

OPTIMALISASI PERAN SDM DALAM MENCAIPI TUJUAN ORGANISASI

Oleh: Muhyadi
muhyadi@uny.ac.id

Abstrak

Sebagai sarana untuk mencapai tujuan kelompok, organisasi dan manajemen harus dimanfaatkan secara optimal. Selama ini pihak-pihak yang terlibat dalam organisasi sering kurang menyadari perannya masing-masing sehingga tidak mampu memberikan sumbangan optimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Pimpinan kurang menyadari posisinya sebagai pihak yang bertanggungjawab atas seluruh kegiatan organisasi, sementara bawahan kurang menyadari peran apa yang harus dimainkan sesuai kedudukannya masing-masing. Upaya untuk memperbaiki keadaan tersebut dapat dilakukan dengan memberikan pemahaman yang lebih baik kepada semua pihak tentang berbagai hal prinsip dalam berorganisasi, yang bukan saja harus mereka ketahui tetapi juga harus mereka laksanakan. Hal-hal yang dipandang perlu diketahui tersebut antara lain mencakup: prinsip-prinsip dasar organisasi dan manajemen, pengembangan organisasi, dan kepemimpinan. Sejalan dengan perkembangan dan dinamika masyarakat, maka kebutuhan untuk senantiasa mengkaji dan memahami kembali hal-hal yang terkait dengan praktik organisasi dan manajemen menjadi kebutuhan yang tidak dihindari.

Pendahuluan

Sejalan dengan perkembangan masyarakat, penyelenggaraan kerjasama dalam suatu organisasi dituntut semakin profesional. Prosedur kerja yang digunakan harus senantiasa dikaji ulang dan dievaluasi agar diperoleh mekanisme kerja yang lebih efektif dan efisien. Salah satu hal yang membedakan pengelolaan organisasi masa lalu dengan saat ini adalah pada cara pandang

terhadap faktor yang menentukan keberhasilan kerjasama. Kalau pada waktu yang lalu struktur kerjasama dan birokrasi dianggap sebagai faktor penentu, kini orang melihat manusialah faktor yang paling menentukan keberhasilan organisasi. Hal ini mudah dipahami karena manusia memang menempati posisi kunci, lebih-lebih mereka yang menduduki posisi pimpinan. Banyak hal yang terkait dengan faktor manusia

antara lain: kualitas, ketepatan penempatan, dan hubungan kerja yang terjadi di antara mereka. Pembahasan tentang organisasi dan manajemen khususnya kepemimpinan, menjadi kian menarik berhubung banyak hal baru yang selama ini kurang mendapatkan perhatian, (salah satunya komunikasi organisasi), ternyata memberikan kontribusi yang besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks seperti itulah maka uraian berikut disampaikan dengan harapan dapat memberikan wacana yang mampu meningkatkan efektivitas organisasi.

Organisasi

Organisasi merupakan *sistem kerjasama* dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Sebagai suatu sistem, organisasi dihadapkan pada berbagai konsekuensi yang harus dipahami bukan saja oleh pimpinan tetapi juga anggota yang lain. Sistem adalah suatu kebulatan yang utuh dan bermakna, di dalamnya terdapat banyak komponen yang saling berhubungan, bergantung, berinteraksi satu sama lain, dan secara simultan berproses ke arah tercapainya tujuan tertentu. Setiap sistem melakukan pengolahan input menjadi out-put. Sistem juga merupakan bagian dari lingkungan, oleh karenanya secara ekstem sistem mempengaruhi dan sekaligus dipengaruhi lingkungan. Implikasinya adalah, ke dalam, organisasi harus mewujudkan

kan mekanisme kerja yang efisien dan ke luar, harus responsif terhadap perubahan serta tuntutan lingkungan.

Untuk mencapai efisiensi internal, sejumlah pedoman perlu diperhatikan.

1. Struktur atau pola kerjasama yang digunakan hendaknya sederhana dan efisien. Bagian-bagian yang ada diusahakan seminal mungkin, sebanyak yang memang diperlukan. Hirarkhi organisasi diusahakan pendek (misalnya dua atau tiga jenjang) sebab hirarkhi yang terlalu panjang menyebabkan jarak antara pucuk pimpinan dengan bawahan menjadi jauh. Akibatnya, arus informasi cenderung kurang lancar dan kemungkinan terjadinya bias komunikasi menjadi lebih besar.
2. Tujuan atau sasaran organisasi harus diformulasikan dengan jelas. Kecuali itu, tujuan harus disosialisasikan kepada seluruh anggota. Yang sering terjadi, hanya pimpinan saja yang memahami tujuan sedangkan bawahan tidak. Akibatnya, bawahan tidak dapat memberikan kontribusi optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Jika di dalam suatu organisasi sudah ditentukan tujuan jangka panjang, maka tujuan tersebut hendaknya dijabarkan lebih lanjut ke dalam program-program jangka

pendek (misalnya tahunan) sehingga lebih operasional. Indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat ketercapaian program perlu dirumuskan, misalnya target waktu pencapaian dan penyerapan dana. Demikian juga penanggung jawab setiap program hendaknya jelas.

3. Pembagian kerja hendaknya dilakukan dengan benar. Di satu sisi, semua pekerjaan dibagi habis dan pada sisi lain, tidak ada satupun anggota yang mengganggu karena tidak memiliki tugas yang jelas. Prinsip *the right man for the right job* juga harus diperhatikan. Konsekuensi pembagian kerja adalah, diberikannya wewenang dan tuntutan tanggung jawab yang sepadan terhadap tugas yang diberikan kepada bawahan. Tugas saja tanpa wewenang yang cukup tidak mungkin dilaksanakan; sebaliknya pelaksanaan tugas yang tidak dituntut tanggung jawab cenderung menyimpang. Secara periodik, pembagian kerja perlu dievaluasi untuk memastikan ketepatannya. Aspek profesionalisme hendaknya menjadi pertimbangan utama, namun demikian tidak berarti pimpinan boleh mengabaikan faktor-faktor non-teknis seperti 'rasa keadilan', kebosanan anggota, dan lain-lain.

4. Agar kerjasama berjalan kompak dan berdaya guna, pimpinan perlu melakukan *koordinasi* dengan benar. Koordinasi dapat dilakukan secara formal misalnya melalui rapat-rapat, penerbitan pedoman organisasi, pengangkatan koordinator; dan dapat pula dilakukan secara informal melalui pertemuan-pertemuan yang sifatnya tidak resmi. Di samping menyelaraskan kegiatan anggota, koordinasi yang tepat juga berfungsi mendayagunakan konflik yang muncul dalam organisasi sehingga keberadaannya menjadi fungsional bagi organisasi. Tanpa koordinasi yang baik, konflik-konflik yang muncul cenderung mengarah kepada kondisi disfungsional dan bagian-bagian yang ada akan berjalan sendiri-sendiri sehingga mempersulit pencapaian tujuan akhir organisasi.
5. *Sustainability* organisasi hendaknya dipertahankan bahkan dikembangkan dari waktu ke waktu. Pelaku organisasi sering tidak menyadari arti pentingnya kelangsungan hidup organisasi sehingga tidak melakukan upaya khusus untuk mempertahankannya. *Sustainability* menyangkut dua hal: (1) sumberdaya manusia, dan (2) sumberdaya non-manusia. Sumberdaya manusia mencakup dua

kelompok pelaku organisasi, yaitu unsur pimpinan dan unsur bawahan; sedangkan sumberdaya non-manusia mencakup antara lain: mekanisme kerja organisasi, peralatan dan mesin-mesin yang digunakan, produk yang dihasilkan, dan kemampuan beradaptasi dengan lingkungan. Salah satu implikasi pokok dari prinsip sustainability ialah keharusan organisasi untuk menerapkan sistem rekrutmen yang solid dan pemutakhiran diri, yang berarti setiap saat harus siap melakukan perubahan; baik yang sifatnya sengaja (dirancang) maupun yang terpaksa harus dilakukan karena tuntutan keadaan.

Pengembangan Organisasi

Di dalam praktik kerjasama, pengembangan organisasi dilakukan melalui proses penelitian sehingga kegiatan ini lebih dikenal dengan istilah penelitian dan pengembangan (litbang). Pengembangan organisasi merupakan proses perubahan budaya, sistem, dan tingkahlaku organisasi yang dilaksanakan secara terencana, terarah, dan sistematis, guna meningkatkan efektivitas organisasi dalam memecahkan problem-problem yang timbul dan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan (Gibson, 1988). Sekurangnya ada dua hal yang ingin diperoleh dari upaya pengem-

banan organisasi: (1) meningkatkan efektivitas organisasi, dan (2) meningkatkan kepuasan anggota. Robbin (1988) mengemukakan bahwa pengembangan organisasi dapat terkait dengan dua hal yaitu struktur dan manusia. Teknik pengembangan struktur terkait dengan pengembangan kerangka kerjasama (struktur formal) sebagaimana tergambar dalam bagan organisasi. Pada gilirannya, pengembangan struktur akan berdampak pada pengaturan kembali pola hubungan antar bagian dan antar individu dalam organisasi, termasuk di dalamnya kegiatan yang berupa promosi, rotasi, dan mutasi kerja.

Teknik-teknik yang dapat digunakan untuk mengembangkan organisasi dari faktor manusianya antara lain: latihan sensitivitas, kajian umpan balik, dan pembentukan tim yang kompak.

Latihan sensitivitas adalah diskusi kelompok yang diikuti sejumlah anggota; dimaksudkan untuk meningkatkan kesadaran anggota akan tingkahlaku mereka sendiri dan bagaimana orang lain memandang diri mereka, meningkatkan sikap keterbukaan, toleransi, dan pemahaman tentang proses kelompok. Untuk mencapai tujuan tersebut para anggota dibawa kepada lingkungan yang terbuka dan bebas, mereka dapat mendiskusikan diri mereka sendiri dan juga proses interaksi di antara mereka. Para anggota

memperoleh kebebasan untuk berpartisipasi dalam pembicaraan, mereka bebas menyatakan pendapat, ide, maupun sikap. Diskusi ini dipandu (tidak terlalu ketat) oleh seorang ahli tingkahlaku yang profesional. Melalui teknik ini tingkat sensitivitas seseorang, khususnya dalam kedudukannya sebagai anggota kelompok, dapat ditingkatkan. Dampaknya, mereka semakin menyadari perannya dalam kelompok sehingga produktivitas individu dan tingkat kekompakan kelompok meningkat.

Kajian umpan balik merupakan teknik yang digunakan untuk mengetahui sikap anggota, mengidentifikasi perbedaan persepsi anggota, dan sekaligus mengatasi problem perbedaan persepsi tersebut. Teknik ini dapat melibatkan seluruh anggota atau sebagian di antaranya misalnya salah satu bagian/unit tertentu. Kepada para anggota didedarkan daftar pertanyaan berisi sejumlah topik yang relevan dengan praktik berorganisasi misalnya tentang pengambilan keputusan, efektivitas komunikasi, pelaksanaan koordinasi, kepuasan terhadap teman kerja, kepuasan terhadap pimpinan, dan lain-lain. Data yang diperoleh kemudian disusun dan dari situ dapat diketahui problem apa saja yang dihadapi anggota. Problem tersebut kemudian diangkat menjadi topik diskusi yang diikuti seluruh anggota. Yang menjadi fokus diskusi

adalah masalahnya, bukan orangnya; misalnya bagaimana meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan, bukan orang yang mengambil keputusan. Dari diskusi tersebut diharapkan diperoleh kesepakatan dalam memecahkan berbagai problem yang dihadapi.

Pembentukan tim yang kompak adalah upaya peningkatan semangat kerjasama dan kesadaran kelompok. Ide dasarnya ialah, dalam suatu organisasi hampir pasti setiap anggota bekerja dalam kelompok, baik kelompok komando maupun kelompok kerja yang bersifat *ad-hoc*. Oleh karenanya mutlak diperlukan adanya kesadaran dan kerjasama kelompok. Cara yang dapat ditempuh antara lain: penentuan tujuan bersama, analisis peran, dan analisis proses kelompok. Penentuan tujuan misalnya, dapat dilakukan sebagai berikut. Para anggota dalam satu kelompok diminta menentukan tujuan yang hendak dicapai kelompok dan selanjutnya membuat skala prioritas terhadap berbagai tujuan yang mereka susun tersebut. Setelah itu mereka diminta menilai penampilan kelompok dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan sesuai dengan skala prioritas, yaitu seberapa jauh kekuatan kelompok sanggup mencapai tujuan yang telah mereka tentukan. Dengan cara seperti itu diharapkan pencapaian tujuan dapat dilakukan lebih efektif karena di samping para anggota ikut

terlibat dalam penyusunannya, mereka juga sudah mengenali berbagai faktor pendukung dan penghambat yang mungkin dihadapi.

Manajemen

Dalam proses kerjasama yang sesungguhnya, organisasi tidak dapat dipisahkan dari manajemen. Organisasi merupakan *wadah* di mana seluruh anggota ditempatkan/diposisikan sedangkan manajemen merupakan 'roh' yang menjadikan organisasi hidup. Manajemen adalah upaya mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain (Koontz & Donnell, 1976); atau, kegiatan yang dilaksanakan seorang atau beberapa orang dengan cara mengkoordinasikan kegiatan orang lain dalam rangka mencapai hasil tertentu yang tidak dapat dicapai secara sendirian (Donnelly, 1981). Manajemen bukanlah semata-mata ilmu tetapi di dalamnya terkandung seni yang lebih bersifat bawaan daripada hasil kajian secara ilmiah. Itulah sebabnya di lapangan kadang-kadang dijumpai seorang manajer yang berhasil meskipun pendidikan formalnya dalam bidang manajemen rendah, sebaliknya ada manajer yang pendidikan formalnya tinggi tetapi gagal memimpin suatu organisasi. Jadi, manajemen adalah ilmu sekaligus seni yang berkenaan dengan pencapaian tujuan dalam suatu usaha kerjasama dengan jalan memberdayakan sumber-sumber

yang ada khususnya orang-orang yang terlibat di dalam organisasi.

Hal terpenting dari proses manajemen adalah kepemimpinan sebab keberhasilan manajemen secara keseluruhan sangat ditentukan oleh pemimpinnya. Pemimpin organisasi dituntut memiliki sekurang-kurangnya dua jenis kompetensi yaitu (1) kualitas kepemimpinan, dan (2) keahlian profesional. Kualitas kepemimpinan adalah karakteristik pribadi seorang pemimpin yang bersifat positif seperti: jujur, ulet, sabar, berani, teliti, cerdas, bijaksana, dan sejenisnya. Sifat-sifat seperti itu, meskipun sampai batas-batas tertentu dapat diajarkan, lebih bersifat bawaan atau bakat. Sementara itu keahlian profesional adalah kemampuan manajerial yang diperoleh melalui pendidikan dan/atau pengalaman.

Agar seorang pemimpin dapat memberdayakan anggotanya secara optimal, ia harus memahami tingkahlaku anggota. Tidak dapat dipungkiri bahwa di dalam suatu organisasi, tidak semua anggota menunjukkan tingkahlaku positif yang selalu menguntungkan organisasi. Sebagian bertingklaku positif sehingga kinerjanya sangat bagus tetapi sebagian yang lain berperilaku negatif sehingga produktivitasnya rendah bahkan kontra-produktif. Orang yang samapun tidak dapat dijamin akan senantiasa menunjukkan perilaku yang konsisten dan

menguntungkan organisasi. Untuk memahami mengapa mereka menunjukkan tingkahlaku berbeda-beda, Reitz (1981) menyarankan untuk mengenali kondisi orangnya (baik fisik maupun psikologis) dan kondisi lingkungan (dalam arti luas) yang berupa lingkungan fisik seperti peralatan kerja yang digunakan, suhu udara, dll. serta lingkungan sosial berupa orang-orang yang ada di sekitarnya baik teman kerja maupun orang-orang lain yang kebetulan berada di sekitar tempat kerja.

Tingkahlaku seseorang (bagaimana seseorang berbuat dan seperti apa hasilnya) merupakan fungsi dari kondisi intern orang yang bersangkutan dan lingkungan yang dihadapi. Sebagai contoh, seorang karyawan tiba-tiba menunjukkan perilaku negatif sehingga prestasi kerjanya sangat rendah. Kondisi seperti itu dapat ditelusuri penyebabnya dengan mencoba melihat kondisi orangnya (kesehatan fisik & mentalnya), peralatan yang digunakan, dan lingkungan di mana karyawan yang bersangkutan bekerja. Dengan mengenali penyebabnya, pemimpin dapat memberikan jalan keluar dengan tepat. Dari segi orangnya, banyak faktor yang dapat mempengaruhi tingkahlaku seseorang, antara lain: persepsi terhadap organisasi, sikap terhadap pekerjaan, pimpinan, teman kerja, nilai-nilai yang dianut,

dan motivasi bergabung dalam organisasi.

Fungsi Manajemen

Meskipun banyak versi yang dapat dijumpai, akan tetapi secara garis besar dapat dikemukakan bahwa fungsi pokok manajemen terdiri atas empat hal: *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*.

Planning adalah kegiatan melihat jauh ke depan, merancang kebijakan dan berbagai aktivitas yang hendak dilakukan di masa mendatang, baik jangka panjang, menengah, maupun jangka pendek; yang semuanya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menyusun rencana diperlukan informasi yang lengkap, akurat dan tepat tentang kekuatan dan potensi yang dimiliki organisasi, kelemahan-kelemahan yang ada, peluang yang terbuka, dan perkiraan tentang keadaan masa mendatang. Analisis SWOT dapat digunakan sebagai panduan dalam menyusun rencana tersebut. Meskipun penyusunan rencana merupakan tugas pimpinan, ada baiknya saat penyusunannya melibatkan seluruh komponen organisasi. Hal ini dimaksudkan agar seluruh anggota merasa ikut memiliki dan diharapkan lebih bertanggung jawab dalam pelaksanaannya di lapangan. Untuk mempermudah pelaksanaan rencana dan sekaligus mempermudah monitoring bagi

pimpinan, rencana harus disusun secara operasional dilengkapi dengan anggaran untuk setiap kegiatan sehingga merupakan satu paket Rencana Kegiatan dan Penganggaran Terpadu.

Organizing berkaitan dengan pengaturan kerjasama berupa: penyusunan struktur organisasi dan pelaksanaan prinsip-prinsip organisasi. Secara agak rinci fungsi pengorganisasian sudah dipaparkan pada bagian awal dari tulisan ini

Actuating atau sering disebut *staffing*, *directing*, adalah upaya menggerakkan anggota agar bekerja sesuai fungsi, tugas, dan tanggung jawabnya masing-masing. Dalam hal ini pemimpin hendaknya lebih banyak menggunakan pendekatan yang bersifat persuasif. Pemimpin perlu menyadari bahwa bawahan bukanlah alat semata melainkan mitra/partner yang harus diperlakukan secara wajar dan manusiawi. Cara-cara instruktif hendaknya baru digunakan dalam keadaan terpaksa, yaitu apabila cara persuasif tidak mampu lagi menggerakkan bawahan. Pada kenyataannya, dalam melaksanakan fungsi *actuating* pemimpin perlu memberikan bimbingan, arahan, dan dorongan kepada bawahan. Kecuali itu, semua aktivitas bawahan harus dikoordinasikan sehingga benar-benar mengarah kepada tercapainya tujuan yang telah ditentukan.

Controlling merupakan aktivitas manajer yang bertujuan agar kegiatan yang sedang berlangsung atau hasil yang dicapai tidak menyimpang dari rencana yang telah disusun. Dalam hal ini rencana berfungsi sebagai acuan untuk menilai apakah suatu kegiatan atau hasil yang dicapai memenuhi target yang ditetapkan sebelumnya. Sekiranya terjadi penyimpangan, pimpinan dapat secepatnya melakukan tindakan perbaikan. Sistem pengawasan dikatakan baik jika sekurang-kurangnya memenuhi kriteria sebagai berikut (Koontz & Donnel, 1976):

- Mampu mendeteksi dengan segera penyimpangan yang terjadi
- Bersifat fleksibel
- Mudah dimengerti
- Ekonomis
- Menjamin dilaksanakannya tindakan perbaikan jika ditemukan penyimpangan

Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan yang efektif harus berorientasi pada dua hal: tugas dan orang (DeVito, 1997). Tugas harus terlaksana dan memberikan hasil optimal sedangkan orang (anggota) harus memperoleh kepuasan. Kedua aspek tersebut hendaknya memperoleh perhatian cukup, dengan porsi disesuaikan situasi yang dihadapi. Ide dasar kepemimpinan situasional ialah bahwa setiap situasi memerlukan

kombinasi yang berbeda antara tugas dan orang. Sedikit atau banyak, porsi masing-masing aspek tersebut dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang dianut setiap pemimpin. Setidaknya ada tiga gaya kepemimpinan pokok yang dapat dijumpai yaitu: lepas-kendali, demokratis, dan otoriter (DeVito, 1997, Bennis & Nanos, 1985, Shaw, 1981). Setiap situasi menuntut penerapan gaya kepemimpinan khusus. Pemimpin harus mampu mengenali situasi yang dihadapi dan kemudian menerapkan gaya yang sesuai. Hal ini tampaknya sederhana dan mudah dilakukan, akan tetapi dalam kenyataannya kadang-kadang sulit dilaksanakan. Mengapa? Setiap pemimpin sudah memiliki gaya primer, yaitu gaya yang paling dominan dalam kepemimpinannya. Tanpa memahami arti pentingnya situasi, mereka cenderung menerapkan pola tetap dalam menghadapi segala jenis situasi.

Kepemimpinan lepas-kendali memberikan kebebasan penuh kepada bawahan untuk melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin hanya akan melakukan intervensi jika ada bawahan yang menyampaikan persoalan. Mereka hampir-hampir tidak melakukan pemantauan dan pengawasan kepada bawahannya. Bahkan bawahan yang berbuat salahpun tidak dihukum.

Pemimpin demokratis memberikan kesempatan kepada bawahan

untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Bawahan diijinkan mengembangkan cara dan prosedur pelaksanaan pekerjaan yang lebih efisien. Bawahan didorong untuk memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Sampai batas-batas tertentu bawahan diperkenankan membuat keputusan sendiri.

Pemimpin otoriter melaksanakan fungsi kepemimpinannya dengan 'tangan besi'. Pemimpin seperti ini cenderung main sendiri (*one man show*), dalam arti bawahan tidak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Ia selalu berupaya memaksakan kehendak dengan jalan meyakinkan bawahan bahwa keputusan-keputusannya selalu benar. Bawahan tinggal melaksanakan segala keputusan yang diambil. Informasi lebih banyak mengalir dari atas ke bawah dalam bentuk perintah, petunjuk, dan sejenisnya. Hubungan antar anggota bersifat impersonal. Komunikasi antar anggota dibuat seminimum mungkin sehingga memberikan kesan bahwa peran pemimpin menjadi sangat penting.

Menurut Ralph White dan Ronald Lippert sebagaimana dikutip DeVito (1997) gaya kepemimpinan lepas-kendali memberikan kebebasan lebih banyak kepada bawahan untuk beraktivitas akan tetapi prosesnya menjadi tidak efisien. Pada gaya demokratis, keeratn hubung-

an antar anggota tinggi, demikian juga kepuasan anggota. Pekerjaan-pun dapat diselesaikan akan tetapi hasilnya lebih rendah dibandingkan gaya otoriter. Gaya otoriter memberikan hasil tinggi akan tetapi moral dan kepuasan kerja anggota rendah. Dari berbagai gaya tersebut tidak ada gaya yang cocok diterapkan untuk semua situasi. Setiap gaya hanya cocok diterapkan pada situasi tertentu.

Komunikasi Organisasi

Keberhasilan organisasi, salah satunya ditentukan oleh kelancaran arus komunikasi antar anggota, baik yang sifatnya vertikal maupun lateral. Selain komunikasi formal, pemimpin perlu mengembangkan komunikasi yang sifatnya informal. Untuk itu setiap organisasi perlu menciptakan sejumlah jaringan komunikasi yang beragam yaitu saluran yang digunakan untuk meneruskan pesan dari satu orang ke orang lain. Ragam jaringan komunikasi dapat berbentuk: struktur lingkaran, roda, huruf Y, rantai, dan struktur semua saluran (timbal balik)***.

Penutup

Kunci keberhasilan organisasi terletak pada faktor sumber daya manusianya. Kelengkapan fisik, fasilitas, dan sarana yang memadai sangat diperlukan. Demikian juga mekanisme kerja yang efisien. Akan

tetapi semuanya itu tidaklah cukup. Berbagai faktor tersebut baru memberikan manfaat optimal apabila didukung oleh sumber daya manusia yang handal. Yang diperlukan bukan saja kemampuan profesional sesuai dengan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing orang, tetapi juga kesadaran dan kemauan bekerjasama dalam suatu tim yang kompak. Di samping itu, motivasi untuk senantiasa mengembangkan diri sesuai dengan tuntutan keadaan, juga sangat diperlukan. Dengan demikian di satu sisi kinerja organisasi akan semakin efisien dan pada sisi yang lain kelangsungan hidup organisasi juga terjamin.

Daftar Pustaka

- DeVito, Joseph A. 1997. *Komunikasi Antar Manusia: Kuliah Dasar*, alih bahasa
- Agus Maulana MSM., Jakarta: Professional Books.
- Donnelly, Jr. J.H. et.al. 1981. *Fundamentals of Management: Function, Behavior, Model*. Plano: Business Publications Inc.
- Gibson, J.L. et.al. 1988. *Organization: Behavior, Structure, Process*. Plano: Business Publication Inc.
- Koontz, H. & C.O. Donnell. 1976. *Management: A System and Contingency Analysis of Managerial Functions*. New

York: Mc Graw Hill Book Company.

Muhyadi, 1989. *Organisasi: Teori, Struktur dan Proses*, Jakarta: P2LPK Depdikbud.

Reitz, J. 1981. *Behavior in Organization*. Homewood: Richard D. Irwin.

Biodata

Muhyadi, lahir di Klaten, 30 Januari 1953. Lulus Sarjana Jurusan Ilmu Administrasi FKIS IKIP YOGYAKARTA tahun 1978, lulus doktor kependidikan IKIP Jakarta tahun 1987. Sejak tahun 1979 mengajar pada program S1 FKIS yang kemudian menjadi FPIPS IKIP YOGYAKARTA dan saat ini menjadi FIS Universitas Negeri Yogyakarta. Sejak tahun 1995 mengajar dan sekaligus menjadi pembimbing tesis S2 pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta.