

Irfandi, M.Or

Zikrur Rahmat, M.Pd

MANAJEMEN PENJAS DAN OLAHRAGA



Penerbit & Percetakan

MANAJEMEN PENJAS DAN OLAHRAGA

MANAJEMEN PENJAS DAN OLAHRAGA

Irfandi, M.Or
Zikrur Rahmat, M.Pd.



Manajemen Penjas dan Olahraga

Copyright ©Irfandi dan Zikrur Rahmat
Hak Cipta Dilindungi Undang-undang *All Rights Reserved*

Cetakan Pertama, April 2017

Penulis	: Irfandi Zikrur Rahmat
Editor	: Riana
Rancang Sampul	: Muhammad Kavid
Tata Letak	: Arif Widodo
Pracetak	: Wahyu Saputra Moko Dwi Saputro

Penerbit:
Yuma Pustaka

Jl. Samudra Pasai No. 47, Kleco, Kadipiro Surakarta 57136
Telp. 0271-723523. Fax. 0271-654 394,
Hunting 081391423540
E-mail: yuma_04ok@yahoo.com
Facebook: @Yuma Pustaka

Manajemen Penjas dan Olahraga

x + 74 hal, 14 cm x 21 cm
ISBN: 978-602-6631-44-2

Percetakan dan Pemasaran:
Yuma Pressindo
E-mail: kavid.yuma@gmail.com
Telp. 0271-9226606/085647031229

Dilarang keras memfotokopi atau memperbanyak sebagian atau seluruh buku ini tanpa seizin tertulis dari penerbit.
Isi di luar tanggung jawab percetakan.

KATA PENGANTAR



Assalamuaalaikum, wr, wb

Puji syukur alhamdulillah, segala puji hanya bagi Allah (pemilik alam semesta) yang tak terhingga penulis sampaikan kehadiran Allah SWT, dan baginda Nabi Besar Muhammad SAW, beserta keluarga, dan sahabat beliau yang seiring bahu, seayulangkah dalam menegakkan kalimah Allah, yakni "Lailahaillah Muhammadurrasulullah". Beliau pula yang telah mambawakan ummatnya dari Alam Jahiliyah ke Alam yang penuh dengan Ilmu Pengetahuan, atas terbitnya buku yang berjudul **"Manajemen Penjas dan Olahraga"** karya saya sendiri.

Buku ini merupakan kumpulan sejumlah empirisme dan ilmu pengetahuan yang membahas tentang tata kelola dalam sebuah usaha/ institusi khususnya dibidang olahraga agar terlaksana dengan baik dan rapi, dengan memerhatikan fungsi, legislasi dan regulasi yang baik, dengan harapan tidak terjadinya gejala/ kisruh baik yang bersifat internal maupun eksternal.

Pada akhir sub-bab buku ini dilengkapi dengan satu contoh model proposal yang sudah gol (sudah diterima) dan kerap dibiayai oleh beberapa instansi baik yang bersifat pemerintahan maupun swasta, terakhir dibiayai oleh Ditjen Dikti April tahun anggaran 2017.

Selama menulis buku ini masih banyak terdapat kekurangan, kekeliruan baik yang berasal dari pemikiran penulis sendiri maupun dari kekurangan ilmu yang penulis miliki, maka dalam hal ini demi improvisasi melalui buku ini penulis sangat mengharapkan masukan, saran, opini dari pembaca maupun para pemerhati yang bersifat konstruktif. Saran, masukan dan opini bisa dikirim ke alamat surel penulis: irfandi.husein@gmail.com, facebook: Neyzzad Irfandy, twitter: Neymard90, WA: 085260709121, line: Irfandy Husein. Atas perhatian dan masukannya saya selaku penulis mengucapkan terimakasih.

Wassalamuaalaikum, wr, wb.

Hormat saya,

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	v
KATA SAMBUTAN.....	vi
DAFTAR ISI	vii
Bab I Manajemen Olahraga.....	1
A. Latar Belakang Manajemen Olahraga	1
B. Tujuan Manajemen Olahraga	9
C. Dampak Manfaat Manajemen Olahraga.	9
D. Harapan	9
Bab II Hakikat Manajemen Olahraga	11
A. Pengertian Manajemen	11
B. Filsafat Manajemen	12
C. Praktik Manajemen.....	14
D. Klarifikasi Konsep.....	15
E. Proses Manajemen	16
F. Perilaku Organisasi dalam Manajemen Olahraga.....	17
G. Pengaruh Perilaku dalam Organisasi	21
H. Pengertian Komunikasi dalam Organisasi.....	42

I. Fungsi Komunikasi dalam Organisasi.....	45
Bab III Isu-Isu Strategis dalam Olahraga	66
A. Isu Strategis Global dalam Olahraga	
Rekreasi.....	66
B. Isu Strategis Nasional Olahraga	
Rekreasi.....	67
DAFTAR PUSTAKA	69
GLOSARIUM	
INDEKS	

Bab I

Manajemen Olahraga

A. Latar Belakang Manajemen Olahraga

Apapun bentuk kegiatan yang jika dilaksanakan secara kelembagaan, yang melibatkan sejumlah personal dan memanfaatkan sumber daya, maka unsur manajemen memegang peranan penting. Kata kunci disini adalah manajemen dibutuhkan karena kita selalu berhadapan dengan tantangan berupa kelangkaan sumber daya. Tidak ada sumber daya yang berlebihan, lebih-lebih untuk kondisi penjas dan olahraga di Indonesia seperti kondisi sekarang ini.

Fungsi utama manajemen adalah untuk mengoptimalkan efisiensi, sekaligus efektivitas pembinaan. Kedua istilah ini terkait langsung dengan sasaran dan tujuan pembinaan. Sangat besar peluang bahwa pembinaan itu berlangsung dalam keadaan efisiensi yang amat rendah jika bukan sebagai pemborosan. Dalam konteks

penyelenggaraan pendidikan jasmani disekolah atau lembaga lainnya yang relatif dikembangkan dalam skala mikro, masalah manajemennya memang seperti tidak begitu kompleks. Makin besar organisasi, makin kompleks kelangsungan fungsi manajemen. Jadi, yang menjadi konsep intinya adalah:

1. Manajemen berfungsi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas program.
2. Istilah manajemen dan adminitrasi diartikan sama, namun lebih disukai untuk menggunakan istilah manajemen
3. Manajemen merupakan sebuah proses yang melibatkan aspek perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.

Pada prinsipnya setiap orang akan senantiasa memiliki perilaku yang berbeda-beda dalam menjalankan roda kehidupanya sehari-hari. Jadi ketika perilaku memasuki pada tahap dunia organisasi maka karakteristik yang dibawanya adalah kemampuan (*capability*), kepercayaan

(*credibility*) pribadi (*the self*), pengharapan (*awards*) kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya. sementara itu perilaku individu akan dibawa ketika memasuki suatu lingkungan dimana individu tersebut memasuki dunia organisasi atau lainnya, Elashmawi dan Haris (1993: 12) dalam bukunya menyatakan bahwa berbagai bangsa di dunia ini mempunyai budaya yang berbeda-beda antara satu sama lainnya. Perbedaan itu tentu dapat memengaruhi sehingga mengakibatkan perbedaan dalam perilaku (*behaviour*) dan sikap (*attitude*) dalam kegiatan organisasi baik perusahaan, rumah sakit, sosial budaya, partai politik, tidak terkecuali organisasi dalam bidang pendidikan. Perbedaan daerah maupun etnis karena perbedaan geografis, tempat tinggal, asal daerah juga dapat menyebabkan perbedaan budaya. Perbedaan perilaku, sikap dalam bekerja menurut Casio (1991: 4) berakibat pada perbedaan hasil dalam *the job of performance* sebagai akibat dari perbedaan *behavior* dan akibat perbedaan budaya asal.

Padahal budaya masyarakat dipengaruhi pula oleh lingkungan geografis di mana mereka hidup dan berasal. Prawirosentono (1999: 295) menjelaskan bahwa perbedaan perilaku dan sikap terhadap kerja dan budaya kerja, disebabkan oleh: 1) Perbedaan geografis dari sumber daya manusia (SDM) dimana mereka tumbuh sehingga menyebabkan sikap budaya yang berbeda terutama dalam instansi mereka bekerja. 2) Perbedaan budaya cerminan *behavior*” dan *“attitude*” dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab (*responsibility*) dimana mereka bekerja. Perbedaan geografis menyebabkan budaya kerja orang yang ada di lembaga masing-masing berbeda satu sama lainnya, sehingga berpengaruh pada hasil kerja maupun kualitas kerja lembaga. Disamping itu Newstrom dan Davis (1989: 91) menjelaskan bahwa kebudayaan suatu masyarakat mempengaruhi perilaku anggota masyarakat yang terdapat di dalamnya. Hal ini didukung oleh Prawirosentono (1999: 297) yang menjelaskan bahwa inti dari suatu organisasi adalah manusia yang ada dalam organisasi itu yang

berkiprah sesuai dengan tujuan organisasi bersangkutan. Eksistensinya mereka memberikan warna-warni dalam mengisi budaya kerja yang ditampilkannya. Jadi suatu organisasi dapat berjalan dengan baik atau efektif dipengaruhi oleh banyak aspek perilaku orang di dalamnya. Padahal perilaku orang itu dipengaruhi oleh latar belakang budaya dan lingkungan budaya organisasi.

Komunikasi dalam organisasi merupakan proses penyampaian informasi yang akurat dan sejumlah pemahaman atas informasi dari suatu unit (pengirim) ke unit yang lain (penerima) tidak hanya dalam perumusan (formulasi) tujuan organisasi, tetapi juga merupakan peralatan dan sarana penting melalui kegiatan organisasi. Komunikasi adalah alat pengalihan informasi dari komunikator kepada komunikasi agar antara mereka dapat interaksi (Hasibuan, 2002: 81). Komunikasi adalah satu usaha praktek dalam mempersatukan pendapat-pendapat, ide-ide, persamaan pengertian dan persatuan kelompok aktivitas komunikasi

memiliki ruang lingkup yang sangat luas. Apabila kajian komunikasi dihubungkan dengan organisasi timbul suatu kajian tentang komunikasi organisasi. Organisasi akan berkembang sangat dipengaruhi oleh proses dalam berkomunikasi itu sendiri. Setiap anggota organisasi memiliki motivasi yang mungkin berbeda antara satu dengan yang lainnya. Selain itu, organisasi juga merupakan kumpulan beragam kompetensi, bukan hanya kumpulan beragam orang, sehingga perlu diterapkan manajemen yang baik agar setiap perbedaan tersebut dapat menjadi suatu harmoni dalam organisasi. Manusia di dalam kehidupannya harus berkomunikasi antara satu sama lainnya, artinya memerlukan orang lain dalam berinteraksi antara satu kelompok dengan kelompok lain untuk saling berinteraksi. Hal ini merupakan suatu hakekat bahwa sebagian besar pribadi manusia terbentuk dari hasil integrasi sosial dengan sesama dalam kelompok dan masyarakat. Untuk itu perilaku komunikasi dalam organisasi merupakan masalah penting untuk kelangsungan hajat hidup organisasi

yang terdiri dari pemimpin dan karyawan. Di antara kedua belah pihak harus ada komunikasi dua arah atau komunikasi timbal balik, untuk itu diperlukan adanya kerja sama yang diharapkan untuk mencapai cita-cita, baik cita-cita pribadi, kelompok demi untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

Kerja sama tersebut terdiri dari berbagai maksud yang meliputi hubungan sosial. Hubungan yang terjadi merupakan suatu proses adanya suatu keinginan masing-masing individu, untuk memperoleh suatu hasil yang nyata dan dapat memberikan manfaat untuk kehidupan yang berkelanjutan. Bila sasaran komunikasi dapat diterapkan dalam suatu organisasi baik organisasi pemerintah, kemasyarakatan, maupun perusahaan dan pendidikan maka sasaran yang ditujupun akan beraneka ragam, tapi tujuan utamanya adalah untuk mempersatukan individu-individu yang tergabung dalam organisasi tersebut.

Komunikasi memegang peranan penting dalam organisasi tanpa adanya komunikasi yang

baik organisasi tidak akan berkembang dengan maksimal. Dinamika yang berjalan dalam organisasi itu dipengaruhi oleh komunikasi, dengan tujuan untuk memberi dan menerima informasi, untuk memengaruhi orang lain, membantu orang lain, menyelesaikan masalah, membuat keputusan, dan mengevaluasi perilaku secara efektif. Menurut Ambarita *et al* (2014: 233) komunikasi dalam organisasi merupakan suatu proses pengiriman dan penerimaan pesan-pesan antara dua orang atau lebih, dalam rangka mensosialisasikan visi dan misi yang sesuai dengan karakteristik organisasi khususnya pendidikan tinggi, dimana komunikasi ini dapat mengubah sikap, pendapat atau perilaku bawahan dan bersifat dialogis serta arus balik bisa terjadi secara langsung.

Berdasarkan sejumlah realitas pembahasan yang telah dikemukakan diatas, maka untuk lebih membatasi dalam hal penulisan buku ini maka penulis hanya akan mengkaji tentang sebuah konsep yakni tentang **“Manajemen Penjas dan Olahraga”**.

B. Tujuan Manajemen Olahraga

Secara umum tujuan penulisan ini adalah untuk dapat mendeskripsikan tentang bagaimana peran dan perilaku sebuah organisasi dalam sebuah manajemen, terutama manajemen olahraga.

C. Dampak Manfaat Manajemen Olahraga

Hasil kajian konseptual ini diharapkan dapat memberi kontribusi positif sehingga bermanfaat untuk pengembangan ilmu manajemen khusus di bidang pendidikan. Khususnya tentang peran dan perilaku organisasi dalam sebuah manajemen.

D. Harapan

Demi meningkatnya pemahaman, improvisasi, penulis menyadari bahwa dalam penulisan buku ini, masih banyak terdapat kekurangan, kekeliruan baik yang bersifat akademis dan yang datang dari saya sendiri. Maka dalam

hal ini, penulis membuka kesempatan yang seluas-luasnya untuk memberikan masukan, komentar yang bersifat konstruktif kepada semua pihak pemerhati buku teks terutama pihak pembaca, dan praktisi. Masukan dan komentar dapat dikirim ke alamat email: irfandi.husein@gmail.com, atau facebook. Neyzzad Irfandi, twitter di Neymard 90. Terimakasih.

Bab II

Hakikat Manajemen Olahraga

A. Pengertian Manajemen

Istilah administrasi dan manajemen yang saling berganti digunakan, meskipun tidak begitu mengganggu dalam pemahaman tentang makna dan substansinya, namun memerlukan penelusuran tentang hakikat konsepnya. Demikian juga cakupan isi dan esensi nya. Kecenderungan akhir-akhir ini menunjukkan bahwa istilah manajemen lebih sering di gunakan dengan konotasi makna yang lebih spesifik. Sebagai satu subdisiplin yang baru tumbuh, seperti dalam perkembangannya yang cukup pesat di Eropa, manajemen olahraga menunjukkan peranan penting dalam pengelolaan kegiatan penjas dan olahraga. Terdapat beberapa pengertian umum tentang manajemen yang disampaikan oleh beberapa ahli. Dari (Kathryn. M. Bartol dan David C. Martin yang dikutip oleh A. M.

Kadarman SJ dan Jusuf Udaya 1995) memberikan formulasi bahwa:

- a) Manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan – tujuan organisasi dengan melakukan kegiatan dari empat fungsi utama yaitu merencanakan (*planning*), mengorganisasi (*organizing*), memimpin (*leading*), dan mengendalikan (*controlling*). Dengan demikian, manajemen adalah sebuah kegiatan yang berkesinambungan. Sedangkan dari Stoner sebagaimana dikutip oleh (T. Hani Handoko-1995) mengemukakan bahwa: Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

B. Filsafat Manajemen

Berbagai teori manajemen berdasar pada filsafat dibawah ini antara lain: filsafat idealisme

(suatu keadaan yang amat sempurna yang menjadi pola dari segala sesuatu yang kita dapati didunia ini), filsafat ini diterapkan dalam manajemen *marxis* dan *codetermination* yang populer di Negara sosialis, Jerman dan Skandinavia. Teori filsafat realisme (dunia ini dan segala sesuatu yang terdapat di dalamnya adalah kenyataan yang tidak dapat dibantah), filsafat ini beriringan dengan revolusi industri Inggris yang disusun Frederick W. Taylor. Filsafat *neo-thomisme* (kenyataan itu rasio, keadaan, dan Tuhan sedangkan kebenaran adalah intuisi, segala sesuatu yang masuk akal dan yang diwahyukan Tuhan) banyak dipraktikan oleh manajemen katholik yang merujuk pada bible. Filsafat pragmatisme (pengalaman dan segala sesuatu yang dapat dialami oleh manusia, kebenaran dapat dilihat dari pendapat umum) yang banyak merujuk pada manajemen yang berlaku umum melauai opini publik. Filsafat eksistensialisme (kenyataan adalah eksistensi atau

keadaan yang menyerupai itu, kebenaran adalah pendapat yang sejalan dengan pandangan pribadi seseorang), peran manusia menjadi perhatian utama.

C. Praktik Manajemen

Aplikasi dari filsafat melahirkan beberapa tahapan penerapan manajemen sebagaimana yang diungkapkan (George R. Terry (2006: 67)) membagi tahapan praktik manajemen antara lain:

Manajemen Partisipasi:

- a) Manajemen berdasarkan hasil (*Result of management*)
- b) Manajemen memperkaya pekerjaan (*Job of enrichment*),
- c) Manajemen prioritas produktivitas,
- d) Manajemen berdasarkan kemungkinan (*contingency of management*)
- e) Manajemen pemanfaatan konflik.

Sementara itu Odiorne membagi praktek manajemen dengan beberapa tahapan :

- a) Manajemen memaksa (1920-an dan 1930-an)
- b) Manajemen mementingkan hubungan kemanusiaan (1940-an)
- c) Manajemen menggunakan tekanan (1950-an)
- d) Manajemen menurut keadaan (1960-an)

Bennet Silalahi (2001: 10) membagi praktik manajemen menjadi 5 tahapan antara lain :

- a) Manajemen teknologis
- b) Manajemen administratif
- c) Manajemen sistem kemanusiaan
- d) Manajemen ilmiah
- e) Manajemen sasaran dan hasil

D. Klarifikasi Konsep

Sesungguhnya tidak ada perbedaan pengertian yang tajam antara istilah administrasi dan manajemen. Para ahli memaparkan definisi dengan beberapa variasi, namun tanpa adanya kesamaan. Seperti yang di paparkan oleh Robbin:

administrasi adalah suatu proses yang universal mengenai pelaksanaan aktivitas yang tuntas dan efisien oleh dan melalui orang lain. Inti pengertian nya adalah melalui proses administratif dicapai pelaksanaan kegiatan secara efisien dan mencapai tujuannya. Kegiatan itu di laksanakan orang lain, dan melalui merekalah tujuan dapat di capai. Berkaitan dengan definisi tersebut, maka dapat dikatakan seorang manajer adalah seseorang yang berusaha untuk mencapai tujuan yang dapat dinyatakan dalam ukuran jumlah (kuantitatif) yang berkaitan dengan pencapaian tujuan suatu subsistem, dan karena itu pula seorang manajer juga berusaha mencapai tujuan non kuantitatif.

E. Proses Manajemen

Dari sudut pandang yang berbeda kita dapat memformulasikan definisi administrasi/ manajemen yang berbeda dengan rumusan di atas. Manajemen itu tidak lain adalah proses kelangsungan fungsi yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan.

F. Perilaku Organisasi dalam Manajemen Olahraga

Perilaku organisasi merupakan titik temu antara perilaku manusia yang saling berinteraksi didalam sebuah organisasi itu sendiri. Akan tetapi keduanya tetap diperlukan untuk pemahaman yang komprehensif dalam hal mempelajari perilaku individual, karena organisasi mempengaruhi dan dipengaruhi oleh individu yang ada didalam organisasi tersebut. Menurut **Slocum** Perilaku Organisasi adalah interaksi dinamis diantara karyawan, pemimpin, Tim, dan organisasi itu sendiri. Sedangkan **Robbins** Perilaku organisasi adalah studi yang mempelajari bagaimana pengaruh individu, kelompok dan struktur organisasi terhadap perilaku didalam organisasi, sehingga pengetahuan yang diperoleh dapat dipublikasikan untuk meningkatkan keefektifan organisasi. **Stephen Robbins** mengatakan Perilaku Organisasi

adalah bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki keefektifan organisasi, dan mempelajari bagaimana suatu organisasi memengaruhi dan berinteraksi dengan anggota-anggotanya. Perilaku Organisasi menurut Stephen Robbins mengambil pandangan mikro dan memberi tekanan pada individu-individu dan kelompok-kelompok kecil. Perilaku organisasi memfokuskan diri kepada perilaku didalam organisasi dan seperangkat prestasi dan variabel mengenai sikap yang sempit dari para pegawai, dan kepuasan kerja adalah yang banyak diperhatikan. Topik-topik mengenai perilaku individu, yang secara khas dipelajari dalam Perilaku Organisasi adalah persepsi, nilai-nilai, pengetahuan, motivasi, serta kepribadian. Termasuk di dalam topik mengenai kelompok adalah peran, status kepemimpinan, komunikasi, dan konflik. **Sutrisna** perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari dinamika organisasi sebagai hasil

interaksi dari sifat khusus (karakteristik) anggota dan sifat khusus (karakteristik) para anggotannya dan pengaruh lingkungan. Menurut **Larry** bahwa perilaku organisasi adalah suatu cara berpikir, suatu cara untuk memahami persoalan-persoalan dan menjelaskan secara nyata hasil-hasil penemuan berikut tindakan-tindakan pemecahan. Sedangkan Perilaku atau aktivitas pada individu tidak timbul dengan sendirinya, tetapi sebagai akibat dari stimulus yang diterima oleh organisme yang bersangkutan baik stimulus eksternal maupun stimulus internal. Perilaku individu dapat mempengaruhi individu itu sendiri, di samping itu perilaku juga berpengaruh pada lingkungan. Demikian pula lingkungan dapat mempengaruhi individu, demikian sebaliknya. Oleh sebab itu, dalam perspektif psikologi perilaku manusia (human behavior) dipandang sebagai reaksi yang dapat bersifat sederhana maupun bersifat kompleks (Azwar: 2003). Perilaku adalah tindakan atau

aktivitas dari manusia itu sendiri yang mempunyai bentangan yang sangat luas antara lain : berjalan, berbicara, menangis, tertawa, bekerja, kuliah, menulis, membaca, dan sebagainya. Menurut Skinner, seperti yang dikutip dalam (Notoatmodjo, 2003) merumuskan bahwa perilaku merupakan respon atau reaksi seseorang terhadap stimulus atau rangsangan dari luar. Oleh karena perilaku ini terjadi melalui proses adanya stimulus terhadap organisme dan kemudian organisme tersebut merespons. Dalam sosiologi perilaku dianggap sebagai sesuatu yang ditujukan kepada orang lain dan oleh karenanya merupakan suatu tindakan sosial manusia yang sangat mendasar. Penerimaan terhadap perilaku seseorang diukur relatif terhadap norma sosial dan diatur oleh berbagai kontrol sosial. Secara garis besar, perilaku manusia diakibatkan antara lain: Genetika, Sikap, Norma sosial dan lingkungannya.

Dari berbagai pendapat diatas maka dengan ini dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud perilaku organisasi adalah suatu hal yang

mempelajari semua aspek yang berkaitan dengan tindakan manusia, baik aspek pengaruh anggota terhadap organisasi maupun pengaruh organisasi terhadap anggota sedangkan Perilaku manusia adalah semua kegiatan atau aktivitas manusia, baik yang diamati langsung, maupun yang tidak dapat diamati oleh pihak luar juga dipengaruhi oleh sikap, emosi, nilai, etika, kekuasaan, atau genetika.

G. Pengaruh Perilaku dalam Organisasi

Setiap hari kita selalu mendengar orang memperbincangkan organisasi atau membaca mengenai permasalahan organisasi Tidak peduli apapun bentuk, sifat, macam dan tujuannya. Hal ini kita tidak perlu heran karena organisasi itu lahir semenjak adanya manusia itu sendiri. Semakin kompleks kehidupan manusia, akan semakin tinggi pula tuntutan akan kemampuan mengorganisasikan seluruh satuan-satuan kerja yang ada di dalamnya. Pengembangan peradaban dan juga keberhasilan

program pembangunan sebenarnya ditentukan oleh kemampuan untuk mengorganisasi sumber daya itu.

Memahami perilaku menjadi sangat penting karena perilaku adalah suatu fungsi dari interaksi antara individu dengan lingkungannya. Individu membawa tatanan dalam organisasi berupa kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan, kebutuhan, dan pengalaman masa lainnya. Manusia sebagai makhluk berakal merupakan makhluk yang mendapat kedudukan tertinggi. Oleh karena itu, manusia selalu menjadi motor penggerak dalam setiap kegiatan yang ada, baik itu kegiatan untuk manusia itu sendiri sebagai individu maupun manusia sebagai makhluk sosial. Dalam ilmu manajemen disebutkan bahwa manusia termasuk ke dalam salah satu aset sumber daya, yaitu sumber daya manusia. Sumber daya manusia memberikan cetusan kreatif di setiap organisasi. Kreativitas manusia itulah yang nantinya akan membawa dampak pada kemajuan atau kemunduran dari organisasi dilihat dari bagaimana

manusia sebagai sumber daya tersebut mengolahnya, menghasilkan barang-barang dan jasa-jasa, mengendalikan mutu, memasarkan produk-produk, mengalokasikan sumberdaya finansial, dan menetapkan keseluruhan strategi demi tujuan organisasi. Tanpa orang-orang yang efektif nampaknya sangat sulit bagi organisasi tersebut meraih tujuannya. Tidak satupun sumberdaya yang mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap organisasi selain sumber daya manusia.

Sebagai salah satu sumber daya, manusia yang *notebene* mempunyai perilaku, akan mempengaruhi perilaku dalam organisasi tersebut. Perilaku manusia tersebut tak lepas dari bagaimana manusia tersebut mengatur dirinya sendiri sehingga dapat memberikan kontribusi kepada organisasi atau perusahaan tempat dia beraktivitas. Organisasi dapat kita temukan dalam setiap aspek kegiatan manusia, dan karena organisasi ini terdiri dari

orang-orang yang berkumpul untuk mencapai satu tujuan. Karena orang-orang itu terdiri dari individu-individu maka tentunya memiliki karakter dan perilaku yang berbeda-beda. Dalam hal ini karena perilaku setiap individu berbeda-beda yang mana perilaku seseorang itu bisa saja berubah sesuai dengan tingkat kualitas sumber daya manusia nya. Menurut Brend Ruben Perilaku mempunyai beberapa dimensi diantaranya:

- a) Fisik, dapat diamati, digambarkan dan dicatat baik
- b) Frekuensi, durasi dan intensitasnya
- c) Ruang, suatu perilaku mempunyai dampak
- d) Kepada lingkungan (fisik maupun sosial) dimana perilaku itu terjadi
- e) Waktu, suatu perilaku mempunyai kaitan dengan masa lampau maupun masa yang akan datang
- f) Perilaku diatur oleh prinsip dasar perilaku yang menjelaskan bahwa ada hubungan antara perilaku manusia dengan peristiwa lingkungan. Perubahan perilaku dapat diciptakan dengan

merubah peristiwa didalam lingkungan yang menyebabkan perilaku tersebut

- g) Perilaku dapat bersifat *covert* ataupun *overt*
- h) Overt artinya nampak (dapat diamati dan dicatat)
- i) *Covert* artinya tersembunyi (hanya dapat diamati oleh orang yang melakukannya)
- j) Fokus pengubahan perilaku kepada perilaku yang dapat diamati (perilaku *overt*)

1.1. Perilaku terhadap Efektivitas Organisasi

Perilaku akan memotivasi seseorang untuk memenuhi tingkat kebutuhan individu yang tertinggi, yaitu kebutuhan akan perwujudan diri. Kebutuhan ini untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dengan memaksimalkan pemanfaatan kemampuan, keahlian, dan potensi seseorang secara penuh. Akan tetapi, sebuah organisasi tidak dapat melepaskan begitu saja dari kebutuhan dasar

manusia. Proses untuk memenuhi kebutuhan perwujudan diri dilakukan dengan mengefektifkan kinerja sehingga tercapai sebuah prestasi yang tinggi. Apabila seorang karyawan dapat memotivasi dirinya untuk memaksimalkan potensi tersebut dan merancang strategi untuk mencapai efektivitas kinerja secara pribadi, tentunya dia akan mengefektivaskan kelompok dan mengarah kepada efektivitas organisasi.

Sebuah organisasi besar yang dapat dikatakan sukses dalam menjalankan sebuah proses produksi dan jasa, tentunya tidak lepas dari kepiawaian dari manajer atau pimpinan puncak yang mendesain organisasi tersebut ke arah sebuah keefektifan kinerja dengan mempertimbangkan unsur – unsur dan potensi-potensi yang dimiliki oleh individu individu tersebut. Keefektifan adalah penilaian yang dibuat secara individu sehubungan dengan prestasi individu, kelompok, dan organisasi. Makin tinggi prestasi terhadap prestasi yang diharapkan, maka makin

lebih efektif kita menilai mereka. *Keefektifan terdiri dari tiga perspektif:*

1. Keefektifan individual: Perspektif ini menekankan pelaksanaan tugas dari pekerja atau organisasi.
2. Keefektifan kelompok: Perspektif ini adalah jumlah sumbangan dari anggotanya.
3. Keefektifan organisasi; Perspektif keefektifan organisasi adalah keefektifan individu dan kelompok. Hubungan ketiga keefektifan tersebut bahwa keefektifan kelompok tergantung pada keefektifan individu, dan keefektifan organisasi tergantung pada keefektifan kelompok.

Sedangkan Kriteria keefektifan meliputi:

- 1) Produksi
- 2) Efisiensi
- 3) Kepuasan
- 4) Keadaptasian
- 5) Pengembangan

*Sedangkan **Schein** mengidentifikasi ada empat tipe asumsi manajemen SDM dalam organisasi:*

- 1) Manusia Rasional Ekonomis: Asumsi model ini adalah bahwa orang mengevaluasi berbagai tindakan dan memilih yang potensial memberikan manfaat maksimal.
- 2) Manusia Sosial: Karyawan termotivasi pada kebutuhan sosial melalui hubungan dengan orang lain.
- 3) Manusia yang mengaktualkan diri: Manusia memotivasi dan mengontrol diri untuk mendorong mereka bekerja. Manusia Kompleks:
- 4) Manusia bersifat kompleks dan selalu berubah. Karyawan bisa saja mengadopsi motif baru berkat pengalaman mereka.

Menurut Slocum Ada tujuh kompetensi yang menunjukkan interaksi dinamis tersebut seperti yang dipaparkan yang dibawah ini:

1. Kompetensi diri pribadi meliputi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk menilai

seseorang atau diri sendiri mengenai kekuatan dan kelemahan, mengatur dan mengejar tujuan pribadi dan profesional; menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi dan terlibat dalam pembelajaran termasuk baru atau memodifikasi keterampilan, perilaku dan sikap.

2. Kompetensi komunikasi mencakup pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk mengirim, menerima dan memahami data informasi, pikiran dan emosi- non verbal, lisan, menulis, mendengarkan, dan sejenisnya. Komponen inti dari kompetensi ini adalah menggambarkan, mendenagarkan aktif, bertanya, komunikasi non verbal, komunikasi verbal, dan komunikasi tertulis.
3. Kompetensi keragaman individu yang unik termasuk karakteristik ini dapat bertindak sebagai sumber potensi kekuatan organisasi. Komponen-komponen ini berkaitan dengan kerangka kerja enam kategori perbedaan yang

utama yaitu: usia, ras, etika, jenis kelamin, kemampuan fisik, dan kualitas, dan orientasi seksual. Keragaman kategori sekunder mencakup pendidikan, latar belakang pekerjaan dan agama. Keragaman jenis ini penting karena mereka sering mencerminkan perbedaan dalam perspekti, gaya hidup, sikap, nilai, dan perilaku. Bagaimana para manajer dan karyawan merangkul dan merespon keragaman pengaruh sebuah organisasi, efektifitas organisasi agar berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

4. Kompetensi etika adalah prinsip-prinsip yang membedakan benar dari yang salah dalam pengambilan keputusan dan perilaku. Etika adalah nilai-nilai yang berprinsip yang membedakan benar dan salah. Manajer dan karyawannya sering mengalami dilema etis-situasi dimana individu atau tim harus membuat keputusan yang melibatkan beberapa nilai.
5. Kompetensi lintas budaya yaitu perbedaan diantara bangsa-bangsa dan budaya-budaya bahkan didalam organisasi yang sama.

Persepsi individu, komunikasi, keputusan dan perilaku dipengaruhi oleh budaya mereka. Terlalu sering suatu budaya dapat mempengaruhi perkembangan stereotip negatif tentang orang-orang dari budaya lain.

6. Kompetensi tim mencakup pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk mengembangkan, mendukung, memfasilitasi dan memimpin kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Pengakuan potensi individu dan perbedaan tim ditekankan.
7. Kompetensi perubahan meliputi pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan oleh karyawan dan manajer untuk mengubah orang, tugas, strategi, struktur, atau teknologi dalam tanggung jawab. Teknologi baru adalah salah satu sumber utama perubahan. Internet merupakan kebutuhan utama organisasi dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi.

1.2 Faktor yang Mempengaruhi Perilaku pada Efektivitas Organisasi

Perilaku atau aktivitas pada individu tidak timbul dengan sendirinya, tetapi sebagai akibat dari stimulus yang diterima oleh organisme yang bersangkutan baik stimulus eksternal maupun stimulus internal. Perilaku individu dapat mempengaruhi individu itu sendiri, di samping itu perilaku juga berpengaruh pada lingkungan. Demikian pula lingkungan dapat mempengaruhi individu, demikian sebaliknya. Oleh sebab itu, dalam perspektif psikologi, perilaku manusia (human behavior) dipandang sebagai reaksi yang dapat bersifat sederhana maupun bersifat kompleks (Azwar, 2003). Lebih lanjut dan mengemukakan teori tindakan beralasan (*theory of reasoned action*). Dengan mencoba melihat penyebab perilaku volisional (perilaku yang dilakukan atas kemauan sendiri), teori tindakan beralasan ini didasarkan pada asumsi-asumsi: (a) bahwa

manusia pada umumnya melakukan sesuatu dengan cara-cara yang masuk akal; (b) bahwa manusia mempertimbangkan semua informasi yang ada; dan (c) bahwa secara *eksplisit* maupun *implisit* manusia memperhitungkan implikasi tindakan mereka. Teori tadi kemudian diperluas dan dimodifikasi oleh Ajzen (1988) dengan teori perilaku terencana (*theory of planned behavior*), di mana determinan intensi tidak hanya dua (sikap terhadap perilaku yang bersangkutan dan norma-norma subjektif) melainkan tiga dengan diikutsertakannya aspek kontrol perilaku yang dihayati (*perceived behavioral control*). Keyakinan-keyakinan berpengaruh pada sikap terhadap perilaku tertentu, pada norma-norma subjektif, dan pada kontrol perilaku yang dihayati. Keyakinan mengenai perilaku apa yang bersifat normatif dan motivasi untuk bertindak sesuai dengan harapan normatif tersebut membentuk norma subjektif dalam diri individu. Kontrol perilaku ditentukan oleh

pengalaman masa lalu dan perkiraan individu mengenai seberapa sulit atau mudahnya untuk melakukan perilaku yang bersangkutan.

a) Karakteristik Perilaku

- 1) Perilaku adalah perkataan dan perbuatan individu. Jadi apa yang dikatakan dan dilakukan oleh seseorang merupakan karakteristik dari perilakunya.
- 2) Perilaku mempunyai satu atau lebih dimensi yang dapat diukur, yaitu : frekuensi, durasi, dan intensitas.
- 3) Perilaku dapat diobservasi, dijelaskan, dan direkam oleh orang lain atau orang yang terlibat dalam perilaku tersebut.
- 4) Perilaku mempengaruhi lingkungan, lingkungan fisik atau sosial.
- 5) Perilaku dipengaruhi oleh lingkungan (*lawful*).
- 6) Perilaku bisa tampak atau tidak tampak. Perilaku yang tampak bisa diobservasi oleh orang lain, sedangkan perilaku yang tidak tampak merupakan kejadian atau hal

pribadi yang hanya bisa dirasakan oleh individu itu sendiri atau individu lain yang terlibat dalam perilaku tersebut.

b) Pendekatan untuk Memahami Perilaku

Perilaku manusia sangat berbeda antara satu dengan lainnya. Perilaku itu sendiri adalah suatu fungsi dari interaksi antara seseorang individu dengan lingkungannya. Ditilik dari sifatnya, perbedaan perilaku manusia itu disebabkan karena kemampuan, kebutuhan, cara berpikir untuk menentukan pilihan perilaku, pengalaman, dan reaksi afektifnya berbeda satu sama lain. Pendekatan yang sering dipergunakan untuk memahami perilaku manusia adalah; pendekatan kognitif, *reinforcement*, dan psikoanalitis. Berikut penjelasan ketiga pendekatan tersebut dilihat dari; penekanannya, penyebab timbulnya perilaku, prosesnya, kepentingan masa lalu di dalam menentukan perilaku, tingkat kesadaran, dan data

yang dipergunakan, berikut penejelasan dibawah ini:

1. Penekanan

Pendekatan kognitif menekankan mental internal seperti berpikir dan menimbang. Penafsiran individu tentang lingkungan dipertimbangkan lebih penting dari lingkungan itu sendiri. Pendekatan penguatan (reinforcement) menekankan pada peranan lingkungan dalam perilaku manusia. Lingkungan dipandang sebagai suatu sumber stimulus yang dapat menghasilkan dan memperkuat respon perilaku. Pendekatan psikoanalitis menekankan peranan sistem personalitas di dalam menentukan sesuatu perilaku. Lingkungan dipertimbangkan sepanjang hanya sebagai egosentris yang berinteraksi dengannya untuk memuaskan keinginan.

2. Penyebab Timbulnya Perilaku

Pendekatan kognitif, perilaku dikatakan timbul dari ketidak seimbangan atau ketidak sesuaian pada struktur kognitif, yang dapat dihasilkan dari persepsi tentang lingkungan.

Pendekatan *reinforcement* menyatakan bahwa perilaku itu ditentukan oleh stimuli lingkungan baik sebelum terjadinya perilaku maupun sebagai hasil dari perilaku. Menurut pendekatan psikoanalitis, perilaku itu ditimbulkan oleh tegangan (*tensions*) yang dihasilkan oleh tidak tercapainya keinginan.

3. Proses

Pendekatan kognitif menyatakan bahwa (pengetahuan dan pengalaman) adalah proses mental, yang saling menyempurnakan dengan struktur kognisi yang ada. Dan akibat ketidaksesuaian (*inconsistency*) dalam struktur menghasilkan perilaku yang dapat mengurangi ketidaksesuaian tersebut. Pendekatan *reinforcement*, lingkungan yang beraksi dalam diri individu mengundang respon yang ditentukan oleh sejarah. Sifat dari reaksi lingkungan pada respon tersebut menentukan kecenderungan perilaku masa mendatang. Dalam pendekatan psikoanalitis, keinginan dan harapan dihasilkan dalam Ide

kemudian diproses oleh Ego dibawah pengamatan Superego.

4. Kepentingan Masa Lalu dalam Menentukan Perilaku

Pendekatan kognitif tidak memperhitungkan masa lalu (*ahistoric*). Pengalaman masa lalu hanya menentukan pada struktur kognitif, dan perilaku adalah suatu fungsi dari pernyataan masa sekarang dari sistem kognitif seseorang, tanpa memperhatikan proses masuknya dalam sistem. Teori *reinforcement* bersifat *historic*. Suatu respon seseorang pada suatu stimulus tertentu adalah menjadi suatu fungsi dari sejarah lingkungannya. Menurut pendekatan *psikoanalitis*, masa lalu seseorang dapat menjadikan suatu penentu yang relatif penting bagi perilakunya. Kekuatan yang relatif dari Id, Ego dan Superego ditentukan oleh interaksi dan pengembangannya dimasa lalu.

5. Tingkat dari Kesadaran

Dalam pendekatan kognitif memang ada aneka ragam tingkatan kesadaran, tetapi dalam kegiatan mental yang sadar seperti mengetahui,

berpikir dan memahami, dipertimbangkan sangat penting. Dalam teori reinforcement, tidak ada perbedaan antara sadar dan tidak. Biasanya aktivitas mental dipertimbangkan menjadi bentuk lain dari perilaku dan tidak dihubungkan dengan kasus kekuasaan apapun. Aktivitas mental seperti berpikir dan berperasaan dapat saja diikuti dengan perilaku yang terbuka, tetapi bukan berarti bahwa berpikir dan berperasaan dapat menyebabkan terjadinya perilaku terbuka. Pendekatan psikoanalitis hampir sebagian besar aktifitas mental adalah tidak sadar. Aktifitas tidak sadar dari Id dan Superego secara luas menentukan perilaku.

6. Data

Dalam pendekatan kognitif, data atas sikap, nilai, pengertian dan pengharapan pada dasarnya dikumpulkan lewat survey dan kuestioner. Pendekatan *reinforcement* mengukur stimuli lingkungan dan respon materi atau fisik yang dapat

diamati, lewat observasi langsung atau dengan pertolongan sarana teknologi.

Dari berbagai pembahasan diatas dapat disimpulkan, dalam setiap kegiatan keorganisasian ataupun kegiatan bekerja lainnya, manusia selalu berada dalam tahapan untuk mencari tempat yang sesuai dengan motivasi dan kebutuhannya sendiri. Karena manusia membutuhkan efektivitas dalam kinerjanya dengan mengedepankan perilakunya dalam organisasi tersebut. Maka dapat dikatakan bahwa manusia yang efektif adalah manusia yang memberikan kontribusi keefektifan dalam organisasinya. Perilaku yang baik akan menentukan keprbadian dan sikap yang baik pula. Perilaku seseorang dengan orang lain berbeda. Perbedaan ini menentukan keunikan individu yang ada pada organisasi tersebut, sehingga bisa mempengaruhi tingkat produktivitas.

H. Pengertian Komunikasi dalam Organisasi

Komunikasi dalam organisasi merupakan proses penyampaian informasi yang akurat dan

pemahaman atas informasi dari suatu unit (pengirim) ke unit yang lain (penerima) tidak hanya vital dalam perumusan tujuan organisasi, tetapi juga merupakan peralatan dan sarana penting melalui kegiatan organisasi. Komunikasi adalah alat pengalihan informasi dari komunikator kepada komunikasi agar antara mereka dapat interaksi (Hasibuan, 2002: 81). Komunikasi adalah satu usaha praktek dalam mempersatukan pendapat-pendapat, ide-ide, persamaan pengertian dan persatuan kelompok. Aktivitas komunikasi memiliki ruang lingkup yang sangat luas. Apabila kajian komunikasi dihubungkan dengan organisasi timbul suatu kajian tentang komunikasi organisasi.

Organisasi merupakan salah konteks penting dalam komunikasi. Menurut Ambarita (2014: 233) komunikasi dalam organisasi merupakan proses pengiriman dan penerimaan pesan-pesan antara dua orang atau lebih, dalam rangka mensosialisasikan visi dan misi yang sesuai dengan

karakteristik organisasi khususnya pendidikan tinggi, dimana komunikasi ini dapat mengubah sikap, pendapat atau perilaku karyawan dan bersifat dialogis serta arus balik terjadi secara langsung. Ruben dan Steward (2013: 17) Komunikasi adalah sarana yang dapat mempertemukan kebutuhan dan tujuan kita sendiri dengan kebutuhan dan tujuan pihak pihak lain. Didalam organisasi yang lebih besar, masyarakat dan komunitas dunia, komunikasi menyediakan jaringan hubungan yang memungkinkan kita untuk melakukan aksi bersama, pembentukan identitas bersama dan pengembangan kepemimpinan. Menurut Harsuki (2012: 245) Komunikasi dalam arti umum adalah suatu rantai kejadian dimana hubungan yang signifikan adalah *message* (pesan) proses tersebut juga melibatkan pesan sebagai untuk produksi, tranmisi dan penerimaan. Dalam pengertian yang luas komunikasi adalah suatu sumber dan perluasan dari imajinasi dalam bentuk yang dapat dipelajari dan dibagi bersama. Komunikasi adalah prasyarat kehidupan manusia. Kehidupan manusia

akan tampak hampa atau tiada kehidupan sama sekali apabila tidak ada komunikasi, karena tanpa komunikasi interaksi antar manusia baik secara perorangan, kelompok, ataupun organisasi tidak mungkin dapat terjadi (Djuarsa, 2009: 2).

Dari berbagai pendapat diatas dapat dikatakan Komunikasi organisasi adalah suatu proses pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi.

I. Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada dan dibawa sejak lahir) atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut *ability* (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini

dikenal sebagai *performance* (kinerja). Menurut Robins yang dikutip Ambarita (2014: 238) ada empat *fungsi komunikasi* yang dapat mempengaruhi perilaku dalam organisasi:

- a. Komunikasi berfungsi sebagai pengendali perilaku anggota, Fungsi ini berjalan jika anggota diwajibkan untuk menyampaikan keluhan terkait dengan pelaksanaan tugas kewajiban anggota dalam organisasi.
- b. Komunikasi berfungsi untuk membangkitkan motivasi bawahan, fungsi ini berjalan ketika pemimpin ingin meningkatkan kinerja bawahan, misalnya pemimpin menjelaskan atau menginformasikan seberapa baik bawahan telah bekerja dan dengan cara bagaimana bawahan dapat meningkatkan kinerjanya.
- c. Komunikasi berperan sebagai pengungkapan emosi, fungsi ini berperan ketika kelompok kerja bawahan menjadi sumber pertama dalam interaksi

sosial. Komunikasi yang terjadi dalam kelompok ini merupakan mekanisme fundamental dimana masing-masing bawahan dapat menunjukkan kekecewaan ataupun rasa puas mereka.

- d. Komunikasi berperan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan dimana komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan penyajian data guna mengendalikan dan menilai berbagai alternatif keputusan.

Komunikasi dalam suatu organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi. Fungsi komunikasi dalam organisasi sangat besar. Sedangkan Menurut Sendjaja (Ambarita., *et al*, 2014: 236) dalam suatu organisasi baik yang berorientasi komersial maupun

sosial, komunikasi dalam organisasi atau lembaga tersebut akan melibatkan empat fungsi yaitu: (1) fungsi informatif; (2) fungsi regulatif; (3) fungsi persuasif; dan (4) fungsi integratif. Fungsi-fungsi komunikasi dalam organisasi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Fungsi Informatif

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi (*information-processing system*). Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti informasi pada dasarnya dibutuhkan oleh semua orang yang mempunyai perbedaan kedudukan dalam suatu organisasi. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi di dalam organisasi.

Sedangkan karyawan membutuhkan informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti dan sebagainya.

b. Fungsi Regulatif

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

- 1) Atasan atau orang-orang yang berada dalam tataran manajemen yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Mereka juga mempunyai kewenangan untuk memberikan instruksi/perintah, sehingga dalam struktur organisasi kemungkinan mereka ditempatkan pada lapis atas (*position of*

authority) supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana semestinya. Namun demikian, sikap karyawan untuk menjalankan perintah banyak bergantung pada: (a) keabsahan pimpinan dalam menyampaikan perintah; (b) kekuatan pimpinan dalam memberi sanksi; (c) kepercayaan karyawan terhadap atasan sebagai seorang pemimpin sekaligus sebagai pribadi; dan (d) tingkat kredibilitas pesan yang diterima karyawan.

- 2) Berkaitan dengan pesan. Pesan-pesan regulatif berorientasi pada kerja. Artinya karyawan membutuhkan kepastian akan sejumlah peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

c. Fungsi Persuasif

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan.

Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi karyawannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

d. Fungsi Integratif

Setiap organisasi berusaha menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat dilaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (newsletter, buletin) dan laporan kemajuan organisasi; juga saluran komunikasi informal seperti perbincangan antarpribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap

organisasi. Komunikasi berperan aktif dalam seluruh aspek organisasi, karena dengan komunikasi yang jelas pekerjaan dapat dilakukan dengan maksimal. Menurut Stoner (1996: 145) dalam sebuah organisasi peran komunikasi terbagi menjadi tiga jenis, yaitu: (1) peran antar pribadi (*interpersonal role*); (2) peran informasi (*Informational role*); dan (3) peran keputusan. Peran komunikasi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

1) Peran antar Pribadi (*Interpersonal role*)

Manajer sebagai pemimpin organisasi yang berinteraksi dengan karyawan, pelanggan, dan rekan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajer menggunakan sekitar 45% dari waktu kontak untuk karyawan, sekitar 45% dengan orang di luar organisasi, dan hanya sekitar 10% dengan atasan.

2) Peran Informasi (*Informational role*)

Manajer mencari informasi dari rekan, karyawan, dan kontak-kontak pribadi lain tentang segala hal yang mungkin

mempengaruhi pekerjaan dan tanggung jawab mereka.

3) Peran Keputusan

Keputusan yang diambil manajer dibuat secara pribadi, tetapi akan didasarkan pada informasi yang telah dikomunikasikan kepada manajer. Manajer harus mengkomunikasikan keputusan-keputusan tersebut kepada orang lain.

Senada Dengan Pendapat diatas Robbins (2006: 392) mengatakan Komunikasi menjalankan empat fungsi utama dalam organisasi atau perusahaan yaitu:

a. Pengendalian

Fungsi komunikasi ini untuk mengendalikan perilaku anggota dengan beberapa cara. Setiap organisasi mempunyai wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh pegawai. Bila pegawai, misalnya, diminta untuk terlebih dahulu mengkomunikasikan setiap keluhan yang

berkaitan dengan pekerjaan ke atasan langsungnya, sesuai dengan uraian tugasnya, atau sesuai dengan kebijakan perusahaan, komunikasi itu menjalankan fungsi pengendalian. Namun komunikasi informal juga mengendalikan perilaku.

b. Motivasi

Komunikasi memperkuat motivasi dengan menjelaskan ke para pegawai apa yang harus dilakukannya. Seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang dibawah standar.

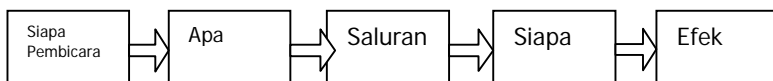
c. Pengungkapan Emosi

Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok atau organisasi merupakan mekanisme fundamental dimana para anggota menunjukkan kekecewaan dan kepuasan. Oleh karena itu, komunikasi memfasilitasi pelepasan ungkapan emosi perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.

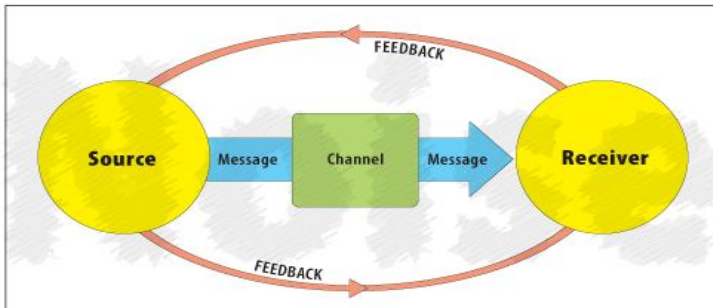
d. Informasi

Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan dan kelompok untuk mengambil keputusan melalui penyampaian data guna mengenali dan mengevaluasi pilihan alternatif.

Model komunikasi adalah gambaran yang sederhana dari proses komunikasi yang memperlihatkan kaitan antara satu komponen komunikasi dengan komponen lain. Dibawah ini ada berapa contoh model komunikasi seperti gambar dibawah ini:



Gambar 2. Model Komunikasi Lasweell
Sumber: (Arni Muhamamad, 2014: 45)



Gambar1.1. Model Proses Komunikasi
Sumber: (Harsuki, 2012: 247)

▪ Hambatan-Hambatan terhadap Komunikasi yang Efektif

Menurut Usman Husaini (2013: 478) ada beberapa hal yang dapat menjadi penghambat atau penghalang dalam proses berkomunikasi. Penghambat tersebut dikenal dengan istilah *barrier* *analises* atau *bottle neck comunicacion*. hambatan-hambatan komunikasi lainnya adalah:

- a. Komunikator menggunakan bahasa yang sukar dipahami
- b. Perbedaan persepsi akibat latar belakang yang berbeda
- c. Terjemahan yang salah
- d. Kegaduhan

- e. Reaksi emosional
- f. Gangguan Fisik
- g. Semantik dan Belum berbudaya baca dan tulis juga budaya diam
- h. Kecurigaan
- i. Teknik bertanya yang buruk dan Teknik menjawab yang buruk
- j. Tidak jujur dan Tertutup
- k. Desktrukstif
- l. Kurang dewasa dan Tidak respek
- m. Tidak menguasai materi, Kurang persiapan
- n. Kebiasaan menjadi pembicara dan pendengar yang buruk.

Permasalahan proses komunikasi dapat muncul pada tingkat individu, kelompok maupun organisasi Sesuai juga dengan pendapat dari Ambarita (2014: 282) beberapa hambatan utama dalam komunikasi yang efektif adalah dalam menilai sumber, penyaringan, tekanan waktu, mendengar secara selektif, masalah bahasa, bahasa kelompok,

perbedaan kerangka acuan, beban komunikasi yang berlebihan, dan keadaan membela diri. Berikut ini akan dijelaskan lebih lanjut tentang hambatan utama dalam komunikasi yang efektif tersebut:

1. Menilai sumber

Menilai sumber maksudnya penafsiran atau pemberian arti terhadap suatu pesan dipengaruhi oleh orang yang mengirim (komunikator) pesan tersebut.

2. Penyaringan

Penyaringan berkaitan dengan manipulasi informasi, khususnya informasi yang negatif.

3. Tekanan waktu

Keterbatasan waktu merupakan fenomena yang terjadi dalam setiap aspek kehidupan, dan tekanan waktu menciptakan masalah penting dalam proses komunikasi.

4. Mendengarkan secara selektif

Mendengarkan permasalahan secara selektif bagian dari permasalahan besar

persepsi selektif, dimana seseorang hanya mendengarkan bagian tertentu dari informasi dan mengabaikan bagian yang lainnya dengan berbagai alasan.

5. Masalah bahasa

Komunikasi merupakan suatu proses simbolis yang sebagian besar tergantung pada kata-kata yang dimaksudkan mengandung arti tertentu.

6. Bahasa kelompok

Pada umumnya kelompok-kelompok profesional mengembangkan istilah-istilah teknis yang hanya dapat dimengerti oleh kelompoknya saja.

7. Perbedaan kerangka acuan

Komunikasi yang efektif memerlukan adanya proses penyandian dan penguraian didasarkan pada suatu pengalaman yang sama.

8. Beban komunikasi berlebihan

Jika penerima mendapatkan informasi lebih dari yang mungkin dapat mereka tangani maka mereka akan mengalami beban komunikasi yang berlebihan.

9. Keadaan membela diri

Perasaan membela diri pada pengirim, penerima atau keduanya juga menimbulkan hambatan-hambatan komunikasi. Keadaan membela diri seseorang mengakibatkan ekspresi wajah, gerakan tubuh, dan pembicaraan tertentu, dan sebaliknya meningkatkan tingkat pembelaan di pihak lain. Jadi akan timbul reaksi rantai defensif. Keadaan ini akan membuat pendengar lebih berkonsentrasi pada apa yang akan dikatakan dan bukan pada apa yang sedang didengar.

▪ **Mengatasi Hambatan-Hambatan Komunikasi**

Komunikasi yang efektif tergantung pada kualitas dari proses komunikasi yang baik pada

tingkat individu maupun pada tingkat organisasi. Menurut Ambarita., *et al*, 2014: 290) memperbaiki komunikasi dalam organisasi berkaitan dengan melakukan proses yang akurat mulai dari proses penyandian, penyampaian pesan, penguraian dan umpan balik pada tingkat komunikasi antar pribadi, dan pada tingkat organisasi menciptakan dan memonitor saluran komunikasi yang tepat. Beberapa cara dapat dilakukan untuk meningkatkan efektivitas komunikasi, yaitu:

1. Meningkatkan umpan balik

Kesalahpahaman dapat dikurangi jika proses umpan balik dilakukan dengan baik. Mekanisme umpan balik dalam organisasi sama pentingnya dengan komunikasi antar pribadi.

2. Empati

Empati pada dasarnya merupakan komunikasi yang dilakukan berorientasi pada penerima. Komunikator harus menempatkan dirinya sebagai penerima, sehingga proses

penyandian, penggunaan bahasa dan saluran disesuaikan dengan kondisi penerima.

3. Pengulangan

Cara yang efektif untuk meningkatkan efektivitas komunikasi adalah mengulangi pesan. Pengulangan membantu pendengar atau penerima untuk menginterpretasikan pesan yang tidak jelas atau terlalu sulit untuk dipahami ketika pertama kali mendengar.

4. Menggunakan bahasa yang sederhana

Bahasa yang kompleks, istilah-istilah teknis dan jargon menyebabkan komunikasi sulit dipahami oleh pendengar atau penerima. Tidak benar bahwa gagasan yang bagus dan ilmiah harus disampaikan dalam bahasa yang ilmiah dan teknis.

5. Penentuan waktu yang efektif

Suatu permasalahan dalam komunikasi antar pribadi dimana komunikator mulai menyampaikan pesannya pada saat penerima belum siap untuk mendengarkannya. Cara yang efektif adalah mengelola waktu untuk

komunikasi sehingga pesan yang disampaikan tersusun dengan baik, ringkas dan mudah dipahami.

6. Mendengarkan secara efektif

Salah satu cara meningkatkan komunikasi yang efektif dapat dilakukan dengan mendengarkan secara efektif. Komunikasi adalah masalah memahami dan dipahami.

7. Mengatur arus informasi

Untuk mengatasi hambatan komunikasi karena beban informasi yang berlebihan adalah dengan mengatur arus informasi. Komunikasi diatur mutunya, jumlahnya dan cara penyampaianya. Informasi yang disampaikan harus sistematis, ringkas dan memiliki bobot tingkat kepentingan yang cukup.

Usman Husaini (20013: 479) untuk menjadi komunikator dan komunikan yang baik atasilah hamabatan-hambatan komunikasi tersebut seperti dibawah ini:

- a. Pendengar yang baik
- b. Pembicara yang efektif
- c. pembaca yang baik
- d. penulis yang baik
- e. pembelajar yang baik
- f. dan pembimbing yang baik

Sedang menurut Verma yang juga dikutip dalam Usman Husaini (2013: 479) untuk menjadi pendengar yang baik jadilah *Active Listen* yaitu Kepanjangan Dari:

- a. *Attention* (penuh perhatian)
- b. *Interested* (tertarik)
- c. *Timing* (pilih waktu yang tepat)
- d. *Involvement* (merasa turut terlibat)
- e. *Vocal Tones* (Irama Suara)
- f. *Eyes Contact* (adakan kontak mata)
- g. *Look* (Lihat Bahasa Tubuh)
- h. *Interest* (tunjukan minat)\
- i. *Summarize* (singkat/intisari)
- j. *Territory* (batasi hal penting)
- k. *Empathy* (penuh perasaan)
- l. *Nod* (mengangguk tanda sudah setuju atau memahami)

Bab III

Isu-Isu Strategis dalam Olahraga

A. Isu Strategis Global Olahraga Rekreasi

Saat ini pariwisata adalah nomor satu industry dunia saat olahraga dianggap sebagai nomor satu industry di sector olahraga sebagai bentuk rekreasi. Olahraga merupakan bagian integral dari semua budaya, dan sementara sering dipandang sebagai suatu jenis kegiatan yang terpisah, hal itu terkait erat dengan industry pariwisata yang lebih luas. Pariwisata olahraga muncul sebagai komponen kunci dari sejumlah pasokan pariwisata.

Olahraga sekarang dapat dilihat sebagai daya pikat dalam membangun sejumlah industri di bidang pariwisata olahraga yang lebih luas. Pariwisata olahraga muncul sebagai komponen kunci dari pasokan pariwisata. Destinasi wisata utama dalam mengembangkan konsep produk wisata seputar kesenangan dalam olahraga. Konsep-konsep ini

memungkinkan tujuan untuk menonjol diantara pesaing mereka dan meningkatkan daya saing mereka di kancah internasional, menarik konsumen yang tertarik untuk mendapatkan hubungan dengan alam, dan berinteraksi dengan sejumlah masyarakat luas untuk menikmati liburan yang lebih sehat dan interaktif. Hal ini sangat ditentukan oleh manajemen yang bagus, kuat dan kokoh, baik dalam mengelola, mendorong, membangun tali kerjasama baik dengan masyarakat, pemerintah kota dan pemerintah pusat, agar industri olahraga dapat berjalan dengan baik dan lancar.

B. Isu Strategis Nasional Olahraga Rekreasi

Arah pengembangan olahraga pariwisata di Indonesia saat ini merupakan suatu *demand* sehingga harus dipertimbangkan *supply* yang harus tersedia disaat *demand* atau permintaan meningkat. *Sport of tourism* merupakan perpaduan antara olahraga dan rekreasi (wisata) saat ini berkembang pesat dan banyak diminati kalangan wisatawan muda yang melancong. Para wisatawan muda yang

datang ke Indonesia antara lain menginginkan petualangan dan tantangan alam dalam *sport of tourism*. Potensi Indonesia untuk *sport of tourism* sangat besar baik olahraga dirgantara (udara), marine (laut), dan olahraga darat seperti mendaki gunung dan menyusuri sungai/arung jeram.

Indonesia sebenarnya sudah tidak asing dengan sejumlah wisata olahraga. Pada tahun 1962, Indonesia menjadi tuan rumah Asian Games. Pada tahun yang sama pula, Presiden Soekarno bahkan mendirikan pesta olahraga bagi Negara-negara berkembang yang dikenal dengan sebutan *Games of the Emerging Force* (Ganefo) untuk menandingi Olimpiade. Indonesia sudah menganggap penting olahraga dikala itu. Walau demikian, Soekarno mengaitkan itu dengan politik, bukn dengan sector pariwisata. Sekarang industry pariwisata di Indonesia justru semakin maju. Bahkan semakin banyak ajang olahraga yang mengundang atlet dunia dan menghadirkan banyak pendukung, penonton dalam berbagai *event* olahraga di tanah air.

Soal Latihan

- 1) Apa itu manajemen?
- 2) Sebutkan pengertian manajemen olahraga?
- 3) Bagaimanakah mengelola sebuah manajemen terutama manajemen olahraga?
- 4) Hal-hal apasajakah yang harus diutamakan dalam mengelola sebuah manajemen olahraga?
- 5) Sebutkan isu-isu strategis nasional dalam olahraga rekreasi tanah air?

DAFTAR PUSTAKA

- Ambarita, Biner dan Sukarman Purba. 2014. *Perilaku dan Konflik dalam Organisasi*. Medan: Universitas Negeri Medan.
- Ambarita, Biner. *et. al.* 2014. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Ambarita, Biner dan Paningkat Siburian. 2013. *Manajemen Pendidikan dan Komunikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Ambarita, Biner. 2012. *Manajemen dalam Kisaran Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Brent Ruben dan Stewart, *Komunikasi Dan Perilaku Manusia*. 2013. Jakarta: Rajagrafindo.
- Devito, Joseph, A. 1997. *Human Communication*. New York: Harper Collinc Colege Publisher.
- Djuarsa, 2011. *Pengantar Ilmu Komunikasi .Jakarta: Universitas Terbuka*
- Purba, Sukarman. 2011. "Strategi Pengembangan Modal Intelektual dalam Meningkatkan Kualitas Kepemimpinan". *Jurnal Generasi Kampus*, No. 2. Vol. IV, 56-66.
-
2009. Peningkatan Mutu Pendidikan dan Implikasinya Terhadap Manajemen Pendidikan Serta Sistem Pembelajaran di Perguruan Tinggi, *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, No. 2. Vol. II, 68-75.

- Schein, Edgar H. 1988. "Organization Socialization and The Profession on Management". *Sloan Management Review*, Page: 1-16.
- Stoner, James A.F. *Managemen*. Terjemahan Alexander Sindoro. Jakarta: Prenhallindo.
- Usman Husaini , 2013. *Manajemen. Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* Jakarta: Bumi Aksara
- Harsuki, 2012. *Pengantar Manajemen Olaharaga*. Jakarta: Rajagrafindo.
- <https://ml.scribd.com/doc/6946361/Perilaku-organisasi>
- Heger. Blogspot.Com/2012/03/Pengaruh Prilaku Terhadap Organisasi. Html
- Hasibuan, Malayu. S.P. 2002. *Manajemen Pasar. Pengertian dan Masalah*, Jakarta: Gunung Agung.
- Robbin, Stephen D. 2006. *Perilaku Organisasi. Jilid Kesatu*. Prenhalindo Persada. Jakarta.
- Muhammad Arni, *Komunikasi Organisasi*. 2013. Jakarta: Bumi Aksara

GLOSARIUM

Manajemen	: sebuah proses yang melibatkan aspek perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.
Komunikasi	: satu usaha praktek dalam mempersatukan pendapat-pendapat, ide-ide, persamaan pengertian dan persatuan kelompok aktivitas komunikasi memiliki ruang lingkup yang sangat luas
Organisasi	: kumpulan beragam kompetensi, bukan hanya kumpulan beragam orang, sehingga perlu diterapkan manajemen yang baik agar setiap perbedaan tersebut dapat menjadi suatu harmoni dalam organisasi.
Hubungan Sosial	: suatu proses adanya suatu keinginan masing-masing individu, untuk memperoleh suatu hasil yang nyata dan dapat memberikan manfaat

untuk kehidupan yang berkelanjutan.

Administrasi : suatu proses yang universal mengenai pelaksanaan aktivitas yang tuntas dan efisien oleh dan melalui orang lain.

Manajer : seseorang yang berusaha untuk mencapai tujuan yang dapat dinyatakan dalam ukuran jumlah (kuantitatif) yang berkaitan dengan pencapaian tujuan suatu subsistem, dan karena itu pula seorang manajer juga berusaha mencapai tujuan non kuantitatif.

Perilaku Organisasi : titik temu antara perilaku manusia yang saling berinteraksi didalam sebuah organisasi itu sendiri.

Karakteristik : sifat khusus

Perilaku : tindakan atau aktivitas dari manusia itu sendiri yang mempunyai bentangan yang sangat luas antara lain :

berjalan, berbicara, menangis, tertawa, bekerja, kuliah, menulis, membaca, dan sebagainya.

Overt : nampak (dapat diamati dan dicatat)

Covert : tersembunyi (hanya dapat diamati oleh orang yang melakukannya)

Keefektifan : penilaian yang dibuat secara individu sehubungan dengan prestasi individu, kelompok, dan organisasi.

Etika : nilai-nilai yang berprinsip yang membedakan benar dan salah.

Ability/Kemampuan : potensi untuk berperilaku tertentu.

Barier Nolises atau Bottle Neck Comunicaticon : hambatan dalam berkomunikasi

Empati : komunikasi yang dilakukan berorientasi pada penerima.

Sport of tourism : perpaduan antara olahraga dan rekreasi (wisata)

Index

A

ability 40
Active Listen 56
ahistoric 35
awards 2

B

barrier nolis 49
behaviour 3
bottle neck communicaton 49

C

capability 2
codetermination 12
contingency of management
14
controlling 12
covert 23
credibility 2

E

eksplisit 31

F

formulasi 5, 11

H

historic 35

I

implicit 31

inconsistency 34
Informational role 46
information-processing system
42
interpersonal role 46

J

Job of enrichment 14

L

lawful 32
leading 12

M

marxis 12
message 39

N

neo-thomisme 13
notebene 22

O

organizing 12
overt 23

P

perceived behavioral control
31
performance 3, 40
planning 12
position of authority 44
psikoanalitis 33, 34, 35, 36

R

reinforcement 33, 34, 35, 36

responsibility 4

Result of management 14

S

Sport of tourism 58

T

tensions 34

theory of planned behavior 31

theory of reasoned action 30

the self 2

MANAJEMEN PENJAS DAN OLAHRAGA

Manajemen sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, baik formal maupun non-formal. Manajemen merupakan sesuatu instrument dalam mengelola, memenej, mengkoordinasi, menumbuhkan pola structural intern dan ekstern sehingga dapat berjalan dengan baik dan lancar, apapun yang diharapkan dapat tumbuh dan berkembang sesuai dengan asa.

Buku yang anda pegang ini sangat cocok sebagai pedoman dalam belajar, mengajar manajemen terutama manajemen penjas dan olahraga, baik untuk kalangan mahasiswa, guru penjas, pemerhati organisasi olahraga karena telah terangkum semua isinya berdasarkan kajian empiris penulis sejak pertama kali mengajar manajemen penjas dan olahraga di tahun 2008 pada level universitas terutama prodi penjas.



YUMA PUSTAKA

Jl. Samudra Pasai No. 49 Kadipiro, Surakarta
E-mail: kavid.yuma@gmail.com
www.yumaperkasa.blogspot.com
Telp. 081391423540/085647031229

ISBN 978-602-6631-43-5

