

