

BAB V

KESIMPULAN, ILPIKASI, DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

Dari hasil perhitungan pada Bab IV penelitian ini diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

Kepemimpinan kepala sekolah harus didukung oleh nilai-nilai personal (personal values) yang baik, hal ini dibuktikan bahwa (51,5%) rata-rata kepala sekolah mengatakan setuju bahwa nilai-nilai jujur dalam perkataan, jujur dalam perbuatan, menerima keadaan diri, menguasai diri, penyesuaian diri dengan lingkungan, perlakuan terhadap diri sendiri, sikap terhadap pekerjaan, keinginan maju, memperlihatkan kemampuan, mengemas harapan, mahir berkomunikasi, simbol diri yang baik, evaluasi diri, patuh tapi selaras, dan tidak mudah menyerah harus ada dalam diri kepala sekolah.

Demikian halnya dengan komitmen kepala sekolah, bahwa rata-rata kepala sekolah menjawab (54,82%) setuju bahwa mengembangkan nilai dalam organisasi, menjadi bagian dalam kelompok dan bekerja dengan profesional adalah bagian dari komitmen seorang kepala sekolah.

Budaya kerja dalam organisasi sekolah adalah unsur penting dalam pencapaian tujuan sekolah, dimana budaya kerja menjadi acuan akan berhasil atau tidaknya organisasi dalam mewujudkan tujuannya. Kepala sekolah perlu tahu dan mampu membangun budaya kerja organisasi sekolah. Budaya tersebut menyangkut;

- 1) Sikap kerja, kepala sekolah rata-rata menjawab setuju (70,80%) bahwa tidak menunda-nunda pekerjaan yang harus diselesaikan; mampu bekerjasama dengan berbagai tingkatan guru dan tenaga administratif lainnya; tidak menunggu perintah atasan untuk melaksanakan program-program kerja sekolah; mengembangkan langkah kerja yang sesuai dengan karakter program dan anggota sekolah; mencari alternatif solusi untuk permasalahan-permasalahan yang dihadapi; memperoleh kesempatan untuk melakukan inovasi dalam pelaksanaan program-program sekolah khususnya dalam tanggungjawab pembelajaran yang mengarah kepada perbaikan dan pencapaian hasil, menyesuaikan diri dengan lingkungan sekolah; dan sangat fleksibel dalam hubungan kerja adalah sikap kerja yang baik.
- 2) Disiplin kerja, kepala sekolah rata-rata menjawab setuju (43,57%) bahwa menggunakan pedoman kerja sebagai panduan dalam melaksanakan pekerjaan yang dibuat oleh organisasi, mengikuti setiap langkah dan prosedur kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi sesuai dengan job deskripsi, melakukan pengelolaan dengan baik pada setiap pelaksanaan pekerjaan yang harus dilakukan, dan mampu mengatur setiap alokasi waktu kerja dengan baik dalam setiap tahapan pekerjaan yang harus dilakukan sesuai dengan target-target pekerjaan yang ditetapkan, dimana alokasi waktu disesuaikan dengan struktur program umum sekolah merupakan indikator disiplin kerja dari pemimpin sekolah.
- 3) Kualitas kerja, kepala sekolah rata-rata menjawab setuju (60,60%) bahwa kualitas kerja kepemimpinan kepala sekolah ditunjukkan dengan setiap

pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan prosedur kerja yang dibuat dan ditetapkan sebagai pedoman pelaksanaan pekerjaan dalam organisasi, setiap langkah kerja menggunakan langkah kerja yang rasional sesuai dengan prosedur dan didasari oleh pemahaman tentang sumber-sumber daya yang dimiliki, selalu berpegang kepada rencana yang telah dibuat; setiap orang yang ada dalam organisasi sekolah dituntut untuk mencapai dan memperlihatkan hasil pekerjaan yang sesuai dengan standar yang ditetapkan, setiap orang dalam organisasi sekolah memegang nilai dimana kepuasan layanan bagi kastemer sekolah dimulai dari kepuasan dalam pelaksanaan pekerjaan semua anggota organisasi, dan memberikan/memfasilitasi kemudahan bagi semua orang yang akan melanjutkan pekerjaan yang diselesaikannya atau bagi pengambil keputusan.

- 4) Hubungan kerja, kepala sekolah rata-rata menjawab setuju (66%) bahwa hubungan kerja yang baik dimulai dari pemahaman visi dan misi organisasi yang dibangun, dimana visi dan misi sekolah menjadi pegangan dalam pelaksanaan pekerjaan dengan azas dibuat dan untuk keberhasilan bersama, tugas pokok dan fungsi menjadi acuan dalam pelaksanaan kegiatan kelompok dan perorangan, struktur pekerjaan yang kembangkan dalam organisasi dan diterjemahkan ke dalam masing-masing job-deskripsi dapat dimengerti oleh semua pihak, partisipasi untuk keterlibatan secara menyeluruh dari setiap orang dalam organisasi menjadi prioritas yang disesuaikan dengan tugas dan tanggungjawab pekerjaannya masing-masing, memunculkan dan membangun tanggungjawab terhadap pekerjaan dalam upaya pencapaian tujuan bersama

pada setiap orang dalam organisasi menjadi prioritas, menanamkan dan membangun semangat kekeluargaan dalam mencapai tujuan sekolah khususnya dan pendidikan pada umumnya, membangun harmonisasi hubungan setiap tugas dan tanggungjawab di sekolah dengan mengembangkan pola-pola dan saluran-saluran komunikasi yang memungkinkan orang dapat dengan mudah untuk melaksanakan pekerjaan dan mengembangkan profesinya, dan membangun iklim sekolah yang memberikan rasa tenang dalam melaksanakan tugas dan rasa aman serta nyaman dalam pelaksanaan pekerjaan yang memungkinkan setiap orang dapat berkembang dalam organisasi sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing.

Pencapaian tujuan organisasi sekolah, kepala sekolah rata-rata menjawab setuju (58,35%) bahwa dalam pelaksanaan pencapaian tujuan memperlihatkan komponen-komponen job deskripsi setiap pekerjaan menjadi pegangan yang tersurat dalam struktur pekerjaan, pedoman-pedoman pelaksanaan pekerjaan dibuat dan diatur dengan baik sesuai dengan struktur dan hierarki orang dalam pencapaian tujuan organisasi sekolah, setiap program kerja yang dibuat menggambarkan semangat perubahan dan kebersamaan, pembagian tugas dan tanggungjawab berdasarkan kemampuan dan keterampilan masing-masing anggota organisasi, mengembangkan berbagai strategi dalam setiap pelaksanaan pekerjaan yang memungkinkan orang mampu melaksanakan dan bekerjasama, mengembangkan kreativitas setiap anggota organisasi dalam pelaksanaan pekerjaan dan pencapaian tujuan, mengevaluasi kesesuaian hasil pekerjaan yang

diperoleh dengan rencana yang dibuat, melihat kerapihan hasil pekerjaan, dan membuat prioritas-prioritas pekerjaan dalam upaya pencapaian tujuan sekolah.

Sedangkan daya pengaruh setiap variabel dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) *Personal values* kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan pada kategori rendah terhadap pencapaian tujuan organisasi. Artinya, bahwa nilai-nilai personal kepala sekolah belum sepenuhnya mempengaruhi upaya pencapaian tujuan organisasi dimana nilai-nilai personal yang bersumber dari nilai-nilai budaya organisasi belum nampak sepenuhnya. Dominasi nilai personal yang berasal dari lingkungan sosial dan agama masih besar.
- 2) *Personal values* kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan pada kategori sedang terhadap sikap kerja. Artinya, bahwa baik buruknya sikap kerja yang muncul pada kepemimpinan kepala sekolah diwarnai oleh nilai-nilai personal yang dibangun oleh kepala sekolah yang bersumber dari nilai-nilai budaya sekolah.
- 3) *Personal values* kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan pada kategori rendah terhadap disiplin kerja. Artinya, bahwa nilai-nilai personal yang diharapkan bersumber dari nilai-nilai budaya organisasi belum mampu membangun disiplin kerjanya.
- 4) *Personal values* kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan pada kategori sedang terhadap kualitas kerja. Artinya, bahwa nilai-nilai personal kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya mempengaruhi kualitas pekerjaan yang dilakukannya. Sumber-sumber nilai agama dan sosial

memberikan warna terhadap upaya dan keinginannya untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya.

- 5) *Personal values* kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan pada kategori sedang terhadap hubungan kerja. Artinya, bahwa nilai-nilai personal kepala sekolah mempengaruhi kemampuan dalam membangun pola-pola hubungan kerja yang baik dalam organisasi sekolah.
- 6) Komitmen kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan pada kategori sedang terhadap pencapaian tujuan organisasi. Artinya, bahwa komitmen kepemimpinan kepala sekolah akan membantu kepala sekolah dalam membangun komitmen anggotanya dalam mewujudkan tujuan organisasi.
- 7) Komitmen kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan pada kategori kuat terhadap sikap kerja. Artinya, bahwa komitmen kepemimpinan kepala sekolah akan membangun sikap kerja yang baik, dimana komitmen akan diperlihatkan dalam bentuk sikap-sikap konsisten, prestasi, ingin maju, dan menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan individunya.
- 8) Komitmen kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan pada kategori rendah terhadap disiplin kerja. Artinya, bahwa komitmen kepemimpinan kepala sekolah belum sepenuhnya mempengaruhi tingkat disiplin dalam pekerjaannya. Ada komponen-komponen lainnya yang juga membangun disiplin kerja kepala sekolah seperti nilai personal, sikap, dan tingkat kemampuan dalam menerima dan membangun perbedaan.
- 9) Komitmen kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan pada kategori rendah terhadap kualitas kerja. Artinya, bahwa komitmen kepala sekolah

belum mampu diaktualisasikan dalam aksi masih sebatas kata-kata. Aksi adalah simbol adanya komitmen seseorang.

- 10) Komitmen kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan pada kategori kuat terhadap hubungan kerja. Artinya bahwa komitmen kepemimpinan kepala sekolah memberikan pengaruh terhadap pola-pola hubungan yang dibangun dengan anggotanya. Komitmen diwujudkan dalam bentuk upaya pencurahan segenap daya upaya untuk membangun hubungan yang harmonis dan dinamis dalam organisasi.
- 11) Sikap kerja kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan pada kategori rendah terhadap pencapaian tujuan organisasi. Artinya, bahwa sikap kerja kepala sekolah belum mampu mengakomodasi upaya-upaya dalam pencapaian tujuan organisasi.
- 12) Disiplin kerja kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan pada kategori sedang terhadap pencapaian tujuan organisasi. Disiplin dalam bentuk self awareness akan mengakomodasi upaya-upaya dalam pencapaian tujuan organisasi.
- 13) Kualitas kerja kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan pada kategori kuat terhadap pencapaian tujuan organisasi. Artinya, bahwa kualitas kerja yang diperlihatkan oleh kepala sekolah dalam bentuk pengetahuan, kemampuan dan keterampilan akan mempengaruhi efektivitas pencapaian tujuan organisasi.
- 14) Hubungan kerja kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan pada kategori sedang terhadap pencapaian tujuan organisasi. Artinya bahwa pola-

pola hubungan dalam pekerjaan yang dibangun oleh pimpinan akan mempengaruhi tingkat upayanya dalam mencapai tujuan organisasi.

B. Implikasi

Dari hasil penyimpulan diatas implikasi teoritik maupun empiris yang diperoleh meliputi hal-hal berikut ini:

Nilai-nilai seseorang dalam organisasi harus bersumber dari nilai-nilai organisasi, dimana nilai-nilai organisasi menjadi titik tolak dalam melaksanakan pekerjaannya. Ketika nilai-nilai personal tersebut masih bertahan dalam kondisi ideal secara personal, maka yang akan memunculkan pertentangan-pertentangan antara tuntutan organisasi dalam pencapaian tujuannya dengan peranan-peranan individu dalam nilainya. Nilai personal yang dimiliki akan besar penampakannya dalam perilaku kerja ketimbang nilai organisasi yang harus menjadi acuannya. Sebagai sebuah sistem sosial, organisasi menghendaki adanya perilaku yang sama yang muncul dari anggotanya.

Self awareness yang diharapkan muncul dalam diri individu akan terhalang oleh kepentingan-kepentingan individu, munculnya arogansi dan egoisme kepemimpinan tidak lain disebabkan oleh menguatnya nilai-nilai ideal secara personal. Aturan yang dibuat bukan untuk dilaksanakan akan tetapi untuk diberlakukan bagi orang lain (anggota sekolah).

Kualitas kerja melekat pada proses dan produk, proses pelaksanaan pekerjaan mencerminkan individu si pelaku kegiatan. Produk yang dihasilkan memperlihatkan kesungguhan, keuletan, kemampuan untuk mengikuti prosedur

produksi yang tepat dan melihat ukuran-ukuran psikis individu. Hal ini tidak akan muncul ketika nilai-nilai kepercayaan terhadap standar-standar operasional prosedur dalam organisasi tidak lebih baik ketimbang kemampuan sendiri.

Komitmen bukan hanya sekedar ucapan yang mungkin tidak akan didengar oleh orang lain, komitmen membutuhkan usaha dan upaya serta akan membutuhkan waktu. Pencapaian tujuan organisasi yang efektif akan dicapai melalui komitmen yang dimiliki oleh setiap orang dalam organisasi. Komitmen seorang pemimpin adalah alat yang cukup ampuh untuk mengerakan dan mengarahkan setiap komponen dalam organisasi kearah pencapaian tujuan organisasi.

Efektivitas kepemimpinan dalam memberikan dorongan dan arahan kepada anggotanya dapat dimunculkan dalam bentuk disiplin pada tingkat yang paling tinggi yaitu kesadaran diri terhadap aturan-aturan main dalam organisasi. Komitmen pada ranah tercurahnya segala daya dan upaya yang kuat adalah bentuk kesadaran atas peranan kepemimpinannya.

Kualitas dan hubungan kerja yang harmonis tidak akan tercapai dan tercipta tanpa keinginan dan kemauan yang kuat dari pimpinan. Dibutuhkan upaya-upaya yang gigih dan kemauan yang kuat untuk masuk dan dapat diterima kedalam setiap bagian dalam organisasi. Komitmen atas pekerjaan kepemimpinan akan menghasilkan kualitas kerja yang baik, dan akan mempermudah dalam membangun pola-pola hubungan kerja.

Pengembangan budaya organisasi yang bersumber dari nilai-nilai budaya organisasi dimanifestasikan oleh pimpinan sekolah dalam bentuk komitmen dalam

sikap, disiplin, kualitas dan hubungan kerja sebagai *vehicle* untuk mewujudkan tujuan organisasi. Pembinaan hubungan dalam pekerjaan menjadi begitu sangat penting bagi pimpinan untuk mendesiminasikan nilai-nilai organisasi kepada anggotanya. Dengan menghilangkan ego kepemimpinannya, diharapkan hubungan terjalin dengan harmonis dan dinamis. Pola-pola komunikasi formal untuk merubah nilai-nilai yang dibawa dari lingkungan luar akan sangat efektif.

Nilai-nilai personal yang harus muncul dalam diri pimpinan dalam bentuk keseimbangan antara *actual performance*, (perilaku keseharian yang nampak) nilai-nilai yang melekat ketika pimpinan memperlihatkan perilakunya dalam kehidupan keseharian dalam masyarakat dan lingkungannya, dengan *task performance* yaitu nilai-nilai yang diperlihatkan ketika dirinya mekukan tugas dan fungsi dalam sebuah organisasi.

Desonansi antara *actual performance* dengan *task performance* memunculkan kesan dan pandangan yang negatif terhadap peranannya. Artinya, bahwa sikap positif dalam pekerjaan adalah gambaran sikap dalam kehidupan kesehariannya dan hal ini harus menjadi referensi bagi setiap anggotanya.

Referensi nilai konsonansi dalam pekerjaan dan keseharian akan membangun dan menjaga power/kekuasaan pimpinan. Kekuasaan yang dibangun dengan referensi yang baik akan mengarahkan satu kekuatan kepercayaan yang sama (komunikasi harmonis) terhadap apa yang diinginkan dengan tingkat kepuasan yang sama dalam menunaikan tugas dan tanggungjawab.

Sikap kerja yang digambarkan dengan tingkat kepuasan kerja tidak dapat dibangun oleh nilai tunggal sebagai individu tentang membenaran atas suatu

kerpercayaan, akan tetapi harus menjadi membenaran yang kolektif bersumber dari nilai budaya organisasi (*School Culture Values*).

Dalam kerangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi perlu rekonseptualisasi dari seseorang tentang nilai; pemahaman tentang arti nilai dari banyak referensi bagaimana nilai organisasi terbentuk, pemahaman tentang batasan nilai-nilai yang baik dan buruk dalam organisasi, pemahaman tentang bagaimana nilai-nilai etis diimplementasikan dalam situasi kehidupan organisasi yang sebenarnya, pemahaman tentang bagaimana seharusnya berperilaku dalam organisasi, dan pemahaman tentang menjadi pelaku utama perubahan dalam pengembangan nilai dalam organisasi.

Disiplin kerja yang paling tinggi adalah *self awareness*, dimana disiplin kerja adalah disiplin diri. Membangun disiplin kerja, efektivitasnya sangat bergantung kepada pembangunan disiplin diri dengan menjadi sebuah kepemilikan. Oleh karena itu, dibutuhkan komitmen diri yang tinggi. Komitmen diri yang tinggi dapat dipahami dari tiga sudut pandang, yaitu; sudut sikap, keteguhan akan kepemilikan suatu titik keyakinan terhadap sesuatu; sudut perilaku, bentuk kontinuitas dan intensitas dari perilaku yang konsisten; sudut spiritualitas, keteguhan akan keyakinan atas sesuatu yang menyebabkan adanya sesuatu dan keberadaannya.

Kesadaran muncul karena stimulasi tertentu dan melalui proses yang terus menerus dari pengalaman tentang sesuatu yang seharusnya dilakukan, dan tingkat penerimaan diri terhadap apa yang dilakukan. Untuk sampai pada tingkat kesadaran dalam disiplin dibutuhkan alat dan proses, serta target-target

pencapaiannya. Alat penyadaran diri adalah evaluasi diri, sedangkan prosesnya melalui upaya-upaya perenungan dan penghidmatan tentang apa yang terjadi dan telah dilalui. Selanjutnya apa yang ingin dicapai, kebermaknaan akan peran yang sedang dilakukan bagi diri dan orang lain atau hanya sebatas kepuasan dalam mempertahankan eksistensi.

Komitmen adalah bentuk pencurahan segala daya upaya anggota organisasi bagi organisasinya. Organisasi dibangun diantaranya karena adanya interaksi, interaksi antar manusia dan sumber daya lainnya. Inti dari interaksi adalah komunikasi. Oleh karena itu, setinggi apapun tingkat disiplin diri seseorang tanpa keterampilan dan kemampuan mengkomunikasikannya belum dapat menjamin dijadikan referensi untuk dapat membina hubungan yang baik. Tanpa keterampilan dan kemampuan untuk mengkomunikasikannya kepatuhan dan ketaatan tidak akan dapat diukur.

Untuk dapat mencapai keseimbangan antara disiplin dengan hubungan kerja, perlu dipertegas proses pemahaman antara fungsi-fungsi dalam pekerjaan dan fungsi-fungsi hubungan personal; keseimbangan antara orientasi pekerjaan dengan kebebasan individu, keseimbangan antara pengorganisasian pekerjaan dengan kepentingan-kepentingan individu dalam kelompok, keseimbangan antara aliran komunikasi dengan keseimbangan dalam kelompok, dan keseimbangan dalam pengambilan keputusan dengan akses individu dan kelompok.

Disiplin kerja, kualitas kerja, dan hubungan kerja berhubungan dengan pencapaian tujuan pada kategori sedang, sedangkan sikap kerja rendah. Hal ini berarti sikap kerja kepala sekolah masih merupakan satu sikap ideal personal

belum menjadi satu sikap ideal kolektif dalam budaya organisasi. Sikap ideal kolektif lahir dari pemahaman dan pemilahan tentang peranan individu sebagai anggota organisasi dan peranan individu dalam kepentingan personal.

Pemahaman tentang kepentingan organisasi diatas kepentingan personal lahir melalui proses *capacity building*. *Capacity building* dalam pemilikan nilai-nilai universal yang menjadi acuan bersama. Perbedaan-perbedaan nilai menjadi satu kedalam nilai budaya organisasi melalui proses transformasi kedalam satu persepsi tentang nilai budaya organisasi.

C. Rekomendasi

Adapun rekomendasi untuk memposisikan kepemimpinan berbasis nilai Kepala Sekolah dalam pencapaian tujuan organisasi dengan pengembangan budaya kerja meliputi;

Pertama; Memperhatikan dan mendengarkan, pencurahan pikiran, perasaan, dan dorongan-dorongan hati melalui proses identifikasi, klarifikasi, modifikasi, dan strukturisasi untuk memperoleh kejelasan pertanyaan-pertanyaan dalam diri.

Kedua, Meneliti dan mempelajari, dasar yang berkembang dalam pembentukan kebutuhan untuk mempelajari simbol-simbol, sinyal-sinyal, penomena-penomena yang muncul dalam interkasinya dengan orang lain dan lingkungannya dalam organisasi.

Ketiga, Merenungkan dan memahami, proses redefinisi melalui konstruksi diri dan strukturisasi pemahaman untuk memupuk, meningkatkan, dan memperdalam keyakinan diri.

Keempat, Merasakan dan mencoba, melakukan upaya-upaya untuk lebih dekat dan masuk kedalam nilai yang baru.

Kelima, Mengembangkan dan melakukan, proses transformasi keyakinan melalui pengembangan wadah interaksi yaitu raga, sikap, dan perilaku dalam kehidupan.

Pada tatanan implementasinya kelima komponen tersebut dilakukan dalam bentuk:

- a) Meningkatkan pemahaman dan penerimaan terhadap diri, melalui kegiatan pelatihan yang memberikan kemampuan untuk dapat mengenali dan menggali kekuatan dan kelemahan dalam diri.
- b) Mengembangkan kesadaran diri, dengan pelatihan yang mengembangkan kemampuan untuk menganalisis kekuatan-kekuatan diri yang seharusnya menjadi modal dalam menjalankan kepemimpinannya berbalik menjadi kelemahan ketika berhadapan dengan anggota.
- c) Meningkatkan cara pandang melalui pelatihan tentang pengkajian budaya organisasi untuk memperoleh kemampuan dalam melihat dan memahami perbedaan-perbedaan peranan yang harus dijalankan dan perbedaan-perbedaan yang melekat pada setiap anggota sekolah.

- d) Mengembangkan kemampuan dalam pemahaman perbedaan kualitas individu, hal ini dimungkinkan untuk meningkatkan kemampuan dalam pemilihan dan penetapan standar-standar perilaku dalam organisasi.
- e) Meningkatkan pemahaman dan kemampuan dalam bekerjasama dengan seluruh anggota organisasi, hal ini dimungkinkan untuk melihat sikap dan perilaku setiap individu dan pemahamannya terhadap nilai-nilai organisasi.
- f) Mengembangkan kepemimpinan yang "*share*" dan kembangkan budaya nilai yang datang dari bawah, disadari bersama, dan norma melekat pada setiap kegiatan kelompok. Berbagi dan keterbukaan adalah kunci keberhasilan kepemimpinan yang dijalankan, berikan kesempatan kepada anggota sekolah untuk mengembangkan kreativitas dalam pekerjaannya. Pelihara nilai-nilai dalam organisasi untuk menguatkan kelompok, mengakomodasi perbedaan, resiko-resiko yang muncul, inovasi, integritas kelompok, dan pengawasan.
- g) Menetapkan aturan yang memberikan dorongan kepada anggota untuk berkomunikasi secara terbuka tentang perasaan, ketakutan, keinginan, dan kebutuhan-kebutuhannya. Kembangkan saluran-saluran komunikasi yang memungkinkan setiap orang dalam organisasi memperoleh kesempatan untuk mencurahkan perasaan, harapan, keinginan, rasa takut, dan ide-ide yang dimilikinya.