



Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan
Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan

PENJENJANGAN
AUDITOR
MUDA

Kepemimpinan

AKREDITASI
Lembaga
Administrasi
Negara



e-learning
<http://lms.bpkp.go.id>

2014

Commitment and Competence to Build a Better Future



Kepempimpinan

PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PENGAWASAN
BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN
2014

Kepemimpinan

Dikeluarkan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan BPKP
dalam rangka Diklat Fungsional Auditor – Penjurangan Auditor Muda

Edisi Pertama : Tahun 2014

Penyusun : Didik, Ak., M.M.
Narasumber : Nurharyanto, Ak., M.M.
Pereviu : Dr. Trisacti Wahyuni, Ak., M.Ak.
Penyunting : F. Titik Oktarti, Ak.
Penata Letak : Didik Hartadi, S.E.

Pusdiklatwas BPKP

Jl. Beringin II, Pandansari, Ciawi, Bogor 16720

Telp. (0251) 8249001 - 8249003

Fax. (0251) 8248986 - 8248987

Email : pusdiklat@bpkp.go.id

Website : <http://pusdiklatwas.bpkp.go.id>

e-Learning : <http://lms.bpkp.go.id>

Dilarang keras mengutip, menjiplak, atau menggandakan sebagian atau seluruh isi modul ini, serta memperjualbelikan tanpa izin tertulis dari Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan BPKP

Kata Pengantar

Peran dan fungsi aparat pengawasan intern pemerintah (APIP) dalam rangka membantu manajemen untuk mencapai tujuan organisasi dilaksanakan melalui pemberian jaminan (*assurance activities*) dan layanan konsultasi (*consulting activities*) sesuai standar, sehingga memberikan perbaikan efisiensi dan efektivitas atas tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian intern organisasi. Selain itu, Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah mengatur bahwa pelaksanaan audit intern di lingkungan instansi pemerintah dilaksanakan oleh pejabat yang mempunyai tugas melaksanakan pengawasan yang telah memenuhi syarat kompetensi keahlian sebagai auditor. Hal tersebut selaras dengan komitmen pemerintah untuk mewujudkan pemerintahan yang transparan dan akuntabel serta bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme pada berbagai aspek pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan yang dituangkan dalam Undang-Undang No. 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari KKN.

Untuk menjaga tingkat profesionalisme aparat pengawasan, salah satu medianya adalah pendidikan dan pelatihan (diklat) sertifikasi auditor yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perubahan sikap/perilaku auditor pada tingkat kompetensi tertentu sesuai dengan perannya sesuai dengan keputusan bersama Kepala Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Auditor dan Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor KEP-82/JF/1/2014 dan Nomor KEP-168/DL/2/2014 tentang Kurikulum Pendidikan dan Pelatihan Fungsional Auditor.

Guna mencapai tujuan di atas, sarana diklat berupa modul dan bahan ajar perlu disajikan dengan sebaik mungkin. Evaluasi terhadap modul perlu dilakukan secara terus menerus untuk menilai relevansi substansi modul terhadap perubahan lingkungan yang terjadi. Modul ini ditujukan untuk memutakhirkan substansi modul agar sesuai dengan perkembangan profesi auditor, dan dapat menjadi referensi yang lebih berguna bagi para peserta diklat sertifikasi auditor.

Akhirnya kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusi atas terwujudnya modul ini.

Ciawi, Juni 2014
Kepala Pusdiklat Pengawasan BPKP

Nurdin, Ak., M.B.A.

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	iii
Daftar Gambar	iv
Daftar Tabel	iv
Bab I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Kompetensi Dasar	1
C. Indikator Keberhasilan	1
D. Sistematika Modul	2
E. Metode Pemelajaran	3
Bab II KONSEPSI KEPEMIMPINAN DALAM TIM	5
A. Konsepsi Kepemimpinan.....	5
B. Pengertian Tim	15
C. Kepemimpinan dalam Tim	16
D. <i>Servant Leadership</i> dan Pelayanan Prima.....	18
Bab III PERMASALAHAN DALAM TIM	23
A. Masalah Potensial dalam Tim	23
B. Kekompakan dalam Tim.....	25
C. Menggali Permasalahan Tim.....	32
D. Menyelesaikan Masalah dalam Tim	34
Bab IV BERSIKAP ADIL DALAM TIM	39
A. Keadilan di Tempat Kerja	39
B. Tugas, Wewenang, dan Tanggung Jawab Ketua Tim	42
C. Pemimpin yang Adil dalam Tim	45
Bab V KOMUNIKASI DALAM TIM	47
A. Pengertian Komunikasi	47
B. Fungsi Komunikasi	49
C. Arah dalam Komunikasi	50
D. Jenis-Jenis Komunikasi	53
E. Gaya Komunikasi.....	54
F. Hambatan dalam Komunikasi	56
G. Memecahkan Hambatan dalam Komunikasi Tim	60
Daftar Pustaka	65

Daftar Gambar

Gambar 3.1	Hierarki Kebutuhan Maslow	27
Gambar 5.1	Proses Komunikasi	48

Daftar Tabel

Tabel 2.1	Dimensi Kepribadian menurut <i>The Big Five Personality Dimensions</i>	9
Tabel 3. 1	Teori - X dan Teori – Y	27

Bab I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Komitmen pemerintah untuk memberantas korupsi, kolusi, dan nepotisme di berbagai aspek dalam pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan sudah menjadi agenda yang harus dilaksanakan guna tercapainya transparansi dan akuntabilitas publik. Hal ini telah diamanatkan oleh Majelis Permusyawaratan Rakyat (MPR) dalam Ketetapan Nomor XI/MPR/1998 dan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari KKN. Kondisi ini merupakan tantangan berat bagi tugas pengawasan di masa depan yang harus dihadapi dengan komitmen dan profesionalisme Aparat Pengawasan Intern Pemerintah.

Salah satu sarana untuk mencapai tingkat profesionalisme aparat pengawasan adalah melalui pendidikan dan pelatihan (diklat). Tujuan diklat sebagaimana disebutkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, antara lain meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kebutuhan instansi. Mata ajar kepemimpinan merupakan salah satu mata ajar yang bermanfaat dalam membentuk kepribadian seorang pegawai negeri sipil agar mampu menjalankan tugas dengan baik.

B. KOMPETENSI DASAR

Kompetensi dasar yang diharapkan setelah mempelajari Modul Kepemimpinan ini adalah peserta diklat mampu memiliki jiwa kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*).

C. INDIKATOR KEBERHASILAN

Setelah mengikuti proses pembelajaran, peserta diklat diharapkan mampu:

1. menjelaskan konsepsi kepemimpinan dalam tim;
2. menggali dan mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi tim dan mendiskusikan solusinya;

3. bersikap adil dan tidak memihak dalam melaksanakan penugasan; dan
4. menjembatani komunikasi antara tim dan atasan.

D. SISTEMATIKA MODUL

Modul Kepemimpinan disajikan dengan sistematika sebagai berikut.

Bab I Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang, kompetensi dasar, indikator keberhasilan, deskripsi singkat, serta metode pembelajaran.

Bab II Konsepsi Kepemimpinan dalam Tim

Bab ini menjelaskan mengenai konsepsi kepemimpinan, pengertian tim, kepemimpinan dalam tim, serta *servant leadership* dan pelayanan prima.

Bab III Permasalahan dalam Tim

Bab ini menjelaskan mengenai masalah yang potensial dalam tim, menggali permasalahan dalam tim, serta menyelesaikan masalah dalam tim.

Bab IV Bersikap Adil dalam Tim

Bab ini menjelaskan mengenai pemimpin yang adil, keadilan di tempat kerja, tugas, tanggung jawab dan kewenangan ketua tim, serta menjadi pemimpin yang adil dalam tim.

Bab V Komunikasi dalam Tim

Bab ini menjelaskan mengenai pengertian komunikasi, fungsi komunikasi, arah dalam komunikasi, jenis-jenis komunikasi, hambatan dalam komunikasi, serta memecahkan hambatan dalam komunikasi.

E. METODE PEMELAJARAN

Metode yang digunakan untuk mencapai tujuan pembelajaran adalah:

1. Ceramah

Widyaiswara/instruktur menjelaskan konsepsi kepemimpinan dalam tim, permasalahan dalam tim, sikap kepemimpinan dalam tim, dan komunikasi dalam tim.

2. Tanya Jawab dan diskusi

Widyaiswara dan peserta bertanya jawab untuk mengembangkan kemampuan menganalisis masalah, tukar menukar informasi, memperkaya gagasan, dan membangun kemampuan berkomunikasi yang saling menghargai dan demokratis.

3. Latihan

Peserta berlatih menyelesaikan soal-soal yang terkait dengan kepemimpinan.

Bab II

KONSEPSI KEPEMIMPINAN DALAM TIM

Indikator Keberhasilan

Setelah mempelajari materi diklat ini, peserta diklat diharapkan mampu menjelaskan konsepsi kepemimpinan dalam tim.

A. KONSEPSI KEPEMIMPINAN

Menurut Griffin dan Ebert (Pusdiklatwas BPKP 2007: 1), kepemimpinan (*leadership*) adalah proses memotivasi orang lain untuk mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Senada dengan hal tersebut, Newstrom (2007:159) mengemukakan bahwa *leadership* adalah proses dalam memengaruhi dan mendorong orang lain untuk bekerja dengan semangat untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan merupakan faktor yang membantu seorang individu atau suatu kelompok mengidentifikasi tujuannya dan kemudian memotivasi dan membantu dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sementara itu, Robbins dan Hunsaker (2007) dalam *Training in Interpersonal Skill* mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi individu atau kelompok dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan definisi tersebut, tiga elemen penting yang terkait dengan kepemimpinan adalah pengaruh/dorongan, usaha sukarela, dan pencapaian tujuan. Tanpa kepemimpinan, sebuah organisasi hanya akan terdiri dari orang dan mesin yang membingungkan. Organisasi perlu kepemimpinan untuk mengembangkan aset berharganya agar bermanfaat.

1. Teori Kepemimpinan

Di antara berbagai teori mengenai lahirnya pemimpin ada tiga di antaranya yang paling menonjol yaitu:

a. Teori Genetik

Menurut teori ini, pemimpin itu dilahirkan dan bukan dibentuk. Pandangan teori ini bahwa seseorang akan menjadi pemimpin karena keturunan atau ia telah dilahirkan dengan membawa bakat kepemimpinan.

b. Teori Sosial

Menurut teori ini, seseorang menjadi pemimpin itu karena dibentuk bukan dilahirkan. Penganut teori ini berkeyakinan bahwa semua orang itu sama dan mempunyai potensi untuk menjadi pemimpin. Tiap orang mempunyai potensi atau bakat untuk menjadi pemimpin, hanya saja faktor lingkungan atau faktor pendukung yang mengakibatkan potensi tersebut teraktualisasikan dan tersalurkan dengan baik. Inilah yang disebut dengan faktor ajar atau latihan.

c. Teori Ekologik

Penganut teori ini berpendapat bahwa seseorang akan menjadi pemimpin yang baik manakala dilahirkan telah memiliki bakat kepemimpinan. Kemudian bakat tersebut dikembangkan melalui pendidikan, latihan, dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkannya untuk lebih mengembangkan bakat-bakat yang dimiliki.

2. Gaya Kepemimpinan

Menurut Newstrom (2007:163), cara yang dipakai oleh pemimpin dalam menggunakan kekuasaan tergantung pada gaya kepemimpinan. Masing-masing gaya kepemimpinan mempunyai kelebihan dan keterbatasan. Seorang pemimpin sering menggunakan semua gaya kepemimpinan yang ada dalam suatu waktu, tetapi pasti ada satu gaya kepemimpinan tertentu yang paling dominan.

Pada dasarnya ada tiga gaya kepemimpinan yang utama.

a. Kepemimpinan Otokratik

Pemimpin otokratik memusatkan kekuasaan dan pengambilan keputusan pada dirinya sendiri. Pemimpin mengambil semua otorisasi dan dan memikul semua tanggung jawab. Beberapa kelebihan dari kepemimpinan otokratik adalah memberi kepuasan bagi pemimpin, mempercepat pengambilan keputusan, menghargai bawahan yang kurang kompeten, dan memberikan keamanan dan struktur kepada pegawai. Kekurangan utama kepemimpinan otokratik adalah kebanyakan pegawai tidak menyukainya, karena akan menciptakan ketakutan dan frustrasi. Lebih jauh, hal ini tidak akan menciptakan komitmen organisasi yang kuat di antara para pegawai yang akan menurunkan pergantian pegawai dan tingkat ketidakhadiran.

b. Kepemimpinan Konsultatif

Pemimpin konsultatif mendekati satu atau lebih pegawai dan meminta masukan sebelum membuat keputusan. Pemimpin semacam ini dapat menggunakan atau mengabaikan informasi dan masukan yang dia terima.

c. Kepemimpinan Partisipatif

Pemimpin partisipatif benar-benar mendelegasikan wewenang. Keputusan partisipatif tidak memengaruhi satu pihak saja, karena ia menggunakan masukan dari pengikutnya dan partisipasi oleh pimpinan. Pimpinan dan tim bertindak sebagai unit sosial. Pegawai diberikan informasi mengenai kondisi yang memengaruhi pekerjaannya dan didorong untuk mengungkapkan ide, memberikan saran, dan melakukan tindakan. Penggunaan praktik kepemimpinan partisipatif ini semakin berkembang karena hal ini sesuai dengan sportivitas, kolektivitas, dan model sistem perilaku organisasi.

3. Manajemen dan Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi bukan satu-satunya yang menentukan. Peran utama pemimpin adalah memengaruhi orang lain untuk secara sukarela mencapai tujuan yang ditetapkan. Manajer merencanakan aktivitas, menciptakan struktur yang sesuai, dan mengendalikan sumber daya. Untuk hal-hal tersebut, manajer memerlukan posisi formal. Sementara itu, dalam perannya sebagai pemimpin, seseorang dapat menggunakan pengaruh informalnya. Manajer mencapai hasil yang diinginkan dengan mengarahkan aktivitas orang lain, sedangkan pemimpin menciptakan visi dan menginspirasi orang lain untuk mencapai visi tersebut dan memacunya melebihi kemampuan normalnya.

Karena ada perbedaan antara manajemen dengan kepemimpinan, pemimpin yang kuat mungkin menjadi manajer yang lemah jika perencanaan yang buruk menyebabkan kelompoknya melakukan petunjuk yang salah. Meskipun dengan itu kelompok tersebut dapat melakukan pekerjaannya, namun ia tidak mencapai tujuan organisasi dengan cara terbaik.

Hal lain yang mungkin terjadi adalah seseorang menjadi pemimpin yang lemah namun masih bisa menjadi manajer yang efektif, terutama jika ia kebetulan mengelola orang yang memahami dengan jelas pekerjaannya dan mempunyai usaha yang keras dalam bekerja. Kondisi ini jarang terjadi. Oleh karena itu, diharapkan manajer yang baik memiliki kemampuan memimpin yang tinggi dibandingkan keahlian lainnya. Namun demikian, untungnya kepemimpinan dapat dipelajari, baik melalui pengamatan terhadap *role model*, ikut serta dalam pelatihan manajemen, maupun belajar dari pengalaman kerja.

Pada akhirnya, kita membutuhkan kepemimpinan dan manajemen yang kuat untuk dapat meraih tujuan secara efektif. Dalam dunia yang dinamis dewasa ini, kita membutuhkan pemimpin yang menantang *status quo*, menciptakan visi tentang masa depan, dan memberikan inspirasi kepada para anggota organisasi agar bersedia mencapai visi itu. Seorang manajer juga dituntut untuk merumuskan rencana secara rinci, menciptakan struktur organisasi yang efisien, dan mengawasi operasi dari hari ke hari.

4. Ciri-ciri Pemimpin yang Efektif

Riset terbaru mengenai ciri-ciri kepemimpinan mengemukakan bahwa ada beberapa faktor yang membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin. Ciri-ciri utamanya adalah mempunyai kemampuan yang tinggi dalam menggerakkan orang, memiliki keinginan untuk memimpin, jujur, dan percaya diri. Kemampuan kognitif (analisis), pengetahuan bisnis, karisma, kreativitas, fleksibilitas, dan keramahan juga diperlukan tetapi hal tersebut merupakan ciri-ciri sekunder.

Kesimpulan yang penting mengenai pembahasan mengenai ciri-ciri kepemimpinan ini adalah bahwa ciri-ciri tersebut tidak menjamin secara pasti kepemimpinan akan berhasil. Hal tersebut merupakan gambaran terbaik atas kemampuan dan potensi seseorang yang mungkin atau tidak mungkin dikembangkan atau digunakan. Sebagian orang mempunyai kemampuan untuk menjadi pemimpin yang efektif, tetapi sebagian memilih untuk tidak menunjukkan ciri-ciri yang dia miliki. Sebagian yang lain mungkin mempunyai ciri-ciri yang diperlukan dan ingin menggunakannya, tetapi tidak pernah ada kesempatan. Isu terpenting adalah apakah ciri-ciri kepemimpinan dapat diperoleh atau dipupuk seiring waktu jika seseorang berminat pada kepemimpinan. Sebagian ciri mungkin sulit untuk dipupuk dalam jangka pendek, sementara sebagian lainnya (seperti kepercayaan diri dan pengetahuan mengenai bisnis) dapat diperoleh melalui belajar secara sungguh-sungguh.

Meskipun berbagai penelitian menunjukkan bahwa tidak ada ciri yang dapat memprediksi siapa atau yang mana di antara ciri tersebut yang akan menjadikannya pemimpin yang efektif, tetapi ciri-ciri mempunyai peran penting dalam kepemimpinan. **Pertama**, para peneliti telah mengidentifikasi bahwa beberapa ciri seseorang berhubungan secara konsisten dengan kepemimpinan. **Kedua**, kepribadian pemimpin memengaruhi pilihan, gaya, dan perilakunya. **Ketiga**, kepribadian mungkin berpengaruh pada kemudahan seorang pemimpin mempelajari suatu keterampilan dan kemampuan menerapkannya. **Keempat**, menaruh perhatian pada ciri-ciri kepribadian utama yang memengaruhi perilaku dalam bekerja dapat membantu pemimpin membangun kepedulian dirinya dan membantunya dalam belajar dan membangun.

Berikut ini adalah lima dimensi kepribadian utama menurut *the big five personality dimensions*.

Tabel 2.1 Dimensi Kepribadian menurut *The Big Five Personality Dimensions*

Dimensi Kepribadian	Deskripsi
• <i>Conscientiousness</i>	Dapat diandalkan, bertanggung jawab, terorganisasi, dan mempunyai rencana ke depan.
• <i>Extraversion/Introversion</i>	Ramah, aktif berbicara, tegas, aktif, dan ambisius.
• <i>Openness to experience</i>	Imaginatif, berpikir luas, keingintahuannya tinggi, dan mencari pengalaman baru
• <i>Emotional stability</i>	Cemas, tertekan, marah, dan gelisah
• <i>Agreeableness</i>	Sopan, menyenangkan, bersifat baik, dan fleksibel.

Implikasi dimensi kepribadian *big-five* bagi kegiatan manajerial adalah bahwa meskipun ukuran kepribadian ini andal, namun tidak ada ciri tunggal yang benar-benar terkait dengan seberapa baik pemimpin atau manajer akan bekerja dalam semua tipe atau level pekerjaan.

Pendekatan lain untuk memahami peran ciri-ciri kepribadian dalam kepemimpinan adalah mempertimbangkan ciri kepribadian umum yang mempunyai dampak terhadap cara seseorang memimpin.

a. *Locus of Control*

Locus of control, yang diperkenalkan oleh Rotter pada tahun 1966, adalah suatu indikator rasa pengendalian individu terhadap lingkungan dan peristiwa-peristiwa di luar dirinya. Seseorang yang mempunyai *locus of control* internal yang tinggi percaya bahwa kejadian-kejadian di sekitarnya terjadi sebagai akibat dari tindakannya. Mereka merasa mempunyai pengendalian terhadap kehidupannya, lalu menghubungkan keberhasilan dan kegagalannya terhadap usahanya. Akibatnya, orang dengan *locus of control* internal yang tinggi lebih proaktif dan berani mengambil risiko. Orang dengan ciri seperti ini menunjukkan motivasi, energi, dan kepercayaan diri sebagai ciri-ciri kepemimpinan utama.

Berbeda dengan orang yang mempunyai *locus of control* internal, orang dengan *locus of control* eksternal menghubungkan kejadian-kejadian dalam kehidupannya dengan kekuatan-kekuatan eksternal, faktor-faktor keberuntungan, orang lain dengan kekuatan penuh, atau kepercayaan pada agama. Secara umum, mereka tidak merasa bahwa mereka mempunyai pengendalian yang tinggi terhadap kehidupannya. Sebagai akibatnya, mereka lebih reaktif pada kejadian dan kurang mampu mengatasi situasi tertekan. Mereka percaya pada pendapat orang lain dan lebih mudah menyesuaikan diri pada kewenangan dibanding yang internal. Sebagai pemimpin, dia lebih suka menggunakan kekuatan memaksa dalam mengendalikan orang lain, suatu faktor yang memproyeksikan kurangnya rasa pengendalian dirinya atas orang lain. Dengan kata lain, karena mereka tidak merasa mengendalikan kejadian-kejadian dan mereka cenderung reaktif, mereka percaya orang lain akan melakukan yang sama. Akibatnya, mereka terlalu mengendalikan pengikutnya.

b. *Type A*

Orang-orang dengan Tipe A digambarkan sebagai orang yang mengerjakan banyak hal dalam waktu yang sangat terbatas. Sebagai perbandingan adalah Tipe B, yang digambarkan sebagai orang yang terbelenggu dalam aktivitas sehari-hari. Berbeda dari Tipe B yang tidak ada keinginan untuk mengendalikan, orang dengan Tipe A mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengendalikan, yang diwujudkan dalam ciri yang biasanya ada. Pertama, ciri orang dengan Tipe A adalah urgensi waktu, di mana orang dengan Tipe A ini adalah orang yang sangat memperhatikan waktu. Terburu-

buru, tidak sabar dengan keterlambatan, dan khawatir dengan segala aspek yang terkait dengan waktu.

Ciri kedua adalah persaingan. Individu dengan Tipe A umumnya orang yang benar-benar bersaing dalam pekerjaan, sosial, dan olah raga. Orang dengan tipe ini mengukur hasil dan dibandingkan dengan orang lain dan berusaha menjaga kinerjanya, terus maju dan menjadi pemenang adalah perhatian utamanya.

Ciri ketiga adalah perilaku *polyphasic*, yaitu melakukan beberapa hal dalam satu waktu. Meskipun setiap orang terkadang melakukan beberapa aktivitas dalam satu waktu ketika terdesak, Tipe A sering melakukannya bahkan ketika tidak ada *deadline*.

Ciri terakhir dari Tipe A adalah permusuhan. Karakter ini masih ditemukan oleh peneliti terkait masalah koroner. Hal ini ditunjukkan dengan bicara yang meledak-ledak, kemarahan yang berkepanjangan, tidak toleran pada keterlambatan atau kesalahan, dan umumnya berapi-api, agresif, dan terkadang berniat jahat dalam berinteraksi.

Meskipun konsep Tipe A dan *locus of control* menggunakan gagasan pengendalian sebagai elemen utama, keduanya tidak berhubungan. Orang dengan *locus of control* internal merasa bahwa mereka mengendalikan hidupnya, Tipe A perlu meningkatkan pengendalian terhadap kejadian-kejadian bahkan ketika menunjukkan bahwa dia adalah orang dengan *locus of control* internal. Karakter Tipe A juga tidak menggambarkan identitas baik atau buruk. Tipe A dan Tipe B mempunyai ciri atau perilaku tertentu yang juga membantu atau menghalangi untuk menjadi pemimpin yang efektif. Kuncinya adalah situasi seperti apa yang diperlukan.

Tipe A yang suka memegang kendali, sangat aktif, pekerja keras, dan tidak sabar dengan keterlambatan dan kesalahan, memberikan kita gambaran tentang implikasinya pada kepemimpinan. Perilaku ini sama halnya dengan energi dan motivasi yang tinggi yang diperlukan dalam ciri kepemimpinan utama. Pemimpin dengan Tipe A mungkin sangat hebat dan diperlukan, membuat standar kinerja yang tinggi, dan tidak toleran dengan keterlambatan dan alasan. Dia mungkin juga bermasalah dalam mendelegasikan tugas atau pekerjaan lingkup tim. Menariknya, meskipun beberapa orang dengan ciri Tipe A muncul sebagai pemimpin yang efektif

(seperti mengendalikan, ambisius, dan penuh energi), sementara yang lain dengan karakter seperti tidak sabar terhadap keterlambatan dan kecenderungan langsung bertindak adalah karakter yang mungkin tidak menjadikannya pemimpin yang baik.

c. *Self-Monitoring*

Skala *self-monitoring* mengidentifikasi tingkatan di mana seseorang mampu membaca dan menggunakan isyarat dari lingkungannya untuk menentukan perilakunya. Seseorang dengan skor nilai yang tinggi menunjukkan ia mampu membaca isyarat lingkungan dan sosial, memandang perilaku yang sesuai, dan menggunakan isyarat itu untuk menyesuaikan perilakunya. Skor nilai yang lebih rendah menunjukkan seseorang tidak mampu membaca isyarat atau tidak menggunakannya untuk mengubah perilakunya.

Beberapa teori kepemimpinan bersandar pada asumsi bahwa pemimpin:

- 1) mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi berbagai situasi;
- 2) dapat mengubah perilaku untuk disesuaikan dengan kebutuhan situasi,

sehingga memiliki nilai *self-monitoring* yang tinggi merupakan ciri kepemimpinan utama. Memiliki nilai *self-monitoring* yang tinggi membantu pemimpin memahami dan menganalisis sebuah situasi dengan lebih baik. Lebih jauh, dengan nilai *self-monitoring* yang tinggi ia mampu menyesuaikan perilakunya, setidaknya dalam situasi yang membingungkan dan sulit, sehingga mampu menjadi pemimpin yang lebih efektif.

d. *Myers Briggs Type Indicator (MBTI)*

MBTI adalah salah satu tes kepribadian yang paling banyak digunakan oleh organisasi dalam pelatihan kepemimpinan dan *team building*. Penggunaan utamanya adalah membantu tim dan kelompok kerja memahami dan memanfaatkan dengan pendekatan individu untuk pengambilan keputusan. Sebagai alat bantu dalam membuat keputusan dan membangun tim, MBTI terbilang sangat sukses. Skala yang mengelompokkan individu ke dalam empat dimensi, empat kutub yang dikombinasikan, menyediakan profil masing-masing orang. Dua dimensi utama

yang pertama adalah *sensing/intuition* and *thinking/feeling* berkaitan dengan informasi yang dikumpulkan dan interpretasi informasi. Dua dimensi yang lain adalah *perception/judgmental* (P/J) dan *extrovert/introvert* (E/I).

Orang dengan gaya yang berbeda memilih pendekatan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan secara berbeda. Beberapa penelitian mengaitkan MBTI dengan perilaku seperti urgensi waktu, masalah akademis, dan bahkan pemilihan wilayah fungsional.

e. *Machiavellian Personality*

Konsep kepribadian Machiavellian dibangun oleh Christie dan Geis pada Tahun 1970. Skala Machiavellian mengukur keinginan individu yang meletakkan kepentingan individu di atas kepentingan kelompok atau pilihannya dan kemampuan untuk memengaruhi dan menggerakkan yang lain untuk keuntungan pribadi.

Seseorang dengan skor skala Machiavellian yang tinggi, menggunakan berbagai cara untuk mencapai tujuan pribadinya. Machiavellian yang sangat tinggi mempunyai sedikit keberatan dan keinginan untuk melangkah di luar batas wewenang formal. Orang seperti ini mungkin kurang jujur dan berintegritas yang diperlukan dalam kepemimpinan yang efektif. Di sisi lain, skala Machiavellian yang rendah cenderung sangat naif dan dapat dipercaya. Meskipun tidak ada hubungan formal yang dibuat, dapat diasumsikan bahwa keterampilan politik dan manipulatif Machiavellian yang tinggi membuatnya berhasil namun bukan pemimpin yang efektif. Tujuannya adalah mempromosikan dirinya sendiri daripada mendorong pengikutnya. Sebaliknya, Machiavellian yang rendah mungkin tidak menunjukkan kecerdasan politik yang cukup dan oleh karena itu tidak mampu memberikan kelompoknya sumber daya dan visibilitas yang diperlukan.

Baik skor skala Machiavellian yang terlalu tinggi maupun yang terlalu rendah menunjukkan bahwa ia bukanlah pemimpin yang efektif. Skor yang terlalu tinggi menunjukkan bahwa dia terlalu fokus pada tujuan pribadinya, dan skor rendah menunjukkan dia tidak terampil dalam memengaruhi secara benar, yang merupakan esensi dalam kepemimpinan yang efektif. Seseorang dengan skala Machiavellian

yang sedang pada umumnya cenderung menjadi pemimpin yang paling efektif, yaitu orang yang mampu menjadi negosiator yang baik dan cerdas dalam menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan, tidak menyalahgunakan kekuasaannya, dan fokus untuk mencapai tujuan organisasi daripada mencapai tujuan pribadi. Hanya orang dengan Machiavellian medium yang mampu sukses dan bekerja secara efektif.

Beberapa pemimpin memperlihatkan ciri-ciri yang dapat mengganggu kinerja unit atau keberhasilan pribadi. Salah satu ciri negatif yang umum adalah **narsisme**, di mana pemimpin merasa bahwa dirinya penting, membesar-besarkan pencapaiannya, mencari dukungan istimewa, dan mengeksploitasi orang lain untuk kepentingan pribadi. Jika tidak dikendalikan secara hati-hati, narsisme dapat memperdaya diri sendiri dan yang paling buruk adalah menghasilkan pemimpin yang terlalu percaya diri, orang yang menunjukkan kekuatan yang nekat menginginkan memupuk ego pribadinya. Hal ini menyebabkan dia tidak menghargai orang lain, mengabaikan pentingnya empati, dan tidak menghargai perasaan bawahannya.

5. Perilaku Kepemimpinan

Kepemimpinan yang berhasil lebih tergantung pada perilaku (*behavior*), kecakapan (*skill*), dan tindakan (*action*) daripada ciri-ciri pribadi. Perbedaannya dapat dipersamakan dengan energi potensial dan energi kinetik dalam ilmu fisika. Ciri-ciri pribadi menyediakan potensi dasar. Perilaku, *skill*, dan tindakan adalah perwujudan dari ciri-ciri tersebut, seperti halnya energi kinetik. Perilaku dan *skill* dapat dipelajari dan berubah, sementara ciri-ciri pribadi relatif tetap dalam jangka pendek. Tiga jenis *skill* yang digunakan seorang pemimpin adalah *technical*, *human*, dan *conceptual*.

- a. *Technical skill* (kecakapan teknis), mengacu pada pengetahuan dan kemampuan seseorang dalam satu atau beberapa jenis proses atau teknik. Sebagai contoh *skill* yang dipelajari oleh akuntan, dokter, insinyur, dan tukang kayu. *Technical skill* adalah ciri kinerja yang membedakan antara tingkat operator dan profesional. Seiring dengan tanggung jawab kepemimpinan yang diemban, maka kecakapan teknis berkurang secara proporsional. Sebagai manajer, ia lebih banyak menggantungkan kecakapan teknisnya pada bawahannya. Dalam beberapa kasus, bahkan ia tidak menggunakan kecakapan teknisnya.

- b. *Human skill* (kecakapan kemanusiaan) adalah kemampuan untuk bekerja secara efektif dengan orang atau membangun tim. Yang termasuk dalam *skill* tersebut adalah memberikan semangat kepada individu, memberikan umpan balik, pelatihan, perhatian, menunjukkan empati dan sensitivitas, serta menunjukkan belas kasih dan dukungan kepada yang memerlukan. Tidak ada pemimpin dalam berbagai tingkat organisasi yang mengabaikan perlunya *human skill*. *Human skill* merupakan bagian utama dari perilaku kepemimpinan.
- c. *Conceptual skill* (kecakapan koseptual) adalah kemampuan untuk berpikir dalam tataran model, kerangka, dan hubungan yang luas, seperti perencanaan jangka panjang. Kecakapan konseptual meningkat pada pekerjaan manajer yang lebih tinggi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kecakapan konseptual berhubungan dengan ide, sedangkan kecakapan kemanusiaan berhubungan dengan manusia, dan kecakapan teknis berhubungan dengan benda. Analisis terhadap kecakapan kepemimpinan membantu dalam menerangkan mengapa sebuah organisasi kadang mendapat pemimpin yang buruk. Hal ini kemungkinan disebabkan mereka tidak menggunakan perpaduan yang tepat dalam menyeleksi kecakapan yang diperlukan untuk pekerjaan dengan tingkatan yang lebih tinggi, terutama kecakapan konseptual.

B. PENGERTIAN TIM

Kelompok dan tim tidaklah benar-benar sama. Kelompok adalah dua atau lebih individu yang berinteraksi terutama untuk berbagi informasi dan untuk membuat keputusan dalam membantu kinerja masing-masing atas tanggung jawab yang diberikan. Anggota kelompok tidak memiliki kesepakatan pada pekerjaan bersama yang memerlukan usaha bersama sehingga kinerjanya adalah hanya ringkasan dari kontribusi individu-individu anggota kelompok. Tidak ada sinergi yang positif yang menciptakan sebuah kinerja keseluruhan yang lebih tinggi dari sekedar sejumlah *input*.

Hal itu akan menjadi lebih buruk, jika sebuah kelompok dipengaruhi oleh komunikasi yang buruk, konflik permusuhan, dan menghindari dari tanggung jawab. Masalah-masalah ini menghasilkan sinergi negatif dan tim palsu (*pseudoteam*), di mana jumlah keseluruhan kinerja anggota tim kurang dari kinerja individu sendiri-sendiri. Meskipun mereka menyebutnya tim,

kenyataannya itu bukanlah tim. Hal tersebut karena ia tidak berfokus pada kinerja kolektif dan karena anggota tidak mempunyai andil dalam menetapkan tujuan bersama. Tim palsu berkinerja di bawah kelompok kerja.

Perbedaan tim dari kelompok adalah anggota mempunyai komitmen pada tujuan bersama, mempunyai sejumlah tujuan kinerja yang spesifik, dan mempunyai tanggung jawab terhadap hasil tim. Tim dapat menghasilkan *output* yang lebih besar daripada jumlah dari keseluruhan *output* yang dihasilkan sendiri-sendiri. Kekuatan utama yang menjadikan kelompok kerja menjadi tim yang benar-benar berkinerja tinggi adalah penekanannya pada kinerja.

Definisi ini membantu memperjelas mengapa banyak organisasi merestrukturisasi proses kerja ke dalam tim. Manajemen mencoba mencari sinergi positif yang memungkinkan organisasi mereka meningkatkan kinerja. Pemanfaatan tim secara ekstensif akan menciptakan *potensi* dalam organisasi untuk meningkatkan *output* yang lebih besar tanpa meningkatkan *input*. Tetapi perlu diingat bahwa ini hanyalah potensi, tidak ada yang menjamin tercapainya sinergi positif tersebut. Sekedar menyebut kelompok sebagai tim tidaklah otomatis meningkatkan kinerjanya.

C. KEPEMIMPINAN DALAM TIM

Kepemimpinan mendapatkan tempat yang semakin penting dalam konteks tim. Ketika tim semakin populer, peran pemimpin dalam memandu anggota tim menjadi semakin penting. Dan peran pemimpin tim berbeda dari kepemimpinan tradisional yang dijalankan oleh para penyelia lini pertama.

Banyak pemimpin yang tidak disiapkan agar mampu menangani perubahan menjadi tim. Tantangan bagi sebagian pemimpin adalah mempelajari cara menjadi pemimpin tim yang efektif. Mereka harus mempelajari keterampilan seperti kesabaran membagi informasi, percaya kepada orang lain, menghentikan otoritas, dan memahami kapan harus melakukan intervensi. Pemimpin yang efektif menguasai tindakan penyeimbangan yang sulit sehingga mampu mengetahui kapan meninggalkan tim sendiri dan kapan ikut serta lagi. Pemimpin tim yang baru yang belum memahami perannya mungkin saja berusaha mempertahankan terlalu banyak kendali pada saat anggota tim memerlukan lebih banyak otonomi, atau mereka mungkin meninggalkan tim mereka pada saat tim membutuhkan dukungan dan bantuan.

Berdasarkan penelitian, organisasi yang telah mengorganisasi dirinya berdasar tim menemukan tanggung jawab bersama tertentu yang harus diemban oleh seorang pemimpin. Yang termasuk

tanggung jawab tersebut adalah pendampingan, pemberian kemudahan, penanganan masalah disiplin, peninjauan kinerja individu/tim, pelatihan, dan komunikasi. Banyak dari tanggung jawab ini dapat diterapkan pada manajer pada umumnya. Cara yang lebih bermakna untuk menggambarkan pekerjaan pemimpin tim berfokus pada dua prioritas, yaitu mengelola batas eksternal tim dan memudahkan proses tim. Prioritas-prioritas tanggung jawab tersebut dapat dikelompokkan ke dalam empat peran spesifik berikut.

1. Pemimpin tim berperan sebagai penghubung para konstituen eksternal

Konstituen ini mencakup manajemen tingkat atas, tim-tim internal lain, pelanggan, dan pemasok. Pemimpin mewakili tim di hadapan konstituen lain, mengamankan sumber daya yang dibutuhkan, menjelaskan harapan-harapan orang lain atas tim, mengumpulkan informasi dari luar, dan berbagi informasi ini dengan anggota tim.

2. Pemimpin tim adalah pemecah masalah

Ketika tim menghadapi masalah dan meminta bantuan, pemimpin tim mengadakan pertemuan dan berusaha membantu memecahkan masalah. Peran ini jarang berhubungan dengan persoalan teknis atau operasi karena anggota tim umumnya mengetahui lebih banyak tentang tugas-tugas yang harus dilakukan daripada pemimpin tim. Kontribusi pemimpin tim dalam hal ini adalah dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan terobosan, membantu tim membicarakan keseluruhan masalah, dan mendapatkan sumber daya yang dibutuhkan dari konstituen eksternal.

3. Pemimpin adalah manajer konflik

Bila muncul ketidaksepakatan, mereka membantu mengolah konflik. Apa yang merupakan sumber konflik? Siapa yang terlibat? Apa saja masalahnya? Pilihan resolusi apa yang tersedia? Apa keuntungan dan kerugian masing-masing? Dengan membuat pertanyaan-pertanyaan seperti ini, pemimpin meminimalkan aspek yang merusak dari konflik intratim.

4. Pemimpin tim adalah pelatih

Dalam hal ini pemimpin menjelaskan harapan dan peran, mengajar, menawarkan dukungan, dan menciptakan suasana kegembiraan, serta melakukan apa saja yang dibutuhkan untuk membantu anggota tim memperbaiki kinerja mereka.

D. SERVANT LEADERSHIP DAN PELAYANAN PRIMA

Menurut Prihandono dan Haryadi (2004), ada satu profil karakter kepemimpinan yang bisa membawa perubahan ke arah yang lebih baik atau kemajuan. Karakter itu adalah kepemimpinan pelayanan atau yang biasa dikenal dengan *servant leadership*.

Larry Spears dalam “*Servant Leadership: The Leadership Theory of Robert K. Greenleaf*” (Smith, 2005) menyatakan bahwa:

...A new kind of leadership model – a model which puts serving others as the number one priority. Servant-leadership emphasizes increased service to others; a holistic approach to work; promoting a sense of community; and the sharing of power in decision-making.

Servant leadership adalah sebuah model kepemimpinan yang meletakkan pelayanan kepada orang lain sebagai prioritas nomor satu. *Servant leadership* menekankan peningkatan pelayanan pada yang lain, pendekatan menyeluruh untuk bekerja, mempertimbangkan perasaan komunitas, dan berbagi kekuasaan dalam pembuatan keputusan.

Prinsip dasar dari model *servant leadership* tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut.

1. Melayani yang lain.

Servant Leadership dimulai ketika seorang pemimpin memosisikan dirinya sebagai pelayan ketika ia berinteraksi dengan pengikutnya. Sebenarnya, kepemimpinan yang sah bukan muncul dari penggunaan kekuatan atau tindakan diri sendiri, tetapi dari keinginan mendasar untuk membantu lebih dulu orang lain. Motivasi dan tujuan utamanya adalah mendorong orang lain untuk sukses sehingga secara tidak langsung kesuksesan organisasi diperoleh dari *servant leadership* tersebut.

2. Pendekatan menyeluruh untuk bekerja.

Servant leadership menyatakan bahwa “pekerjaan ada untuk manusia dan manusia ada untuk pekerjaan”. Hal ini memberikan tantangan bagi perusahaan untuk berpikir kembali mengenai hubungan antara manusia, organisasi, dan masyarakat secara keseluruhan. Teori ini berpandangan bahwa individu seharusnya didorong menjadi diri sendiri sebagai profesional sebagaimana kehidupan pribadinya. Yang lebih personal adalah penilaian terpadu atas individu. Secara teoritis, hal ini pada akhirnya memberikan keuntungan jangka panjang bagi kepentingan dan kinerja organisasi.

3. Mempertimbangkan perasaan komunitas.

Servant leadership ragu akan kemampuan institusi dalam menyediakan layanan kemanusiaan, dan berargumen bahwa hanya komunitas yang dapat melakukan fungsi ini. Hanya dengan membangun perasaan komunitas di antara para pengikut yang dapat membuat organisasi berhasil mencapai tujuannya. Lebih jauh, teori ini menyatakan bahwa perasaan komunitas ini dapat muncul hanya dari tindakan yang dilakukan oleh *servant leader* (pemimpin yang melayani).

4. Berbagi kekuasaan dalam pembuatan keputusan.

Dengan memelihara partisipasi, memperkuat lingkungan, dan mendorong bakat-bakat pengikutnya, *servant leader* menciptakan organisasi yang lebih efektif, tenaga kerja yang termotivasi, dan pada akhirnya menciptakan organisasi yang lebih sukses. Pemimpin ini memungkinkan orang lain bertindak tidak dengan menumpuk kekuatan yang dia punya, tetapi dengan memberikan jalan keluar. Sebagai akibat dari adanya *servant leadership*, struktur organisasi terkadang berbentuk piramida terbalik, dengan pegawai, klien, dan *stakeholder* yang lain berada pada puncak piramida, dan pemimpin berada di bawah. Karena *servant leadership* meninggalkan piramida organisasi klasik dan memperkenalkan secara fleksibel struktur organisasi terdelegasi, beberapa ilmuwan perilaku melihat ini sebagai sebuah kemajuan dalam paradigma kepemimpinan.

Ada 10 karakteristik utama *servant leadership*, yaitu:

1. *Listening/Mendengar* – Alat komunikasi yang kritis, diperlukan untuk komunikasi yang akurat dan menunjukkan secara akurat kepedulian kepada yang lain. Hanya pelayan alami sejati yang secara otomatis merespons berbagai masalah dengan mendengarkan terlebih dahulu.
2. *Emphaty/Empati* – Kemampuan secara mental memproyeksikan kesadaran dirinya ke dalam individu lain. Pelayan selalu menerima dan berempati, tidak pernah menolak.
3. *Healing/Mensembuhkan* – *Servant leader* menyentuh keinginan manusia yang terpisah untuk menemukan keutuhan dirinya *sendiri* dan mendorongnya pada orang lain.

4. *Awareness/Kesadaran* – Tanpa *kesadaran* kita akan kehilangan kesempatan dalam memimpin.
5. *Persuasion/Persuasi* – *Servant Leader* membangun konsensus kelompok melalui kelemahlembutan namun jelas dan dengan kepercayaan penuh, dan tidak menggunakan kepatuhan kelompok melalui *kekuatan* posisi. Kepemimpinan melayani menggunakan pendekatan personal daripada kekuatan posisi untuk memengaruhi pengikut dan mencapai tujuan organisasi.
6. *Conceptualization/Konseptualisasi* – *Servant leader* dapat menyusun solusi atas masalah yang sedang terjadi.
7. *Foresight* – lebih baik *dari* sekedar menaksir apa yang akan terjadi di masa depan.
8. *Stewardship* – Pengurus organisasi atau komisaris tidak hanya terkait dengan individu dalam organisasi, tetapi juga *organisasi* secara keseluruhan dan pengaruh serta hubungannya dengan seluruh masyarakat.
9. *Commitment to Growth of People* – Suatu apresiasi dan dorongan secara terbuka kepada yang lain. Rahasia dalam pembangunan institusi adalah menjadikannya mampu menyatukan sejumlah orang pada sebuah tim dengan mengangkatnya untuk tumbuh lebih tinggi bukan sebaliknya.
10. *Building Community* – Munculnya institusi yang besar telah menggerus komunitas, pakta sosial yang menyatukan *individu-individu* dalam masyarakat. Menurut Greenleaf, itu semua diperlukan untuk membangun komunitas sebagai sebuah bentuk kehidupan yang bergairah dan *servant leader* cukup menunjukkan jalannya.

Menurut Prihandono dan Haryadi (2004), ada tiga komponen yang mesti dibangun di dalam menciptakan karakteristik *servant leadership*.

Pertama, membangun fondasinya terlebih dahulu, yaitu *servant soul* (roh pelayanan). Roh pelayanan adalah sebuah karakter di dalam pribadi manusia, berupa nilai-nilai prinsip hidup yang tidak bisa dibakukan. Sejauh roh itu bicara untuk melayani orang banyak, maka roh itu adalah roh pelayanan. Manusia terlahir dengan jati diri atau kepribadian masing-masing yang khas. Setiap insan memiliki karakter tersendiri yang pasti berbeda satu sama lain. Perbedaan itu juga mencakup dalam hal jiwa pelayanan. Setiap orang memiliki kadar yang berbeda dalam

pelayanan. Untuk itu perlu sekali dipupuk jiwa pelayanan dalam rangka membangun karakteristik *servant soul*.

Kedua, membangun pilar yang pertama yaitu menguasai keterampilan di dalam mengelola emosi pelayanan (*mastery managing service emotion*) yang terdiri dari kewaspadaan diri (*self-awareness*), kedisiplinan diri (*self-regulation*), motivasi (*motivation*), empati (*empathy*), dan kecakapan bersosialisasi (*social skill*). Kombinasi dari komponen-komponen ini akan menjadikan seseorang terampil dalam mengendalikan emosinya, sehingga diharapkan mampu memunculkan pribadi-pribadi yang tangguh dalam pelayanan. Artinya, orang yang bisa menjaga konsistensi pada pelayanan prima, yang tidak gampang putus asa.

Ketiga, terampil mengelola pelayanan yang bersifat kelas satu dan prima (*mastery service excellent*). Yang dimaksud *mastery service excellent* adalah menguasai keterampilan pelayanan prima. Seorang *servant leader* terampil menunjukkan perilaku (gerak-gerik) dan ucapan yang kasat mata mengenai pelayanan prima. Dengan menunjukkan pelayanan prima maka seorang pemimpin akan dilihat para pengikutnya sebagai *role model*, sehingga seorang pemimpin akan lebih mudah dalam membawa perubahan.

Kalau ketiga hal tersebut bisa diterapkan secara terpadu, berarti orang tersebut telah menerapkan *servant leadership* sehingga akan membawa pada budaya pelayanan, *customer loyalty*, dan *customer satisfaction*, yang akan mendorong pertumbuhan organisasi.

Pelayanan Prima

Pelayanan prima merupakan terjemahan dari istilah "*excellent service*" yang secara harfiah berarti pelayanan yang sangat baik atau pelayanan yang terbaik. Disebut sangat baik atau terbaik, karena sesuai dengan standar pelayanan yang berlaku atau dimiliki oleh instansi yang memberikan pelayanan. Apabila instansi pelayanan belum memiliki standar pelayanan, maka pelayanan disebut sangat baik atau terbaik atau akan menjadi prima, manakala dapat atau mampu memuaskan pihak yang dilayani (pelanggan). Jadi pelayanan prima dalam hal ini sesuai dengan harapan pelanggan.

Tentunya agar keprimaan suatu pelayanan dapat terukur, bagi instansi pemberi pelayanan yang belum memiliki standar pelayanan, maka perlu membuat standar pelayanan prima sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Gaspersz (LAN 2006) menyatakan bahwa ada beberapa dimensi yang harus diperhatikan untuk meningkatkan mutu pelayanan, yaitu sebagai berikut.

- Ketepatan waktu pelayanan. Hal-hal yang perlu diperhatikan disini terkait dengan waktu tunggu dan waktu proses.
- Akurasi pelayanan. Hal ini berkaitan dengan reliabilitas pelayanan dan bebas dari kesalahan pelayanan.
- Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan. Hal ini terutama bagi mereka yang berinteraksi dengan pelanggan eksternal, seperti operator telepon, petugas keamanan (satpam), pengemudi, staf administrasi, kasir, petugas penerima tamu, perawat, dan lain-lain.
- Tanggung jawab. Berkaitan dengan penerimaan pesanan dan penanganan keluhan dari pelanggan eksternal.
- Kelengkapan. Berkaitan dengan lingkup pelayanan dan ketersediaan sarana pendukung.
- Kemudahan mendapatkan pelayanan. Berkaitan dengan banyaknya "outlet", banyaknya petugas yang melayani, seperti kasir, staf administrasi, dan lainnya.
- Banyaknya fasilitas pendukung, seperti komputer untuk memproses data, dan lain-lain.
- Variasi model pelayanan. Berkaitan dengan "inovasi" untuk memberikan pola-pola baru dalam pelayanan.
- Pelayanan Pribadi. Berkaitan dengan fleksibilitas, penanganan permintaan-permintaan khusus, dan lain-lain.
- Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan. Berkaitan dengan lokasi, ruang dan tempat pelayanan, kemudahan menjangkau, tempat parkir kendaraan, ketersediaan informasi, petunjuk-petunjuk, dan lain-lain;
- Atribut pendukung pelayanan lainnya, seperti lingkungan, kebersihan ruang tunggu, fasilitas musik, AC, dan lain-lain.

Bab III

PERMASALAHAN DALAM TIM

Indikator Keberhasilan

Setelah mempelajari materi diklat ini, peserta diklat diharapkan mampu menggali dan mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi tim dan mendiskusikan solusinya.

A. MASALAH POTENSIAL DALAM TIM

Tim yang efektif akan melakukan pekerjaannya dengan senang. Para anggota berkomitmen untuk kesuksesan tim, mereka bertanggung jawab bersama atas kualitas pekerjaan, keamanan, kepuasan pengguna, dan membagi tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas. Namun demikian, beberapa tipe masalah dapat muncul dalam suatu tim.

Menurut Newstrom (2007: 309), ada dua masalah dalam tim yang mungkin terjadi yaitu perubahan anggota dan keenggan sosial (*social loafing*).

Perubahan komposisi. Akan sangat rumit jika tim kerja sangat peka terhadap berbagai pengaruh lingkungan organisasi. Seperti pohon besar, tim kerja tumbuh secara perlahan, tetapi pada suatu saat tumbang terlalu cepat, dan bersamaan itu pohon besar menabrak dasar hutan. Terlalu banyak perubahan dan perpindahan pegawai akan mengganggu hubungan tim dan menghalangi perkembangan tim.

Jarang sekali komposisi tim tetap dan tidak ada perubahan dari awal sampai akhir penugasan. Anggota-anggotanya mungkin diminta untuk kegiatan-kegiatan yang menjadi prioritas, atau mungkin mengalami masalah pribadi, atau pindah ke tempat lain yang kondisi dan penghasilannya lebih baik. Oleh karena itu, tim harus belajar untuk mengelola pergantian tim.

Bagaimana menghadapi ini? Kunci **pertama** adalah mengantisipasi dan menerima bahwa pergantian dalam tim akan terjadi dan hadapi kemungkinan itu. **Kedua** adalah membangun suatu rencana untuk mengelola pergantian tim dengan baik dari awal. Seberapa banyak tim yang diharapkan akan diterima? Langkah apa yang akan digunakan dalam memperoleh otorisasi untuk mendapatkan anggota baru? Bagaimana merekrutnya? **Ketiga**, dan mungkin paling kritis adalah bagaimana cara terbaik untuk menyatukan anggota baru. Bagaimana dapat membuat

mereka merasa nyaman? Latar belakang dan pelatihan apa yang membuat mereka bisa diterima? Berapa lama mereka dapat menyesuaikan dengan kecepatan tim yang ada? Bagaimana kita dapat membantu mereka agar dapat memandang dengan gambaran yang lebih luas seperti halnya tim yang sudah ada? Bagaimana mengarahkan mereka pada nilai, norma, dan tujuan yang telah ada? Intinya, sebuah tim yang baik perlu memahami bahwa anggota baru memberikan kesempatan untuk memperbaiki diri, bukan ancaman atas keterpaduan tim dan kembali melihat secara singkat setidaknya pada langkah awal proses pembentukan tim.

Keengganan Sosial (*Social Loafing*). Potensi masalah lain juga mungkin ada pada suatu tim. Berangkat dari garis wewenang yang terlalu kaku, mungkin sulit bagi beberapa pegawai untuk mengambil tanggung jawab. Sebaliknya, partisipasi yang terlalu luas dalam membuat keputusan juga menghabiskan banyak waktu. Melihat secara langsung aktivitas tim, mungkin memudahkan untuk menuntut secara parsial dari pegawai-pegawai lain. Juga, kombinasi usaha-usaha individu mungkin tidak berpengaruh pada kinerja secara keseluruhan. Sebagai contoh, ketika pegawai berpikir kontribusinya ke tim tidak dapat diukur, mereka mungkin mengurangi *output*-nya dan melakukan keengganan sosial (*free rider effect*). Penyebab keengganan sosial di antaranya persepsi tidak wajar atas divisi tenaga kerja, kepercayaan bahwa *co-workers* adalah kemalasan, atau merasa sanggup untuk menghilang di keramaian dan oleh karena itu tidak mau disalahkan. Keengganan sosial juga terjadi jika seorang anggota percaya bahwa yang lain bermaksud tidak memberikan usaha terbaiknya dan yang lain merasa bodoh jika tidak melakukan yang sama (*sucker effect*).

Pengaruh keengganan sosial memberikan beban kerja yang lebih berat bagi para anggota tim. Rekan kerja mungkin akan marah dengan kinerja yang rendah, dan komplain kepada rekan kerjanya atau pada pengawasnya. Secara lebih konstruktif, teman sekerja mungkin menunjukkan harapan untuk perbaikan, berusaha untuk melatih individu tersebut, atau memberikan semangat.

Secara lebih jelas, masalah yang mungkin timbul dalam sebuah tim yaitu:

- konflik di antara para anggota tim, atau antara anggota tim dan pimpinannya;
- tingkat moralitas yang rendah dari tim atau keterpaduan tim yang kurang;
- kebingungan atau ketidaksetujuan tentang peran dalam tim;
- masuknya anggota tim baru dalam jumlah besar;

- ketidaksetujuan terhadap tujuan dan tugas tim;
- suasana negatif dalam tim, yang dibuktikan dengan banyaknya kritik dan pertengkarannya;
- stagnasi dalam tim, yang ditandai dengan keengganan akan adanya perubahan dan ide-ide baru.

Karena tim yang dikelola secara tidak tepat dapat menyebabkan masalah, pemimpin yang efektif perlu menerapkan alternatif kerangka untuk memilih menggunakan pendekatan tim yang tepat. Hal yang bijaksana adalah jika pemimpin menganalisis sifat tugas, kualifikasi dan keinginan peserta, serta batasan waktu dan biaya. Beberapa pemimpin menemukan bahwa mengelola tim adalah tantangan besar baru setelah bertahun-tahun melakukan pengawasan.

B. KEKOMPAKAN DALAM TIM

Tim dapat dikembangkan jika para anggota di dalam tim (termasuk ketuanya) merasa puas bekerja dan ada motivasi untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Pada dasarnya keberhasilan suatu tim sangat ditentukan oleh dua hal, yaitu hubungan kemanusiaan dan motivasi para pelaksananya. Hubungan kemanusiaan ditentukan oleh unsur-unsur-unsur kepuasan kerja dan moralitas para anggotanya. Sementara itu menurut Griffin dan Ebert (Pusdiklatwas BPKP 2007: 17), ada tidaknya motivasi para pelaksana dapat ditinjau dari tiga sudut teori, yaitu: (1) teori klasik dan manajemen ilmiah (*classical theory dan scientific management*), (2) teori perilaku (*behavior theory*), dan (3) teori motivasi kontemporer (*contemporary motivational theories*).

1. Teori Klasik dan Manajemen Ilmiah

Teori klasik tentang motivasi mengatakan bahwa para pegawai akan dengan sendirinya termotivasi dengan uang. Teori ini dikemukakan oleh Frederick Taylor dalam bukunya yang berjudul *The Principles of Scientific Management (1911)* yang mengusulkan agar perusahaan dan para pegawainya mengambil manfaat dari teori tersebut yang diterima secara luas. Alasan yang dikemukakan Taylor adalah bahwa jika para pegawai termotivasi dengan uang, dan perusahaan memberikan uang tersebut, maka para pegawai akan memproduksi lebih besar.

2. Teori Perilaku

Teori ini disebut juga dengan *hawthorne effect* karena diperoleh dari hasil penelitian atas perusahaan listrik Hawthorne Works di luar kota Chicago yang dilakukan oleh kelompok peneliti dari Harvard pada tahun 1925. Teori ini mengatakan bahwa para pegawai akan meningkatkan produktivitasnya jika mereka mendapatkan perhatian khusus dari manajemen.

3. Teori Motivasi Kontemporer

Teori ini merupakan kelanjutan dari kajian Hawthorne, di mana para manajer dan para peneliti memfokuskan perhatiannya pada pentingnya hubungan kemanusiaan dalam memotivasi para karyawan. Teori ini menekankan pada faktor-faktor yang dapat memotivasi para karyawan, antara lain (a) model sumber daya manusia (*human resources model*), (b) model hierarki kebutuhan (*the hierarchy of needs model*), (c) teori dua-faktor (*two-factor theory*), (d) teori harapan (*expectancy theory*), dan (e) teori ekuitas (*equity theory*).

a. Model Sumber Daya Manusia (*Human Resources Model*)

Pada model sumber daya manusia ini dikemukakan kesimpulan hasil studi Douglas McGregor tentang perilaku sumber daya manusia. Sehubungan dengan ini, McGregor mengemukakan bahwa dalam memperlakukan sumber daya manusia, para manajer dibedakan secara ekstrim ke dalam dua aliran, yaitu kelompok Teori-X dan Teori-Y.

Manajer yang tergolong Teori-X cenderung menganggap bahwa manusia pada dasarnya malas, tidak kooperatif, tidak bertanggung jawab, dan oleh karenanya harus diberi hukuman atau diberi penghargaan untuk bisa membuatnya produktif. Sebaliknya manajer yang tergolong Teori-Y cenderung menganggap bahwa manusia pada dasarnya energik, senang berkembang, mempunyai motivasi pribadi, dan tertarik untuk selalu produktif. Secara matriks dapat dikemukakan perbandingan kedua teori tersebut sebagaimana nampak pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.1 Teori - X dan Teori – Y

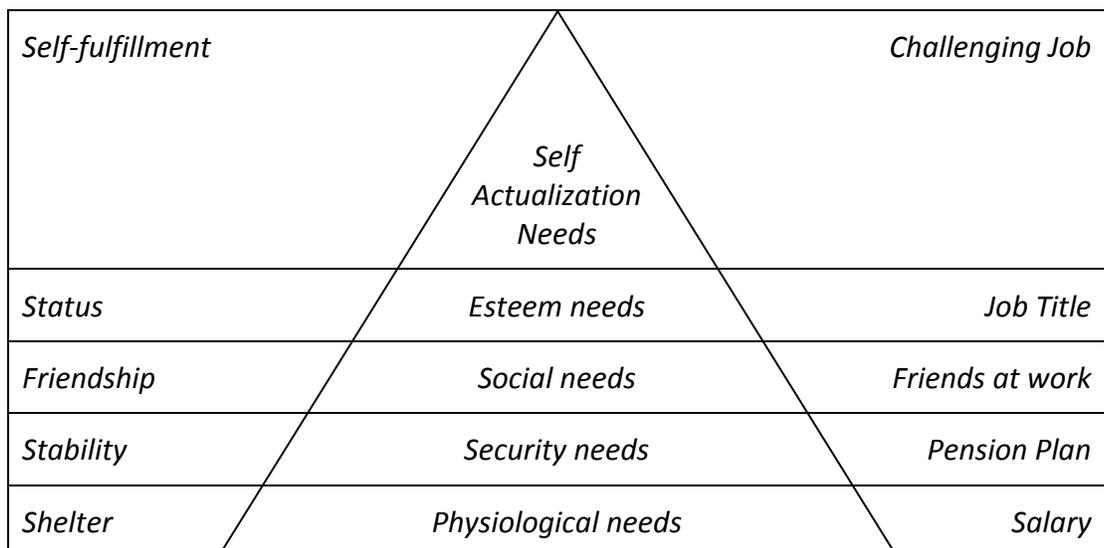
Teori – X	Teori - Y
Manusia pada dasarnya malas	Manusia pada dasarnya energik
Manusia tidak punya ambisi dan tidak punya tanggung jawab	Manusia mempunyai ambisi dan tanggung jawab
Manusia berorientasi pada kepentingan sendiri	Manusia tidak hanya berorientasi pada kepentingan sendiri
Manusia anti perubahan	Manusia senang pada pertumbuhan bisnis dan perubahan
Manusia bermasa depan suram	Manusia cerdas

Secara umum McGregor lebih mempercayai Teori-Y dengan alasan bahwa para manajer penganut Teori-Y lebih merasa puas dan mampu memotivasi para karyawannya.

b. Model Hierarki Kebutuhan (*The Hierarchy Of Needs Model*)

Model hierarki kebutuhan ini diperkenalkan oleh pakar psikologi Abraham Maslow yang mengemukakan bahwa manusia mempunyai berbagai kebutuhan yang saling berbeda dan mereka akan selalu berusaha untuk memenuhi di tempatnya bekerja. Dalam model ini kebutuhan manusia dikelompokkan ke dalam lima jenjang/hierarki sebagaimana nampak pada Gambar 3.1.

Gambar 3.1 Hierarki Kebutuhan Maslow



Menurut Maslow, kebutuhan manusia berjenjang-jenjang secara hierarkis karena kebutuhan paling dasar harus terpenuhi terlebih dahulu sebelum berusaha untuk memenuhi kebutuhan di tingkat yang lebih tinggi.

- Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan dasar yang harus dipenuhi agar orang yang bersangkutan dapat bertahan hidup. Kebutuhan ini meliputi makan, minum, tempat tinggal, dan tidur. Kantor harus dapat memenuhi kebutuhan dasar ini seperti menyediakan lingkungan kerja yang nyaman dan gaji yang cukup untuk dapat membeli makan dan tempat tinggal.
- Kebutuhan rasa aman meliputi kebutuhan untuk stabilitas dan perlindungan dari ancaman. Untuk inilah perusahaan menyediakan pensiun dan jabatan yang mantap.
- Kebutuhan sosial meliputi kebutuhan untuk berteman, dan sebagainya.
- *Esteem needs* adalah kebutuhan akan penghargaan, pengakuan, status, dan sebagainya. Untuk itu, perusahaan menyediakan dan/atau mempromosikan jabatan, memberikan penghargaan dan pengakuan atas keberhasilan.
- Kebutuhan aktualisasi diri meliputi keinginan untuk terus berkembang, ingin mencapai sasaran, sukses dalam kehidupan, dan sebagainya.

Menurut Maslow, sekali suatu kebutuhan terpenuhi, orang akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan tingkat berikutnya. Jika kebutuhan yang lebih tinggi telah terpenuhi, kebutuhan pada jenjang yang lebih rendah akan dianggapnya tidak diperlukan lagi.

c. Teori Dua-Faktor (*Two-Factor Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg setelah melakukan studi pada kelompok akuntan dan insinyur, dan menyimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja seseorang tergantung pada dua faktor, yaitu faktor higienis dan faktor motivasi. Faktor-faktor higienis adalah faktor-faktor yang harus ada karena faktor tersebut merupakan persyaratan agar seseorang mau melaksanakan pekerjaan dan memperoleh kepuasan kerja. Jika faktor higienis tidak ada, seperti suasana kerja

yang tidak nyaman, akan berpengaruh pada rendahnya minat kerja seseorang. Dengan sendirinya tingkat kepuasan kerja pekerja tersebut akan rendah pula. Faktor-faktor higienis meliputi: pengawasan (*supervisors*), suasana kerja (*working conditions*), hubungan interpersonal (*interpersonal relations*), kondisi gaji dan keamanan (*pay and security*), serta kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policies and administration*).

Sedangkan faktor motivasi adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan pengakuan atas keberhasilan seorang pekerja. Jika seorang pekerja yang berhasil diberikan pengakuan (faktor motivasi) oleh atasannya, maka pekerja tersebut akan mendapatkan kepuasan kerja. Faktor-faktor motivasi meliputi: keberhasilan seseorang meraih apa yang diinginkannya (*achievement*), pengakuan atas keberhasilan (*recognition*), jenis pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), tanggung jawab (*responsibility*), serta adanya kemajuan dan pertumbuhan (*advancement and growth*).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa faktor-faktor higienis berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi agar pekerja dapat mencapai keberhasilan, sedangkan faktor-faktor motivasi berhubungan dengan pengakuan atas keberhasilan seseorang sehingga orang tersebut tertarik untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik lagi. Faktor higienis berfungsi sebagai daya dorong dan faktor motivasi berfungsi sebagai daya tarik.

d. Teori Harapan

Teori ini menyatakan bahwa seseorang termotivasi untuk meraih harapan sekiranya mereka memang menginginkannya dan mereka yakin bahwa harapan tersebut akan dapat dicapainya. Dengan demikian harapan-harapan yang diberikan oleh manajemen harus yang dapat diraih oleh para karyawannya. Harapan agar seseorang bekerja keras tidak akan memperoleh respons dari para karyawannya jika sistem penggajian yang diterapkan tidak berdasarkan prestasi, melainkan berdasarkan senioritas seperti yang terjadi pada Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil bagi pegawai negeri sipil.

e. Teori Ekuitas

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan termotivasi berdasarkan hasil penilaian yang dilakukannya dengan membandingkan perlakuan perusahaan terhadap dirinya dengan perlakuan perusahaan kepada orang lain. Motivasi karyawan untuk memberikan sumbangan kepada perusahaan (waktu, pengalaman, pendidikan, perhatian, dsb.) akan diukur dengan imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepadanya (gaji, tunjangan, pengakuan, keamanan, dsb), sehingga teori ini disebut juga dengan Teori Rasio Sumbangan Imbalan (TRSI). Setelah membandingkan TRSI yang ada pada dirinya dengan TRSI orang lain, karyawan akan menentukan apakah ia ekuitas (merasa dihargai) atau tidak. Jika yang bersangkutan merasa TRSI-nya lebih unggul dibandingkan dengan TRSI orang lain, mereka akan merasa dihargai, dan sebaliknya jika TRSI-nya lebih rendah dibandingkan dengan TRSI orang lain, mereka akan merasa tidak dihargai, dianaktirikan, didiskriminasi, dan sebagainya.

Berdasarkan pengamatan di lapangan, praktik-praktik kepemimpinan ketua tim audit dapat dilihat dari fenomena-fenomena kekompakan tim.

1. Tim yang Kompak

Tim yang kompak adalah tim yang selalu mengerjakan kegiatan-kegiatannya secara bersama-sama dan saling membantu, baik yang berhubungan dengan pekerjaan audit maupun di luar audit. Tim demikian merasa terdapat persamaan dalam berbagai hal, antara lain dalam hal pola pikir, filosofi kehidupan, nilai-nilai (*values*), cara penanganan kasus, dapat dipercayainya karakter masing-masing anggota, dan sebagainya.

Tim demikian tidak banyak menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan persoalan. Dengan kekompakan suatu tim, beban yang ada terasa ringan karena setiap persoalan dapat dipecahkan bersama. Masing-masing anggota dalam tim dapat memberikan andilnya untuk menyelesaikan masalah yang ada. Jika dalam tim tersebut terdapat satu atau dua orang yang tidak mempunyai gagasan atau andil untuk menyelesaikan masalah, karena telah ada unsur kepercayaan kepada anggota yang lain, maka mereka cenderung dapat menerima pandangan anggota lain sehingga kebijakan/keputusan yang diambil oleh

anggota yang lain tersebut dapat diterimanya. Unsur saling mempercayai merupakan suatu hal yang sangat mewarnai dan menjadi ciri khas tim yang kompak.

Dalam hal telah terjadi kekompakan seperti ini, ketua tim menjadi sangat terbantu dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada. Jika terdapat kekurangan pada salah satu di antaranya, anggota yang lain siap untuk melengkapinya tanpa melakukan berbagai pertimbangan, seperti merasa dirugikan. Hal demikian dapat terjadi karena pada tim yang kompak seperti ini para anggota menyadari bahwa setiap orang/anggota pasti mempunyai masalah/kekurangan, yang untuk itu mereka bersedia saling membantu. Mereka berpikir pada kesempatan lain dirinya akan mengalami hal yang sama dan anggota lain juga akan menolongnya.

Tim yang kompak cenderung menyadari bahwa tugas-tugas yang diembannya harus diprioritaskan penanganannya. Dengan demikian, ketua tim tidak mendapatkan kesulitan dalam mengarahkan tim untuk mau dan mampu melaksanakan tugas-tugas dengan baik sesuai dengan standar yang ada. Ketua tim hanya perlu sedikit memberikan pengarahan, dan memelihara suasana agar kekompakan dapat terjaga dengan baik.

2. Tim yang Kurang Kompak

Kekurangkompakan antar anggota tim dapat disebabkan oleh berbagai hal. Telah dikemukakan di atas bahwa semua pihak dalam suatu tim adalah manusia yang masing-masing mempunyai kepentingan pribadi yang berbeda-beda. Perbedaan kepentingan pribadi dan keluarganya, kepentingan sosial, kepentingan politik, daya tahan fisik dalam bekerja, perbedaan semangat pengabdian, perbedaan cara pandang atas suatu masalah, perbedaan strategi dalam penanganan masalah, kurangnya komunikasi antar anggota tim, dan sebagainya dapat menjadi penyebab terjadinya kekurangkompakan tersebut.

Pada kondisi demikian, peran ketua tim dalam upaya untuk mengarahkan timnya menjadi sangat besar. Namun peran yang besar tersebut belum tentu dapat dimanfaatkan dengan baik. Para anggota yang telah berbeda pendapat, berbeda cara penanganan masalah, dan perbedaan-perbedaan lainnya sampai pada tingkat perbedaan yang prinsip akan menurunkan kepercayaan antar mereka. Dengan telah menurunnya kepercayaan di antara mereka, apa pun yang dikerjakan oleh temannya akan menjadi bahan sorotan dan bahan celaan. Jika ini terjadi, perbedaan yang ada akan menjadi semakin meruncing dan

menjadikan tim terpecah belah. Satu-satunya ikatan yang ada dalam tim tersebut hanya penugasan secara formal dari instansi tempat mereka bekerja. Pada tim seperti ini ketua tim kurang dapat berfungsi sebagai pemimpin yang disegani oleh para anggotanya. Ketua tim kurang mampu menjadi perekat atas berbagai perbedaan yang ada.

Tim yang kurang kompak cenderung bekerja sendiri-sendiri, mengabaikan pengarahan yang diberikan oleh teman atau ketua timnya, dan masing-masing bekerja hanya sebatas memenuhi segi-segi formal, kurang disertai dengan semangat pengabdian dan kurang ikhlas dalam melakukan sesuatu. Dengan demikian mutu kerja tim ini cenderung kurang sesuai dengan norma-norma dan standar yang ada.

3. Tim yang Tidak Kompak

Seperti telah diuraikan pada tim yang kurang kompak, tim yang tidak kompak pada dasarnya disebabkan oleh adanya berbagai perbedaan di antara mereka. Dibandingkan dengan tim yang kurang kompak, tim yang tidak kompak ini memiliki tingkat perbedaan yang lebih besar. Pada tim seperti ini perbedaan yang menonjol terdapat pada tingkat intelegualitas, emosional, moralitas, dan karakter dari masing-masing anggota/ketua timnya. Akibat dari tim yang tidak kompak dapat berupa kegagalan kerja dari tim yang bersangkutan, bahkan bisa sampai terjadi pertentangan di antara mereka. Ketua tim tidak dapat lagi mengendalikan para anggotanya dan para anggota tidak mau lagi mempercayai ketua timnya.

Tim yang tidak kompak cenderung tidak dapat dipertahankan lagi dan masing-masing anggota merasa lebih baik jika tim segera diakhiri. Atasan dari tim yang tidak kompak harus segera mengetahuinya dan segera mengambil langkah-langkah perbaikan.

C. MENGGALI PERMASALAHAN TIM

Menggali masalah adalah teknik pemecahan masalah dengan menguraikan masalah/pokok pikiran menjadi bagian-bagian lebih kecil yang lebih mudah ditangani/dipahami. Ada 3 teknik umum dalam menggali masalah sebagai berikut.

1. **Drill down**

Drill down adalah memecah masalah menjadi bagian-bagian yang lebih mudah diselesaikan dengan cara sebagai berikut.

- a. Tulis pada bagian paling atas kertas masalah utama yang dihadapi.
- b. Pecahkan masalah besar di atasnya menjadi bagian masalah yang lebih kecil yang bisa berdasarkan:
 - faktor-faktor apa saja yang menjadi penyusun masalah utamanya/diatasnya;
 - informasi yang berhubungan dengan masalah utama/diatasnya;
 - pertanyaan-pertanyaan yang muncul dari masalah utama/diatasnya.
- c. Tuliskan uraian dari masalah utama tersebut di sebelah barisan bawahnya.
- d. Lakukan berulang kali sampai dirasa cukup/tidak ada yang dipecahkan lagi.
- e. Bila masih ada bagian yang tidak diketahui, dapat diberi tanda "?" untuk dipelajari lebih lanjut.

2. **Brainstorming**

Brainstorming adalah metode *sharing* dan pengumpulan gagasan yang melibatkan banyak orang dan bersifat lateral (loncat kesana kemari).

- a. Dimulai dengan masalah utama yang akan dibahas.
- b. Masing-masing peserta dapat secara langsung memberikan pendapatnya secara terbuka atau menggunakan potongan kertas. Tidak boleh ada kritik pada gagasan yang diberikan.
- c. Kumpulkan pendapat yang diberikan. Salah satu keunikan *brainstorming* adalah usaha untuk mendapatkan sebanyak mungkin gagasan.
- d. Kelompokkan pendapat yang ada dan berikan tema/kategori untuk masing-masing kelompok.

- e. Evaluasi, urutkan/prioritaskan, dan pikirkan ulang gagasan yang telah dikelompokkan tersebut.

3. **Mind map**

Mind map adalah sebuah cara penggambaran sistem menu berpikir otak yang banyak menggunakan berbagai penanda yang memudahkan daya ingat. *Mind map* ini dapat dikombinasikan pemakaiannya dengan teknik *drilldown* maupun *brainstorming* untuk membuatnya menjadi suatu gambaran berpikir otak yang lebih mudah dipelajari dan diingat.

Proses penggalian/penguraian masalah dapat menggunakan metode *drill-down* maupun *brainstorming* dengan menggambarkan pokok masalah/pemikiran ditengah-tengah kertas dan uraian faktor-faktor/informasi/pertanyaan/kelompok gagasan dituliskan sebagai ranting-rantingnya.

D. MENYELESAIKAN MASALAH DALAM TIM

Setiap tim pada suatu ketika pasti mempunyai tugas untuk memecahkan masalah (*gap* antara situasi yang ada dengan situasi yang diinginkan). Pemecahan masalah adalah proses yang terus menerus, yang merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam hidup dan pekerjaan. Salah satu alasan tim mengalami kesulitan dalam memecahkan masalah adalah mereka gagal untuk mengikuti prosedur yang telah terorganisasi. Tidak semua masalah sama pentingnya. Oleh karena itu, akal sehat dalam menentukan prioritas adalah hal penting dalam memaksimalkan waktu, energi, dan tingkat komitmen dalam memecahkan masalah. Ada berbagai versi model pemecahan masalah, tetapi pada dasarnya terdiri dari komponen berikut.

1. **Mendefinisikan masalah**

Pendefinisian masalah yang baik mengandung situasi yang ada dengan situasi yang diinginkan. Ketika mendefinisikan masalah, pernyataan tersebut seharusnya tidak memasukkan solusi atau penyebab. Situasi yang ada didefinisikan sebagai fakta. Gunakan bahasa yang jelas dan ringkas didukung dengan fakta yang ada ketika mendefinisikan masalah. Situasi yang diinginkan atau apa yang kita inginkan untuk terjadi didefinisikan sebagai tujuan. Situasi yang diinginkan harus dinyatakan dalam bahasa yang jelas, ringkas,

dan konkrit, realistis, dan bermanfaat. Penyebab utama ketidakefektifan tim adalah sibuk mencari solusi sebelum benar-benar mendefinisikan masalah.

2. Mengidentifikasi dan menetapkan penyebab hakiki

Untuk memecahkan masalah, tim harus mengidentifikasi penyebab hakiki (penyebab suatu masalah) daripada gejala (sesuatu yang menunjukkan kehadiran masalah). Sebuah teknik yang bisa digunakan untuk mempertimbangkan semua penyebab yang mungkin adalah *brainstorming*. *Brainstorming* adalah teknik yang memungkinkan sejumlah besar ide dimunculkan. Sebelum memulai *brainstorming* perlu diingat kembali aturan dasar tim.

Teknik yang dapat membantu untuk memandu diskusi tentang penyebab hakiki adalah dengan *fishbone diagram* atau diagram penyebab dan pengaruh (*cause and effect diagram*). Penggunaan terbaik diagram *fishbone* adalah ketika kita tahu bahwa hal tertentu perlu dianalisis tetapi kita tidak yakin seberapa besar hal ini menciptakan masalah. Sekali semua penyebab hakiki telah diidentifikasi dan dikumpulkan dalam *fishbone*, tim seharusnya mendiskusikan penyebab potensial untuk memverifikasi relevansi dan pengaruhnya pada masalah. Beberapa tim mungkin memilih untuk memverifikasi masalah potensial dengan mengumpulkan data. Tim yang lain mungkin menganalisis melalui diskusi kelompok.

3. Menghasilkan solusi alternatif

Setelah mengidentifikasi dan mendefinisikan penyebab hakiki, langkah selanjutnya adalah menggali solusi alternatif. Fokus pada langkah ini adalah menghasilkan, bukan mengevaluasi. Biasanya tim yang menghasilkan dan mengevaluasi secara bersama-sama sering mengurangi potensi solusi yang mungkin ada. Ketika satu anggota tim menyarankan solusi, yang lain mempertanyakan atau mengemukakan alasan kenapa hal itu tidak bisa diterima. Setelah tim kehabisan ide untuk solusi alternatif, kombinasikan dengan aspek solusi yang dihasilkan sebelumnya. Beberapa solusi mungkin menggabungkan aspek terbaik dari berbagai ide dan juga kemungkinan lebih menemukan konsensus dalam tim.

4. Mengevaluasi alternatif

Sebelum mengevaluasi alternatif, pertama-tama tim perlu membuat kriteria untuk menilai solusi. Kriteria tersebut seharusnya bersifat umum. Salah satu cara untuk membantu

anggota tim membangun kriteria adalah memintanya untuk melengkapi kalimat yang secara alami membimbing untuk mengidentifikasi kriteria. Sebagai contoh, “Solusi seharusnya adalah sesuatu yang.... “. Kriteria seharusnya objektif dan lebih disukai yang terukur daripada yang bersifat emosional. Anggota tim seharusnya hanya berfokus pada kriteria yang diperlukan dan diinginkan untuk menyelesaikan masalah. Kriteria yang tidak diperlukan akan mengurangi sejumlah solusi potensial.

5. **Memilih solusi terbaik**

Setelah selesai mengevaluasi alternatif, tim sekarang memiliki solusi terbaik. Setuju pada solusi terbaik diperlukan agar tim mempunyai aturan yang sama untuk membuat keputusan, seperti konsensus atau voting mayoritas. Jika tim kesulitan mencapai konsensus, anggota atau seorang fasilitator yang dalam hal ini pemimpin seharusnya bertindak untuk memperjelas wilayah spesifik ketidaksetujuan tim dan kemudian mengidentifikasi cara untuk mengintegrasikan kepentingan yang sama ke dalam solusi. Kontroversi dan ketidaksetujuan jika digunakan secara konstruktif dapat menjadi alat yang efektif dalam memilih solusi terbaik. Terkadang, sebagai akibat ketidaksetujuan tim mungkin mengidentifikasi solusi baru untuk mendukung konsensus tim.

6. **Membuat rencana tindak (*action plan*)**

Action plan didesain untuk melibatkan orang-orang, membangun komitmen, dan meningkatkan kemungkinan bahwa solusi tersebut akan diterapkan secara efektif dan tepat waktu. Untuk membantu struktur *action plan*, tim dapat memilih dari berbagai tipe *action plan*. *Action plan* pada dasarnya berisi, (1) apa yang dikerjakan (*goal*), (2) bagaimana masing-masing langkah dilakukan (*strategi*), (3) kapan akan dilaksanakan (*time frame*), (4) siapa yang bertanggung jawab terhadap setiap langkah, dan (5) hasil yang diharapkan dari seluruh langkah tersebut. Secara khusus, energi dan perhatian tim semakin berkurang selama langkah ini jika anggota berpikir memilih solusi terbaik adalah puncak dari proses pemecahan masalah. Sepanjang tim memahami lebih awal bahwa *action plan* adalah bagian dari proses pemecahan masalah, para anggota seharusnya menerima ini sebagai bagian dari proses.

7. Menerapkan dan mengevaluasi solusi

Langkah solusi seharusnya diterapkan sesuai *action plan*. Bagaimanapun, terkadang akibat yang tidak diharapkan terjadi yang memerlukan perubahan implementasi perencanaan di tengah jalan. Tim dapat mengadaptasi akibat yang tidak diharapkan dengan menyarankan adanya penambahan *update status* pada setiap agenda rapat yang dilaksanakan sehingga tim mempunyai cara yang teratur untuk mengetahui perkembangannya.

Evaluasi mungkin merupakan langkah yang tidak ditekankan oleh kebanyakan tim ketika memecahkan masalah. Alasan mengapa evaluasi tidak dilaksanakan adalah waktu, biaya, iklim politik, tidak mudah dalam melakukan evaluasi, dan ketakutan ditentang dalam keputusan atas suatu solusi. Bagaimanapun, evaluasi diperlukan dalam menentukan efektif tidaknya solusi. Evaluasi dapat dilakukan melalui berbagai bentuk dan sesederhana percakapan singkat dengan individu kunci atau serumit survei yang canggih dan analisis catatan yang mendalam. Tujuan dari evaluasi adalah untuk menetapkan seberapa bagus solusi bekerja atau mengapa solusi tidak bekerja. Tim seharusnya memutuskan seberapa komprehensif suatu evaluasi berdasarkan kompleksitas masalah dan solusi yang diputuskan.

Dalam banyak kasus, pemimpin biasanya diangkat. Namun dalam praktik, pimpinan adalah peran, bukan posisi. Tim ada karena tidak ada individu yang tahu atau dapat melakukan segalanya sendiri. Dalam tim kerja, ketua tim biasanya diangkat. Apa pun keadaannya, pemimpin harus mampu menggunakan sumber daya seefektif mungkin untuk mencapai efisiensi dan produktivitas semaksimal mungkin. Seorang pemimpin menjadi fasilitator ketika diperlukan dan memprioritaskan timnya untuk memfokuskan energi tim pada masalah utama. Seorang pemimpin seharusnya menjadikan dirinya dan timnya berakuntabilitas pada tim dan *stakeholder*. Ia juga harus berusaha keras untuk mengetahui kontribusi masing-masing anggota tim. Untuk menjadi pemimpin yang benar-benar efektif, pemimpin harus melakukan semuanya dengan respek dan kejujuran.

Perlu diingat bahwa tim adalah sekelompok orang. Oleh karena itu, sebagai sebuah tim, dalam memecahkan masalah perlu memahami setiap individu yang ada dalam tim. Hanya dengan melalui interaksi profesional dan sosial yang teratur yang akan berguna untuk memahami tim pada tingkat kesadaran yang lebih dalam. Pemahaman pada tingkat kesadaran yang lebih dalam akan membantu anggota tim lebih memahami mengapa

setiap anggota berperilaku demikian dan juga seberapa besar keterikatan antara kekuatan dan kelemahannya. Beberapa alat penilaian psikometrik untuk membantu organisasi dan individu memahami satu dengan yang lain adalah:

- *Kirton's Adaption-Innovation (KAI) Inventory*
- *The Myer's Briggs Type Indicator (MBTI)*
- *Highlands Ability Battery*

Alat ini akan memberikan umpan balik yang baik tentang kecenderungan kepribadian dan preferensi, juga seberapa beragamnya tingkat kesadaran tim. Pemimpin dapat menyelaraskan masalah dengan keterampilan yang dimiliki anggotanya, dan menentukan orang yang tepat untuk menangani masalah yang tepat. Dengan memahami satu dengan yang lain, maka akan mengurangi tingkat stres selama berinteraksi dalam tim.

Bagaimanapun, informasi seperti ini harus dikelola dengan hati-hati. Informasi tentang kepribadian seseorang sangat rahasia dan harus diperlakukan secara baik dan berhati-hati. Informasi tidak boleh dibagikan ke orang lain tanpa persetujuan individu yang bersangkutan. Alat ini hanya boleh dijalankan dengan panduan profesional.

Bab IV

BERSIKAP ADIL DALAM TIM

Indikator Keberhasilan

Setelah mempelajari materi diklat ini, peserta diklat diharapkan mampu bersikap adil dan tidak memihak dalam melaksanakan penugasan.

Keadilan yang berasal dari kata adil menurut kamus besar Bahasa Indonesia berarti sama berat, tidak berat sebelah, atau tidak memihak. Setiap manusia membutuhkan keadilan. Di situ ada tuntutan hak untuk diperlakukan sama. Seorang anak ingin diperlakukan sama dengan saudara-saudara lainnya oleh orang tuanya. Rakyat menuntut hak atas pelayanan kesehatan, pendidikan, dan lapangan kerja dari pemerintah. Untuk diperlakukan adil oleh perusahaan, tidak jarang karyawan melakukan protes terhadap kebijakan perusahaan. Salah satu penyebabnya adalah karena karyawan diperlakukan tidak adil oleh pimpinan perusahaan. Di tingkat puncak, karyawan bisa diperlakukan tidak adil dalam hal proses rekrutmen dan seleksi, kesempatan belajar, kebijakan kompensasi, dan peluang karier. Di tingkat unit, ketidakadilan yang terjadi dalam bentuk perlakuan antarindividu, ketimpangan pengakuan prestasi, diskriminasi penugasan, perbedaan kesempatan berpendapat, bias dalam solusi konflik antarindividu, dan lain sebagainya. Sementara itu, ketidakadilan juga mungkin muncul di tingkat yang lebih kecil, yaitu tim kerja. Untuk itu diperlukan peran kepemimpinan yang andal dalam menciptakan suasana yang kondusif untuk menciptakan keadilan di semua tingkatan organisasi.

A. KEADILAN DI TEMPAT KERJA

Memperoleh keadilan di tempat kerja merupakan perhatian utama dan kebutuhan setiap pekerja. Dikatakan bahwa dengan memasuki hubungan kerja, pekerja telah menyerahkan wewenang kepada atasan mereka dan mereka sadar bahwa keputusan yang dibuat oleh penguasa mungkin eksploitatif dan ada motif tersembunyi. Pekerja menerima pilihan ini dengan mengukur keputusan melawan prinsip keadilan mereka sendiri. Keputusan meninggalkan tes kejujuran mungkin lebih bisa diterima, dengan konsekuensi pembuat keputusan lebih dipatuhi di masa yang akan datang.

Prinsip keseimbangan dan kebenaran merupakan teori keadilan dan proses perbandingan sosial yang digunakan untuk menentukan suatu keputusan adil atau tidak adil. Dalam beberapa hal, orang mungkin membandingkan rasio *input* dan *outcome*-nya dengan rasio *input* dan *hasil/outcome* orang lain. Hal ini menunjukkan keseluruhan keseimbangan tindakan. Prinsip kebenaran menyatakan bahwa seseorang membandingkan keputusan dengan standar intern kesalahan dan kebenaran, konsistensi, akurasi, atau moralitas. Secara umum prinsip-prinsip ini diterapkan dalam tiga tingkatan analisis yaitu, *hasil/outcome* (sebagai contoh kenaikan upah), prosedur (sebagai contoh, sifat dari proses tawar menawar), dan sistem (dalam konteks organisasi di mana prosedur didasarkan dan hasil didistribusikan). Agar dapat diakui, ketiga tingkatan analisis tersebut harus dievaluasi oleh pekerja secara jujur.

Secara umum keadilan terdiri dari tiga jenis, yaitu:

- **Keadilan Legal atau Keadilan Moral**

Keadilan yang timbul karena penyatuan dan penyesuaian untuk memberi tempat yang selaras terhadap bagian-bagian yang akan membentuk suatu masyarakat. Keadilan ini dapat terwujud dalam masyarakat bilamana setiap anggota masyarakat melakukan fungsinya secara baik.

- **Keadilan Distributif**

Aristoteles memiliki pendapat bahwa keadilan distributif akan terlaksana bilamana hal-hal yang sama telah diperlakukan secara sama dan hal-hal yang tidak sama diperlakukan secara tidak sama pula.

- **Keadilan Komutatif**

Keadilan ini bertujuan untuk memelihara ketertiban masyarakat dan kesejahteraan umum atau merupakan asas pertalian dan ketertiban dalam masyarakat. Semua tindakan yang bercorak ujung ekstrem menjadikan ketidakadilan dan akan merusak atau bahkan menghancurkan pertalian dalam masyarakat.

Sementara itu, terkait dengan keadilan di tempat kerja, biasanya para peneliti menekankan pada tiga tipe keadilan, yaitu prosedural, distributif, dan interaksional. Keadilan prosedural berfokus pada cara atau proses, keadilan distributif berfokus pada akhir atau *outcome*, dan

keadilan interaksional berkaitan dengan tingkat respek atau martabat yang diberikan pihak yang berselisih.

1. Keadilan Prosedural

Konsep keadilan dikenal secara luas dalam riset sosiologi. Keadilan prosedural atau proses hukum tidak hanya kebutuhan proses legal formal, tetapi juga di tempat kerja. Ada beberapa aturan keadilan prosedural yang dapat diterima. Beberapa diantaranya, pemberitahuan karena hal-hal apapun, hak mengumumkan beberapa masalah pertikaian, hak didengar, keputusan pengadilan atau pemberian kemudahan oleh kelompok yang tidak memihak, dan provisi alasan untuk pembuatan keputusan.

Proses hukum adalah bagian sistem keadilan di tempat kerja yang paling kelihatan bagi pekerja. Jika hak atas proses hukum ini tidak ditanggapi, pekerja akan merasa bahwa hak yang lain dalam tempat kerja tidak akan ditanggapi juga. Proses hukum juga merupakan realitas yang utama dalam hal konflik dan kerja sama dalam lingkungan organisasi. Hal itu dimungkinkan dan diperlukan sekali dalam penggunaan metode pemecahan konflik yang menyoroti kerja sama.

2. Keadilan Distributif

Keadilan distributif mengacu pada keadilan hasil dalam perselisihan. Ada tiga kriteria penting yang merupakan konstitusi bersama keadilan distributif, yaitu kewajaran, persamaan, dan kebutuhan. Keputusan yang didasarkan pada kewajaran distribusi imbalan sesuai *input* dari kontributor. Alokasi imbalan mungkin melanggar norma kewajaran dengan mendistribusikan imbalan sama rata tanpa mempertimbangkan kontribusinya atau mendistribusikannya sesuai kebutuhan. Keputusan melanggar norma kewajaran ini akan memunculkan konflik bukannya memecahkan masalah.

Ada hubungan yang erat antara keadilan distributif dengan keadilan prosedural. Keputusan untuk mendistribusikan imbalan secara sama atau sesuai dengan kebutuhan dikatakan adil atau tidak, tergantung dari keadaan distribusi. Suatu *outcome* dirasa adil atau tidak tergantung pada objek alokasi dan alasan yang diberikan atas keputusan tersebut.

Implikasinya adalah bahwa keadilan proses hadir lebih mendasar dibandingkan keadilan hasil. Suatu distribusi dikatakan adil jika ia melalui proses yang adil. Kepercayaan pegawai pada manajemen lebih didasarkan pada keadilan proses yang diterima yang digunakan dalam membuat keputusan daripada hasilnya. Pekerja yang telah diperlakukan secara adil dalam prosedur akan dapat menerima meskipun dengan hasil yang bertentangan.

3. Keadilan Interaksional

Para ahli berpendapat bahwa perlakuan interpersonal merupakan komponen dasar dari keadilan prosedural. Diperlakukan dengan hormat dan dipuji akan berdampak langsung pada bagaimana seorang berkelakuan dan berpikir terhadap orang yang memperlakukannya. Lebih jauh, riset menunjukkan bahwa kebanyakan orang merasa penting dihargai dalam suatu kelompok. Oleh karena itu, keadilan ini dikaitkan dengan perlakuan yang diterima seseorang dalam kelompok. Tidak mengherankan jika kemudian pegawai berharap bahwa organisasi menggunakan proses pengambilan keputusan yang netral dan terpercaya dan berasal dari sumber yang netral sehingga mendapatkan hasil yang adil.

B. TUGAS, WEWENANG, DAN TANGGUNG JAWAB KETUA TIM

Keadilan adalah pengakuan dan perlakuan yang seimbang antara hak dan kewajiban. Keadilan terletak pada keharmonisan menuntut hak dan menjalankan kewajiban. Atau dengan kata lain, keadilan adalah keadaan bila setiap orang memperoleh apa yang menjadi haknya dan setiap orang memperoleh bagian yang sama dari kekayaan bersama. Keadilan bukan hanya perlu ditegakkan dalam lingkup masyarakat, dalam lingkup yang kecil seperti dalam tim pun keadilan perlu ditegakkan. Dalam sebuah tim, seorang ketua tim mempunyai peran yang sangat strategis dalam menciptakan keadilan. Untuk menjaga keharmonisan hubungan dalam tim, maka seorang ketua tim juga harus mampu berlaku adil kepada seluruh anggota tim yang berada di bawah kepemimpinannya. Sehubungan dengan pemenuhan prinsip keadilan tersebut, maka untuk bisa berlaku adil dalam suatu tim, seorang ketua tim harus memahami tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya dalam memimpin timnya.

Tugas Ketua Tim

Tugas-tugas ketua tim di bidang pengawasan secara eksplisit nampak dalam uraian kegiatan yang dilakukannya. Hal ini terlihat dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/220/M.PAN/7/2008 tentang Jabatan Fungsional Auditor dan Angka Kreditnya (pasal 9 ayat 2 b) sebagai berikut.

- Memimpin pelaksanaan suatu penugasan audit kinerja.
- Memimpin pelaksanaan suatu penugasan audit atas aspek keuangan tertentu.
- Memimpin pelaksanaan suatu penugasan audit untuk tujuan tertentu.
- Memimpin pelaksanaan suatu penugasan audit khusus/investigasi/berindikasi tindak pidana korupsi.
- Mendampingi/memberikan keterangan ahli dalam proses penyidikan dan/atau peradilan kasus hasil pengawasan.
- Memimpin pelaksanaan suatu penugasan evaluasi.
- Memimpin pelaksanaan suatu penugasan reuiu.
- Memimpin pelaksanaan suatu penugasan pemantauan.
- Memimpin pelaksanaan suatu penugasan pengawasan lain.
- Memimpin pelaksanaan suatu penugasan dalam rangka membantu melaksanakan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan evaluasi pengawasan.

Tanggung Jawab Ketua Tim

Menurut Griffin dan Ebert, tanggung jawab (*responsibility*) adalah kewajiban untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada seseorang. Mengacu pada pendapat Griffin dan Ebert tersebut dapat dinyatakan bahwa tanggung jawab ketua tim adalah melaksanakan berbagai tugas sebagaimana telah dikemukakan di atas dan dapat menggerakkan anggota timnya. Dengan demikian, ketua tim harus mampu menjalankan fungsi kepemimpinan agar dapat merealisasikan tujuan organisasi melalui orang lain, yakni para anggota timnya. Bahkan di dalam tugas-tugas lainnya seperti tugas di bidang makro institusional dan bidang pelaksanaan non audit, seorang ketua tim pada umumnya harus berpartisipasi dengan tim lain dan/atau kelompok yang lebih besar sehingga seorang ketua tim dituntut untuk mampu berkomunikasi

secara baik dengan rekan dan mitra kerjanya. Tanggung jawab ketua tim juga tergantung pada kemampuannya berkomunikasi dengan pihak atasan, rekan sekerja, dan pihak auditan.

Wewenang Ketua Tim

Menurut Griffin dan Ebert, kewenangan (*authority*) adalah kekuatan untuk membuat keputusan yang diperlukan sehubungan dengan tugas yang harus dilaksanakannya (*authority is the power to make the decisions necessary to complete the task*). Mengacu pada pendapat tersebut dapat diketahui bahwa sekalipun tidak secara eksplisit dinyatakan apa yang menjadi kewenangan ketua tim, namun ketua tim mempunyai kewenangan yang begitu luas untuk membuat keputusan dalam rangka merealisasikan tugas-tugasnya dengan baik.

Tugas-tugas ketua tim sebagaimana dikemukakan di atas hanya akan dapat dilaksanakan jika ketua tim mempunyai kewenangan untuk membuat keputusan-keputusan sesuai dengan keperluan tugasnya.

Keputusan-keputusan yang perlu dibuat antara lain adalah:

- menyusun program audit;
- menentukan seberapa luas sampel yang akan diambil dalam pelaksanaan audit;
- memerintahkan anggota timnya untuk melaksanakan sebagian tugas yang ada;
- melakukan modifikasi tugas sesuai dengan kondisi yang dihadapi;
- menanyakan dan/atau meminta informasi kepada pejabat auditan atas permasalahan yang dihadapinya;
- memberikan teguran atau peringatan kepada anggota timnya;
- menjadwalkan kegiatan-kegiatan teknis di lapangan;
- dan banyak lagi keputusan yang dapat diambil oleh seorang ketua tim.

Sekalipun keputusan-keputusan yang diambil oleh ketua tim masih perlu diawasi oleh pengendali teknis atau atasannya, namun pengawasan yang ada tidak menghilangkan kewenangan untuk mengembangkan ide-ide konstruktif seorang ketua tim dalam menghadapi berbagai persoalan yang dihadapinya.

C. PEMIMPIN YANG ADIL DALAM TIM

Jika kita memimpin suatu tim, siapakah orang (di antara para anggota tim) yang paling kita sukai? Jika anda tidak yakin, tanyalah pada tim kita. Mereka mengetahui hal itu. Seberapa keras kita mencoba, adalah hal yang sulit untuk tidak menunjukkan kesukaan yang lebih pada seseorang dibanding kepada seseorang yang lain. Selalu ada seseorang yang mempunyai talenta, energi, keinginan, pengaruh, penampakan, dan menghasilkan sesuatu yang lebih baik atau dengan kata lain membuat kita suka.

Setiap kita, secara alami bias dalam memandang sesuatu. Latar belakang keluarga, budaya, lingkungan belajar, dan pengalaman sangat memengaruhi cara kita berpikir dan membuat keputusan. Namun demikian, ketika menjadi pemimpin, nilai keadilan dapat kita pelajari. Keadilan yang berarti tidak memihak, tidak menunjukkan kesukaan yang lebih dibanding yang lain, atau tidak berprasangka. Untuk mendapatkan nilai ini, tidak harus belajar hukum atau menjadi hakim, tetapi hanya perlu mengamati pemimpin lain (baik atau buruk) dan mempraktikkan ketidakberpihakan tersebut.

Menurut Ferguson (2013), seorang pemimpin yang tidak memihak, harus melakukan hal-hal sebagai berikut.

- Berfokus pada membuat keputusan yang baik, yang menguntungkan setiap orang, bukan hanya sebagian kecil orang.
- Berkonsentrasi melakukan sesuatu yang benar bukan melakukan sesuatu yang populer.
- Memperlakukan seseorang secara berbeda, sesuai kebutuhan, tetapi sebagai sesuatu yang sama pentingnya.
- Menerima bahwa sebagian orang mungkin akan melihat keputusannya sebagai sesuatu yang tidak adil dan mengecewakan.
- Mengikuti proses yang telah ditetapkan, bukan tingkah sebagian kecil orang.
- Mendengarkan secara hati-hati untuk membedakan fakta dan fiksi.
- Sadar melihat potensi diskriminasi dan ketidakjujuran yang ada pada dirinya.
- Maju dengan kepercayaan diri tanpa khawatir apa yang orang lain pikirkan.

Bab V

KOMUNIKASI DALAM TIM

Indikator Keberhasilan

Setelah mempelajari materi diklat ini, peserta diklat diharapkan mampu menjembatani komunikasi antara tim dan atasan.

Jika membicarakan kepemimpinan, jarang di antara peneliti yang sepenuhnya setuju mengenai bagaimana mendefinisikan kepemimpinan, tetapi kebanyakan akan setuju bahwa pemimpin adalah seseorang yang membimbing, mengarahkan, memotivasi, atau menjadi inspirasi bagi yang lain. Ia adalah seseorang yang berpengaruh dalam organisasi atau komunitas. Ia mengajak orang lain untuk mengikutinya atau mengikuti tujuan yang ia tetapkan. Ia mengendalikan situasi. Ia memperbaiki kinerja kelompok atau organisasinya. Melalui komunikasi yang efektif, seorang pemimpin memimpin kelompok atau organisasinya. Kemampuan komunikasi yang baik kemungkinan akan membantu perkembangan dan menciptakan pemahaman dan kepercayaan yang dibutuhkan dalam mendorong orang lain mengikuti pemimpin. Tanpa komunikasi seorang pemimpin kurang lengkap. Tanpa komunikasi yang efektif seorang pemimpin bukan pemimpin yang efektif. Dengan komunikasi yang efektif seorang pemimpin memperbaiki kemampuannya untuk mendapatkan sesuatu untuk dikerjakan dengan atau melalui orang lain.

A. PENGERTIAN KOMUNIKASI

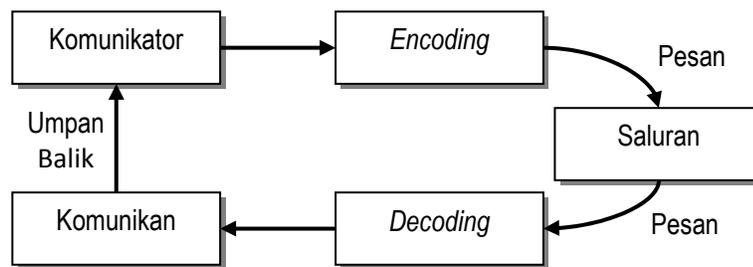
Komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan berita antara dua orang atau lebih dengan cara yang tepat sehingga dipahami apa yang dimaksudkan. Komunikasi dapat didefinisikan sebagai transmisi informasi dan pemahaman melalui penggunaan simbol-simbol biasa atau umum.

Proses komunikasi merupakan tahap-tahap antara komunikator dan komunikan yang menghasilkan pentransferan dan pemahaman makna. Menurut Stephen P. Robbins, proses komunikasi meliputi 7 (tujuh) bagian, yakni:

1. sumber komunikasi (komunikator),
2. pengkodean (*encoding*),

3. pesan,
4. saluran,
5. pendekodean (*decoding*),
6. penerima (komunikasikan),
7. umpan balik.

Ketujuh bagian dari suatu proses komunikasi dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5.1 Proses Komunikasi

Sumber komunikasi atau **komunikator** mengawali proses komunikasi dengan pesan yang dikemas dengan pengkodean tertentu berupa simbol-simbol. **Pesan** adalah sesuatu yang dikomunikasikan. Semuanya itu disampaikan dengan kemasan kode tertentu. Pengemasan suatu pesan melalui proses *encoding* memberikan kontribusi yang berarti atas keberhasilan suatu komunikasi. **Encoding** adalah proses untuk memilih simbol-simbol yang digunakan untuk membentuk pesan. Simbol-simbol ini bisa berbentuk *verbal* dan *nonverbal*.

Kemudian pesan tersebut disampaikan melalui berbagai **saluran** yang disebut media penyaluran pesan. Penyaluran pesan secara umum dapat dibagi menjadi saluran tatap muka dan melalui media. Saluran tatap muka terjadi saat komunikator dan komunikan dapat bertemu langsung serta bertatap muka tanpa media perantara. Sedangkan contoh komunikasi melalui media adalah surat, dokumen, telepon, dan *e-mail*. Pertemuan jarak jauh menggunakan *real-time video* atau dikenal dengan *teleconference*, dapat digolongkan sebagai saluran melalui media.

Sebelum pesan diterima, **komunikan** harus menerjemahkan simbol-simbol yang diterima ke dalam suatu bahasa yang dapat dipahami oleh komunikan. Inilah yang disebut sebagai **decoding** pesan. Sebagaimana saat *encoding*, tahap *decoding* juga dipengaruhi oleh keterampilan, sikap, pengetahuan, dan sistem sosial budaya.

Tahapan terakhir dari proses komunikasi adalah **umpan balik**. Tahap ini merupakan pengecekan atas keberhasilan proses transfer pesan dimaksud. Tahapan ini sangat penting dalam kegiatan organisasi termasuk kegiatan pelaksanaan audit. Peran pemantauan dan reviu pelaksanaan audit oleh ketua tim atau pengendali teknis merupakan salah satu media umpan balik atas penugasan audit.

B. FUNGSI KOMUNIKASI

Ada empat fungsi komunikasi dalam organisasi, yaitu:

1. Fungsi Informatif

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi. Maksudnya, seluruh anggota dalam organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik, dan tepat waktu.

2. 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:

- a. Atasan atau orang-orang yang berada dalam tataran manajemen, yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Namun demikian, sikap bawahan untuk menjalankan perintah banyak bergantung pada:
 - keabsahan pimpinan dalam menyampaikan perintah;
 - kekuatan pimpinan dalam memberi sanksi;
 - kepercayaan bawahan terhadap atasan sebagai seorang pemimpin sekaligus sebagai pribadi;
 - tingkat kredibilitas pesan yang diterima bawahan.
- b. Berkaitan dengan pesan, pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan-peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

3. Fungsi Persuasif

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Dengan adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada memberikan perintah.

4. Fungsi Integratif

Setiap organisasi berusaha menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Terdapat dua saluran komunikasi, yaitu komunikasi formal dan komunikasi informal.

C. ARAH DALAM KOMUNIKASI

1. Komunikasi ke atas

Merupakan pesan yang dikirim dari tingkat hierarki yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Komunikasi ini sangat penting untuk mempertahankan organisasi dan untuk pertumbuhan organisasi. Komunikasi ini memunculkan manajemen umpan balik yang dapat menumbuhkan semangat kerja bagi anggota organisasi. Bagi bawahan, hal ini menimbulkan adanya perasaan memiliki dan merasa sebagai bagian dari organisasi.

Arus komunikasi dari bawah ke atas berfungsi untuk:

- a. Penyampaian informasi tentang pekerjaan-pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan.
- b. Penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan.
- c. Penyampaian saran-saran perbaikan oleh bawahan
- d. Penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.

Kesulitan dalam melakukan komunikasi ke atas adalah sebagai berikut.

- Penundaan (*delay*), di mana informasi bergerak lambat ke atas, ke tingkat manajemen yang lebih tinggi. Karena takut dinilai gagal, manajer yang lebih rendah akan mencoba memecahkan masalahnya sendiri sehingga informasi akan berjalan lambat.
- Penyaringan (*filtering*), dilakukan karena biasanya seorang pegawai hanya akan melaporkan kepada atasannya informasi yang pegawai pikir apa yang atasannya ingin dengar.
- Distorsi, hal ini merupakan modifikasi pesan yang disengaja, yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan pribadi seseorang.

Cara membangun komunikasi ke atas adalah sebagai berikut:

- a. **Bertanya (*questioning*)**. Pemimpin dapat mendorong komunikasi ke atas dengan menanyakan pertanyaan yang baik. Hal ini menunjukkan kepada bawahan bahwa atasan menaruh perhatian pada pendapatnya, menginginkan informasi tambahan, dan menilai masukannya.
- b. **Mendengar (*listening*)**. Mendengar secara aktif lebih daripada mendengar. Hal ini memerlukan/menggunakan telinga dan pikiran. Mendengar yang efektif bekerja dalam dua tingkatan, membantu penerima memahami benar ide dan emosi atas pesan yang pengirim maksudkan.
- c. **Rapat pegawai**. Metode yang bermanfaat dalam komunikasi ke atas adalah melakukan rapat dengan tim kecil. Rapat kecil ini akan mendorong pembicaraan tentang masalah pekerjaan, kebutuhan, dan praktik manajemen yang membantu dan mengganggu kinerja.
- d. **Kebijakan membuka pintu (*an open-door policy*)**. Kebijakan ini adalah pernyataan yang mendorong bawahan untuk datang kepada atasan atau manajemen yang lebih tinggi dengan masalah yang berkaitan dengannya.

- e. **Partisipasi dalam kelompok sosial.** Secara informal, kegiatan rekreasi yang bersifat santai merupakan kesempatan yang baik untuk melakukan komunikasi ke atas secara tidak terencana.

2. Komunikasi ke bawah

Merupakan pesan yang dikirim dari tingkat hierarki yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah. Fungsi arus komunikasi dari atas ke bawah ini adalah:

- a. Pemberian atau penyimpanan instruksi kerja (*job instruction*).
- b. Penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan (*job rationale*).
- c. Penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku (*procedures and practices*).
- d. Pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.

Prasyarat untuk dapat melakukan komunikasi ke bawah secara efektif adalah:

- a. Pemimpin perlu membangun sikap komunikasi yang positif.
- b. Pemimpin harus secara terus-menerus berusaha mendapatkan informasi.
- c. Pemimpin secara sadar merencanakan untuk berkomunikasi.
- d. Pemimpin harus membangun kepercayaan.

3. Komunikasi vertikal

Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang mengalir dari atas ke bawah dan sebaliknya dari bawah ke atas. Hubungan tersebut bersifat timbal balik antara atasan dan bawahan.

4. Komunikasi horizontal

Komunikasi horizontal dikenal juga dengan komunikasi lateral, yaitu komunikasi yang berlangsung antar para karyawan ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang setara. Fungsi arus komunikasi horizontal ini adalah:

- a. memperbaiki koordinasi tugas;
- b. upaya pemecahan masalah;
- c. saling berbagi informasi;
- d. upaya pemecahan konflik;
- e. membina hubungan melalui kegiatan bersama.

D. JENIS-JENIS KOMUNIKASI

Komunikasi dapat diklasifikasikan dari berbagai sudut pandang. Dalam modul ini, komunikasi diklasifikasikan menurut 3 sudut pandang, yaitu **cara komunikasi**, **pihak yang terlibat** dalam komunikasi, dan **kode yang digunakan**.

Klasifikasi komunikasi menurut caranya terdiri atas komunikasi lisan dan tulisan. **Komunikasi lisan** adalah komunikasi yang komunikatornya menyampaikan pesan secara langsung kepada pihak komunikan tanpa media berupa tulisan atau teks. Termasuk dalam komunikasi lisan adalah komunikasi tatap muka, wawancara, komunikasi lewat telepon, presentasi, dan *teleconference*. Sedangkan **komunikasi tulisan** adalah penyampaian pesan secara tertulis dari komunikator kepada komunikannya. Termasuk dalam komunikasi tulisan adalah surat-menyurat, dokumentasi kegiatan dalam bentuk tertulis, pesan singkat, dan penyampaian laporan tertulis.

Klasifikasi komunikasi menurut pihak yang terlibat dalam komunikasi, adalah sebagai berikut.

1. Komunikasi Intrapersonal

Komunikasi ini melibatkan diri sendiri sebagai komunikator dan komunikannya. Contohnya, ketika berintrospeksi diri, maka akan terjadi dialog di dalam pikiran seseorang. Dialog ini adalah bentuk dari komunikasi intrapersonal.

2. Komunikasi Interpersonal

Komunikasi ini melibatkan lebih dari satu orang sebagai pihak komunikator dan komunikan. Misalnya, ketika seorang anggota tim menyampaikan kesulitannya dalam melaksanakan pengujian kepada ketua tim, maka di sini terdapat dua orang yang terlibat

dalam komunikasi, satu orang berperan sebagai komunikator dan satu orang lagi menjadi komunikan. Komunikasi kelompok termasuk dalam jenis komunikasi ini. Contoh komunikasi kelompok adalah rapat tim audit untuk menyepakati hasil audit atau presentasi hasil audit kepada para pemimpin auditan.

3. Komunikasi Massa

Komunikasi ini melibatkan pihak komunikan dalam jumlah besar, kepada masyarakat umum atau biasa kita sebut publik. Contoh komunikasi ini adalah siaran radio, berita koran, acara TV, temu pers, dan sebagainya.

Komunikasi juga dapat diklasifikasikan menurut kode yang digunakan, yaitu komunikasi verbal dan nonverbal. **Komunikasi verbal** adalah komunikasi yang menggunakan kode-kode bahasa seperti kata-kata dan kalimat. Contoh komunikasi verbal adalah surat dan percakapan. Sedangkan **komunikasi nonverbal** adalah komunikasi yang tidak menggunakan kode-kode bahasa. Contoh komunikasi nonverbal adalah foto, gerak tubuh, sirine, dan sebagainya.

E. GAYA KOMUNIKASI

Gaya komunikasi akan memberikan pengetahuan kepada kita tentang bagaimana perilaku orang-orang dalam suatu organisasi ketika mereka melaksanakan tindakan terhadap berbagai informasi dan gagasan.

Gaya komunikasi didefinisikan sebagai seperangkat perilaku antarpribadi yang terspesialisasi yang digunakan dalam situasi tertentu. Masing-masing gaya komunikasi terdiri dari sekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai untuk mendapatkan respons atau tanggapan tertentu dalam situasi yang tertentu pula. Kesesuaian dari satu gaya komunikasi yang digunakan, bergantung pada maksud dari pengirim dan harapan dari penerima.

Secara umum terdapat enam gaya komunikasi, yaitu:

1. *The controlling style*

Gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa, dan mengatur perilaku, pikiran, dan tanggapan

orang lain. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini dikenal dengan nama komunikator satu arah atau *one-way communications*.

Gaya komunikasi ini lebih memusatkan perhatian kepada pengiriman pesan dibandingkan upaya mereka untuk berharap pesan. Mereka tidak mempunyai rasa ketertarikan dan perhatian pada umpan balik, kecuali jika umpan balik atau *feedback* tersebut digunakan untuk kepentingan pribadi mereka. Gaya ini sering dipakai untuk mempersuasi orang lain supaya bekerja dan bertindak secara efektif, dan pada umumnya dalam bentuk kritik.

2. *The equalitarian style*

Aspek penting gaya komunikasi ini adalah landasan kesamaan. Gaya komunikasi ini ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah (*two-way traffic of communication*).

Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi yang bermakna kesamaan ini adalah orang-orang yang memiliki sikap kepedulian yang tinggi serta mampu membina hubungan baik dengan orang lain, baik dalam konteks pribadi maupun dalam lingkup hubungan kerja. Gaya komunikasi ini akan memudahkan tindakan komunikasi dalam organisasi, sebab gaya ini efektif dalam memelihara empati dan kerja sama, khususnya dalam situasi untuk mengambil keputusan terhadap suatu permasalahan yang kompleks. Gaya komunikasi ini pula yang menjamin berlangsungnya tindakan atas berbagai informasi di antara para anggota dalam suatu organisasi.

3. *The structuring style*

Gaya komunikasi ini memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan guna memantapkan perintah yang harus dilaksanakan, penjadwalan tugas dan pekerjaan, serta struktur organisasi. Pengirim pesan lebih memberi perhatian kepada keinginan untuk memengaruhi orang lain dengan jalan berbagi informasi tentang tujuan organisasi, jadwal kerja, serta aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut.

4. *The dynamic style*

Gaya komunikasi yang dinamis ini memiliki kecenderungan agresif, karena pengirim pesan memahami bahwa lingkungan pekerjaan berorientasi pada tindakan. Gaya komunikasi ini

sering dipakai oleh para juru kampanye ataupun supervisor yang membawahi para wiraniaga.

Tujuan utama gaya komunikasi ini adalah menstimulasi atau merangsang pekerjaan karyawan agar bekerja dengan lebih cepat dan lebih baik. Gaya komunikasi ini cukup efektif digunakan dalam mengatasi persoalan-persoalan yang bersifat kritis, namun dengan syarat bahwa karyawan atau bawahan mempunyai kemampuan yang cukup untuk mengatasi masalah yang kritis tersebut.

5. *The relinquishing style*

Gaya komunikasi ini lebih mencerminkan kesediaan untuk menerima saran, pendapat, ataupun gagasan orang lain, daripada keinginan untuk memberi perintah, meskipun pengirim pesan mempunyai hak untuk memberi perintah dan mengontrol orang lain. Pesan-pesan dalam gaya komunikasi ini akan efektif ketika pengirim pesan sedang bekerja sama dengan orang-orang yang berpengetahuan luas, berpengalaman, teliti, serta bersedia untuk bertanggung jawab atas semua tugas atau pekerjaan yang dibeban kepadanya.

6. *The withdrawal style*

Akibat yang muncul jika gaya ini digunakan adalah melemahnya tindakan komunikasi, artinya tidak ada keinginan dari orang-orang yang memakai gaya ini untuk berkomunikasi dengan orang lain, karena ada beberapa persoalan ataupun kesulitan antarpribadi yang dihadapi oleh orang-orang tersebut.

F. HAMBATAN DALAM KOMUNIKASI

Di dalam komunikasi selalu ada hambatan yang dapat mengganggu kelancaran jalannya proses komunikasi, sehingga informasi dan gagasan yang disampaikan tidak dapat diterima dan dimengerti dengan jelas oleh penerima pesan atau *receiver*. Menurut Ron Ludlow dan Fergus Panton (1992: 10), ada hambatan-hambatan yang menyebabkan komunikasi tidak efektif yaitu:

1. ***Status effect***

Hambatan berupa adanya perbedaan pengaruh status sosial yang dimiliki oleh setiap manusia. Misalnya, karyawan dengan status sosial yang lebih rendah harus tunduk dan patuh terhadap apapun perintah yang diberikan atasan. Maka, karyawan tersebut tidak dapat atau takut mengemukakan aspirasi atau pendapatnya.

2. ***Semantic problems***

Faktor semantik menyangkut bahasa yang dipergunakan komunikator sebagai alat untuk menyalurkan pikiran dan perasaannya kepada komunikan. Demi kelancaran komunikasi, seorang komunikator harus benar-benar memperhatikan gangguan semantis ini, sebab kesalahan pengucapan atau kesalahan dalam penulisan dapat menimbulkan salah pengertian (*misunderstanding*) atau penafsiran (*misinterpretation*), yang pada gilirannya bisa menimbulkan salah komunikasi (*miscommunication*). Misalnya, kesalahan dalam pengucapan bahasa dan salah penafsiran seperti pengucapan demonstrasi menjadi demokrasi, kedelai menjadi keledai, dan lain-lain.

3. ***Perceptual distorsion***

Perceptual distorsion dapat disebabkan karena perbedaan cara pandang yang sempit pada diri sendiri dan perbedaan cara berpikir serta cara mengerti yang sempit terhadap orang lain. Hal ini mengakibatkan dalam komunikasi terjadi perbedaan persepsi dan wawasan atau cara pandang antara satu dengan yang lainnya.

4. ***Cultural differences***

Hambatan yang terjadi karena adanya perbedaan kebudayaan, agama, dan lingkungan sosial. Dalam suatu organisasi terdapat beberapa suku, ras, dan bahasa yang berbeda, sehingga ada beberapa kata-kata yang memiliki arti berbeda untuk suku yang lain. Misalnya, kata “jangan” dalam bahasa Indonesia artinya tidak boleh, tetapi orang suku Jawa mengartikan kata tersebut sebagai suatu jenis makanan berupa sup.

5. ***Physical distractions***

Hambatan ini disebabkan oleh gangguan lingkungan fisik terhadap proses berlangsungnya komunikasi. Contohnya, suara riuh orang-orang atau kebisingan, suara hujan atau petir, dan cahaya yang kurang jelas.

6. *Poor choice of communication channels*

Adalah gangguan yang disebabkan pada media yang dipergunakan dalam melancarkan komunikasi. Contoh dalam kehidupan sehari-hari misalnya sambungan telepon yang terputus-putus, suara radio yang hilang dan muncul, gambar yang kabur pada pesawat televisi, huruf ketikan yang buram pada surat, sehingga informasi tidak dapat ditangkap dan dimengerti dengan jelas.

7. *No feed back*

Hambatan ini terjadi ketika seorang pengirim pesan mengirimkan pesan kepada penerima pesan tetapi tidak ada respons dan tanggapan dari penerima pesan, maka yang terjadi adalah komunikasi satu arah yang sia-sia. Contohnya, seorang manajer menerangkan suatu gagasan yang ditujukan kepada para karyawan. Dalam penerapan gagasan tersebut para karyawan tidak memberikan tanggapan atau respons. Dengan kata lain, tidak peduli dengan gagasan seorang manajer.

Sementara itu, Longest, Rakich, and Darr dalam Guo, Kristina L. (2005) mengklasifikasikan hambatan dalam berkomunikasi ke dalam dua kategori, yaitu lingkungan dan pribadi. Hambatan lingkungan merupakan ciri dari keadaan organisasi dan lingkungannya. Hambatan pribadi muncul dari sifat individu dan interaksinya dengan yang lain.

Hambatan lingkungan meliputi hal-hal sebagai berikut.

- Kompetisi waktu dan perhatian antara pengirim pesan dan penerima pesan.
Permintaan yang banyak dan terus-menerus menyebabkan pesan diterjemahkan secara tidak benar. Penerima pesan mendengar pesan tetapi tidak memahaminya. Kurangnya perhatian penerima pesan akan menyebabkan ia tidak benar-benar mendengar sehingga pesan tidak dapat dipahami dengan benar
- Tingkatan hierarki yang banyak
Tingkatan hierarki yang banyak menyebabkan distorsi pesan. Karena pesan menyebar ke atas atau ke bawah, mungkin akan diinterpretasikan secara berbeda sesuai dengan latar belakang individu penerima pesan. Jika banyak saluran komunikasi muncul dalam rantai

komunikasi, maka bisa terjadi kesalahan interpretasi. Akibatnya, informasi yang dikirim akan terdistorsi atau bahkan terhalangi.

- **Filosofi manajer**

Filosofi manajer tidak hanya berpengaruh dalam organisasi tetapi juga berpengaruh pada komunikasi organisasi dengan *stakeholder* di luar organisasi. Reaksi yang berbeda atas kejadian yang sama menggambarkan filosofi yang berbeda tentang komunikasi.

- **Hubungan kekuasaan/status**

Hubungan kekuasaan atau status dapat juga memengaruhi pengiriman pesan. Seorang pengawas yang mempunyai hubungan tidak harmonis dengan bawahannya dapat mengganggu arus dan isi informasi. Selain itu, seorang staf yang mempunyai pengalaman di pekerjaan sebelumnya mungkin akan menghindari komunikasi terbuka karena takut mendapat sanksi negatif. Sebagai contoh, hubungan yang buruk antara pengawas dengan bawahan akan menghalangi bawahannya melaporkan bahwa proyek tidak berjalan sesuai dengan rencana. Ketakutan pada kekuasaan dan status atasan merupakan hambatan yang umum dalam komunikasi.

- **Kompleksitas organisasi**

Sebagaimana tingkatan hierarki, semakin kompleks sebuah organisasi akan semakin besar kemungkinan sebuah informasi terdistorsi.

- **Terminologi khusus**

Penggunaan terminologi khusus yang tidak dikenal oleh penerima atau pesan yang benar-benar rumit. Komunikasi antar orang yang menggunakan terminologi yang berbeda dapat menjadi tidak produktif karena orang akan mempunyai pemahaman yang berbeda terhadap kata yang sama. Hal itu dapat menimbulkan kesalahpahaman jika menggunakan terminologi yang tidak dikenal.

Hambatan pribadi meliputi kerangka acuan, kepercayaan, nilai, prasangka, persepsi, kecemburuan, ketakutan, evaluasi sumber, *status quo*, dan kurangnya empati penerima pesan.

G. MEMECAHKAN HAMBATAN DALAM KOMUNIKASI TIM

Salah satu komponen penting dalam membangun sebuah tim yang baik adalah adanya komunikasi yang efektif dalam tim tersebut. Komunikasi dapat memperkuat ataupun memperlemah, bahkan menghancurkan sebuah tim. *Good communication can build up a team, bad one can break it.* Komunikasi yang baik dapat membangun kekuatan sebuah tim, sedangkan komunikasi yang buruk dapat menghancurkannya.

Untuk dapat membangun kerja sama dalam sebuah tim, diperlukan komunikasi antar anggotanya agar tujuan bersama dapat tercapai. Pernahkah kita membayangkan apa yang terjadi dalam suatu tim apabila setiap anggota tim tidak dapat berkomunikasi dengan baik dengan anggota tim lainnya? Seberapa pun hebatnya kemampuan individu dalam suatu tim, mereka tidak akan ada gunanya apabila tidak dapat berkomunikasi antara satu dan lainnya. Mereka hanya akan menjadi sebuah kelompok yang tidak tahu ke mana arah yang akan dituju. Keahlian mereka akan menjadi sia-sia apabila mereka tidak dapat mengomunikasikannya dengan orang lain. Seperti yang telah dikatakan oleh William Shakespeare *"No man is lord of anything, though in and of him there be much consisting, till he communicate his part to other."*

Memahami pola komunikasi yang lebih disukai oleh para anggota tim adalah unsur utama untuk memperbaiki hubungan dan efektivitas tim. Hal ini bukan berarti bahwa hubungan antar anggota tim adalah kondisi mutlak dalam mencapai kesuksesan. Beberapa tim mungkin memiliki hubungan yang lemah, toleran tetapi tidak akrab atau mengalami perang dingin. Bagaimanapun kita harus belajar untuk bekerja secara efektif dengan orang lain bahkan ketika kita tidak berhubungan dengan baik. Pemimpin yang memiliki gaya komunikasi senada dengan gaya komunikasi anggotanya, mempunyai kesempatan terbaik untuk membentuk tim yang padu dengan hasil positif yang dapat diperkirakan.

Hal ini kelihatannya sederhana, kita hanya perlu mempelajari tipe setiap orang dan semuanya akan berjalan dengan baik. Namun demikian, manusia adalah psikologi yang rumit, gabungan antara alam dan pengasuhan. Kita semua menggunakan semua gaya didikte oleh situasi, meskipun kita lebih sulit untuk menggunakan gaya yang kurang nyaman bagi kita. Kita benar-benar menolak untuk mengubah tipe dari bertahan meskipun lebih nyaman pada situasi tertentu. Itulah mengapa pada bagian terpenting ini, kita tidak akan mungkin berhasil ketika kita mencoba membentuk pegawai atau diri kita sendiri ke dalam gaya komunikasi yang berbeda.

Menurut Longest and co-authors dalam Guo, Kristina L. (2005), mengenal hambatan lingkungan dan pribadi adalah langkah awal untuk komunikasi yang efektif. Dengan menyadari keberadaannya, kita dapat meminimalisasi dampaknya. Bagaimanapun, tindakan positif diperlukan untuk mengatasi hambatan ini. Ada beberapa hal yang dapat dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut.

1. Hambatan lingkungan dapat dikurangi jika penerima dan pengirim yakin akan perhatian atas pesan yang diberikan tersebut dan bahwa ada waktu yang cukup untuk mendengar apa yang dikomunikasikan.
2. Terdapat gaya komunikasi yang mendorong arus komunikasi yang membangun.
3. Mengurangi sejumlah mata rantai (tingkatan hierarki organisasi atau langkah-langkah) antara pengirim pesan dan penerima pesan mengurangi kemungkinan terjadinya distorsi informasi.
4. Hambatan kekuasaan atau status dapat dihilangkan dengan merajut kata-kata atau simbol sehingga pesan dapat dipahami dan kata-kata dapat diperkuat dengan tindakan. Hal ini akan memperbaiki komunikasi di antara tingkatan kekuasaan/status yang berbeda.
5. Menggunakan berbagai saluran untuk memperkuat pesan sehingga akan menurunkan kesalahpahaman.

Agar komunikasi dapat berjalan efektif, hambatan pribadi dapat dikurangi dengan usaha secara sadar dari pengirim dan penerima pesan untuk memahami nilai dan kepercayaan satu sama lain. Yang satu harus menghargai bahwa orang lain menggunakan persepsi yang dipilih dan cenderung cemburu atau takut. Berempati dengan hal ini dalam menyampaikan pesan adalah jalan terbaik untuk komunikasi yang efektif.

Komunikasi yang efektif di antara sistem yang kompleks dan bercabang adalah tantangan. Hambatannya mungkin sulit diatasi. Porter dalam Guo, Kristina L. (2005) menawarkan beberapa pendekatan untuk mencapai mata rantai yang efektif di antara bisnis unit di berbagai perusahaan dan cara ini disarankan agar pemimpin dapat mengatasi semua hambatan.

1. Menggunakan teknik penyampaian informasi di luar teknik yang digunakan lini organisasi tradisional untuk memfasilitasi komunikasi. Sebagai contoh, penggunaan gugus tugas (*task force*) dan komite meningkatkan komunikasi di seluruh organisasi.

2. Menggunakan proses manajemen lintas organisasi daripada terpaku pada prosedur yang ada pada fungsi atau departemen. Menerapkan proses manajemen pada perencanaan, pengendalian, dan mengelola sistem informasi untuk memfasilitasi komunikasi.
3. Menggunakan kebijakan dan prosedur sumber daya manusia (pelatihan dan rotasi) untuk memperkuat kerja sama di antara anggota organisasi.
4. Menggunakan proses manajemen untuk memecahkan konflik secara adil agar menghasilkan komunikasi yang efektif.

Selain itu, ada lima prinsip dasar yang harus kita perhatikan dalam berkomunikasi yang dapat kita rangkum dalam satu kata, yaitu REACH (*Respect, Empathy, Audible, Clarity, Humble*), yang berarti merengkuh atau meraih. (Wibowo B.S., 2002)

Hukum pertama dalam berkomunikasi adalah *Respect*.

Respect merupakan sikap hormat dan sikap menghargai terhadap lawan bicara kita. Kita harus memiliki sikap (*attitude*) menghormati dan menghargai lawan bicara kita karena pada prinsipnya manusia ingin dihargai dan dianggap penting. Jika kita bahkan harus mengkritik seseorang, lakukan dengan penuh respek terhadap harga diri dan kebanggaan orang tersebut. Samuel Johnson mengatakan bahwa "*There will be no respect without trust, and there is no trust without integrity.*"

Hukum kedua adalah Empati, yaitu kemampuan kita untuk menempatkan diri kita pada situasi atau kondisi yang dihadapi oleh orang lain.

Rasa empati akan memungkinkan kita untuk dapat menyampaikan pesan (*message*) dengan cara dan sikap yang akan memudahkan penerima pesan (*receiver*) menerimanya. Jadi sebelum kita membangun komunikasi atau mengirimkan pesan, kita perlu mengerti dan memahami dengan empati calon penerima pesan kita. Sehingga nantinya pesan kita akan dapat tersampaikan tanpa ada halangan psikologis atau penolakan dari penerima. Prinsip dasar dari hukum kedua ini adalah "Perlakukan orang lain seperti Anda ingin diperlakukan." "*Seek first to understand then be understood to build the skills of emphatic listening that inspires openness and trust.*" (Stephen Covey)

Empati bisa juga berarti kemampuan untuk mendengar dan bersikap perseptif atau siap menerima masukan atau pun umpan balik apa pun dengan sikap yang positif. Banyak sekali dari

kita yang tidak mau mendengarkan saran, masukan apalagi kritik dari orang lain. Padahal esensi dari komunikasi adalah aliran dua arah. Komunikasi satu arah tidak akan efektif manakala tidak ada umpan balik (*feedback*) yang merupakan arus balik dari penerima pesan.

Hukum ketiga adalah *Audible*.

Makna dari *audible* antara lain dapat didengarkan atau dimengerti dengan baik. Kunci utama untuk dapat menerapkan hukum ini dalam mengirimkan pesan adalah sebagai berikut.

- a. Buat pesan yang mudah untuk dimengerti.
- b. Fokus pada informasi yang penting.
- c. Gunakan ilustrasi untuk membantu memperjelas isi pesan tersebut.
- d. Taruhlah perhatian pada fasilitas yang ada dan lingkungan di sekitar Anda.
- e. Antisipasi kemungkinan masalah yang akan muncul.
- f. Selalu menyiapkan rencana atau pesan cadangan (*backup*)

Hukum keempat adalah kejelasan dari pesan yang kita sampaikan (*Clarity*).

Pesan yang ingin disampaikan harus jelas sehingga tidak menimbulkan multi interpretasi atau berbagai penafsiran yang berlainan. *Clarity* juga sangat tergantung dari kualitas suara kita dan bahasa yang kita gunakan. Penggunaan bahasa yang tidak dimengerti, akan membuat isi dari pesan kita tidak dapat mencapai tujuannya. Seringkali orang menganggap remeh pentingnya *Clarity*, sehingga tidak menaruh perhatian pada suara (*voice*) dan kata-kata yang dipilih untuk digunakan.

Beberapa cara untuk menyiapkan pesan agar jelas adalah sebagai berikut.

- a. Tentukan *goal* yang jelas.
- b. Luangkan waktu untuk mengorganisasikan ide kita.
- c. Penuhi tuntutan kebutuhan format bahasa yang kita pakai.
- d. Buat pesan Anda secara jelas, tepat, dan meyakinkan.
- e. Pesan yang disampaikan harus fleksibel.

Hukum kelima dalam komunikasi tim yang efektif adalah sikap rendah hati (*Humble*).

Sikap ini merupakan unsur yang terkait dengan hukum pertama untuk membangun rasa menghargai orang lain, yang biasanya didasari oleh sikap rendah hati yang kita miliki. Kerendahan hati juga bisa berarti tidak sombong dan menganggap diri penting ketika kita berbicara. Justru dengan kerendahan hati kita dapat menangkap perhatian dan respons yang positif dari si penerima pesan.

Kita telah mengetahui betapa hebatnya fungsi dari suatu tim, di mana sekumpulan orang yang biasa saja dapat menghasilkan suatu *output* yang luar biasa. Namun tim tersebut akan menjadi tidak efektif apabila kita tidak dapat saling berkomunikasi. Oleh karena itu, kita diharapkan dapat menggunakan kelima hukum komunikasi tersebut untuk membantu kita dalam menciptakan suatu tim yang solid.

Daftar Pustaka

- Arifin, Syamsul. 2012. *Leadership: Ilmu dan Seni Kepemimpinan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Ferguson. 2013. *The Impartial Leader*. <http://fergusonvalues.com/2013/09/the-impartial-leader>.
- Guo, Kristina L. dan Yesenia Sanchez. 2005. *Workplace Communication* (Chapter 4). Florida: Florida International University.
- Hendra. 2012. Menggali Masalah.
http://www.mywvindonesia.org/front/index.php?option=com_content&view=article&id=499:menggali-masalah-teknik-pemecahan-masalah-1&catid=49:knowledgedevelopment&Itemid=158
- Lembaga Administrasi Negara. 2006. *Pelayanan Prima: Modul Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Golongan III*. Jakarta: LAN.
- Ludlow, Ron dan Fergus Panton. 1992. *The Essence of Effective Communication*. New York: Prentice Hall.
- Nahavandi, Afsaneh. 2000. *The Art and Science of Leadership (second edition)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Newstrom, John W. 2007. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work (twelfth edition)*. New York: McGraw-Hill.
- Prihandono, Doni dan Rohmat Haryadi. 2004. *Servant Leadership: Mewujudkan Budaya Pelayanan, Customer Loyalty dan Customer Satisfaction Menjadi Kenyataan Sehingga Unggul dalam Persaingan*. Jakarta: Gramedia.
- Pusdiklatwas BPKP. 2011. *Modul Kepemimpinan (revisi keempat)*. Bogor: Pusdiklatwas BPKP.
- Pusdiklatwas BPKP. 2014. *Teknik Komunikasi Audit Intern*. Bogor: Pusdiklatwas BPKP.
- Rebori, Marlen K. *Effective Problem Solving Techniques for Groups*. Nevada: University of Nevada.
- Robbins, Stephen P. 2008. *Perilaku Organisasi (edisi kesepuluh/terjemahan)*. Indonesia: Macanan Jaya Cemerlang.
- Robbins, Stephen P dan Phillip L. Hunsaker. 2009. *Training in Interpersonal Skills: Tips for Managing People at Work*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Smith, Carol. 2005. *Servant Leadership: The Leadership Theory of Robert K. Greenleaf*.
<http://www.greenleaf.org.uk/whatissl.html>
- Wibowo, B.S., et.al. 2002. *Shoot, Seri Manajemen Terapan*. Bandung: Syamil.

Mata Ajar Diklat Penjenjangan Auditor Muda

- Kepemimpinan
- Komunikasi Audit Intern II
- Tata Kelola, Manajemen Risiko, dan Pengendalian Intern III
- Kebijakan Publik
- Praktik Audit Intern