

**Revisi Diklat**

**KOMUNIKASI ORGANISASI**

**Oleh:**

**Elfi Yanti Ritonga, MA  
NIP. 19850225 201101 2 022**

**Konsultan**

**Dr. Ahmad TamrinSikumbang, MA  
NIP. 19690808 199703 1 002**



**FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUMATERA UTARA**

**MEDAN**

**2019**

# **KOMUNIKASI ORGANISASI**

**Oleh:**

**Elfi Yanti Ritonga, MA  
NIP. 19850225 201101 2 022**

**Konsultan**

**Dr. Ahmad TamrinSikumbang, MA  
NIP. 19690808 199703 1 002**



**FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**

**SUMATERA UTARA**

**MEDAN**

**2019**

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan pertolongan-Nya. Shalawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah menuntun jalan kebahagiaan di dunia dan akhirat.

Penyusunan diktat ini merupakan kajian singkat tentang komunikasi organisasi. Penulis menyadari bahwa penyusunan diktat ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan, bimbingan, dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati pada kesempatan ini penyusun mengucapkan terimakasih kepada:

1. Kedua orangtua dan mertua yang selalu memberikan doa kepada penulis sehingga diberikan kesehatan untuk menyelesaikan penyusunan diktat ini.
2. Suami tercinta dan anak-anak (Hariz Putra Pratama Sinaga & Dzakiyya Talita Sakhi Sinaga) sebagai semangat hidup yang selalu mendampingi kehidupan ini.
3. Bapak Dr. Soiman, MA selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sumatera Utara Medan.
4. Bapak Dr. Ahmad Tamrin Sikumbang, MA selaku Konsultan dalam Penulisan diktat ini.
5. Seluruh dosen di Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sumatera Utara Medan.
6. Saudara, dan pihak-pihak lain yang turut membantu dalam penyelesaian diktat ini.

Akhirnya, penulis menyadari bahwa tulisan ini masih sangat jauh dari sempurna, untuk itu kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan. Semoga penyusunan diktat ini bisa bermanfaat dan memberi kontribusi kepada jurusan Komunikasi Penyiaran Islam dan Manajemen Dakwah.

Medan,  
Januari 2019

Elfi Yanti  
Ritonga, MA

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>i</b>
<b>BAB I KONSEP-KONSEP DASAR KOMUNIKASI.....</b>	<b>1</b>
A. Definisi komunikasi .....	5
B. Model komunikasi.....	7
C. Komponen dasar komunikasi.....	15
D. Prinsip komunikasi.....	17
<b>BAB II KONSEP-KONSEP DASAR ORGANISASI.....</b>	<b>20</b>
A. Pengertian organisasi .....	20
B. Elemen organisasi .....	23
C. Karakteristik organisasi.....	26
D. Fungsi organisasi.....	29
E. Teori organisasi.....	31
<b>BAB III PERSEPSI DAN KONSEP KOMUNIKASI ORGANISASI .....</b>	<b>50</b>
A. Persepsi komunikasi organisasi.....	50
B. Definisi dan konsep kunci dari komunikasi organisasi.....	51
C. Pendekatan komunikasi organisasi .....	52
<b>BAB IV IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI .....</b>	<b>57</b>
A. Iklim organisasi .....	57
B. Iklim komunikasi .....	58
C. Kepuasan komunikasi organisasi .....	59
D. Hubungan komunikasi organisasi dengan kepuasan kerja.....	59
<b>BAB V MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN.....</b>	<b>62</b>

A. Pengertian Komunikasi .....	62
B. Ciri-ciri motif .....	64
C. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi .....	66
D. Teori-teori motivasi.....	69
E. Pengertian kepemimpinan.....	74
F. Fungsi dan peran pemimpin dalam organisasi .....	77
G. Teori gaya kepemimpinan .....	78
<b>BAB VI KOMUNIKASI ORGANISASI VERBAL .....</b>	<b>82</b>
A. Pengertian komunikasi verbal .....	82
B. Klasifikasi pesan komunikasi organisasi .....	83
C. Fungsi pesan dalam organisasi.....	84
D. Jaringan komunikasi formal.....	87
<b>BAB VII KOMUNIKASI ORGANISASI NONVERBAL .....</b>	<b>92</b>
A. Pengertian komunikasi nonverbal .....	92
B. Fungsi komunikasi nonverbal .....	94
C. Karakteristik komunikasi nonverbal .....	96
<b>BAB VIII MANAJEMEN KONFLIK.....</b>	<b>99</b>
A. Hakikat konflik .....	99
B. Proses terjadinya konflik .....	100
C. Eksistensi konflik .....	101
D. Penyebab konflik.....	102
E. Pendekatan-pendekatan manajemen konflik.....	103
<b>BAB IX BUDAYA ORGANISASI .....</b>	<b>106</b>
A. Pengertian budaya organisasi .....	106
B. Konsep budaya organisasi.....	108
C. Fungsi budaya organisasi .....	110
D. Mengubah budaya organisasi .....	111
E. Teori budaya organisasi .....	114
<b>BAB X ARTI PENTING KOMUNIKASI BAGI ORGANISASI DAN PR .....</b>	<b>119</b>

A. Kajian teoritik .....	119
B. Informasi .....	120
C. Persuasi .....	121
D. Dialog .....	122
E. Kajian praktis .....	123
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>127</b>

## **BAB 1**

### **KONSEP-KONSEP DASAR KOMUNIKASI**

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia. Dengan berkomunikasi, manusia dapat saling berhubungan satu sama lain baik dalam kehidupan sehari-hari di rumah tangga, di tempat pekerjaan, di pasar, dalam masyarakat atau dimana saja manusia berada. Tidak ada manusia yang tidak akan terlibat dalam komunikasi.

Pentingnya komunikasi bagi manusia tidaklah dapat dimungkiri begitu juga halnya bagi suatu organisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan lancar dan berhasil dan begitu pula sebaliknya, kurangnya atau tidak adanya komunikasi organisasi dapat macet atau berantakan. Misalnya bila dalam suatu sekolah kepala sekolah tidak member informasi kepada guru-guru mengenai kapan sekolah dimulai sesudah libur semester dan apa bidang studi yang harus diajarkan oleh masing-masing guru, maka besar kemungkinan guru tidak datang mengajar. Akibatnya, murid-murid tidak belajar. Hal ini menjadikan sekolah tidak berfungsi sebagaimana mestinya. Dari contoh itu kelihatan, bahwa dengan kelupaan memberi informasi saja sudah memberikan efek yang lebih besar bagi sekolah.

Komunikasi yang efektif adalah penting bagi semua organisasi. Oleh karena itu, para pemimpin organisasi dan para komunikator dalam organisasi perlu memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasi mereka . Untuk

memahami komunikasi ini dengan mudah perlu terlebih dahulu mengetahui konsep-konsep dasar komunikasi. Karena itu, pada bab 1 ini disajikan dahulu lingkup komunikasi ditinjau dari komponennya, bentuknya, sifatnya, metodenya, tekniknya, modelnya, bidangnya, dan sistemnya.

### **1. Komponen Komunikasi**

- a. Komunikator (*communicator*)
- b. Pesan (*message*)
- c. Media (*media*)
- d. Komunikan (*communicant*)
- e. Efek (*effect*)

### **2. Proses Komunikasi**

- a. Proses secara primer
- b. Proses secara sekunder

### **3. Bentuk Komunikasi**

- a. Komunikasi Persona (*Personal Communication*)
  1. Komunikasi intrapersona (*intrapersonal communication*)
  2. Komunikasi antarpersona (*interpersonal communication*)
- b. Komunikasi Kelompok (*Group Communication*)
  1. Komunikasi kelompok kecil (*small group communication*)
    - a. Ceramah (*lecture*)
    - b. Diskusi Panel (*panel discussion*)
    - c. Simposium (*symposium*)
    - d. Forum
    - e. Seminar
    - f. Curahsaran (*brainstorming*)
    - g. Dan lain-lain
  2. Komunikasi kelompok besar (*large group communication/public speaking*)
- c. Komunikasi Massa (*Mass Communication*)
  1. Pers



2. Radio
3. Televisi
4. Flim
5. Dan lain-lain

d. Komunikasi Medio (*Medio Communication*)

1. Surat
2. Telepon
3. Pamflet
4. Poster
5. Spanduk
6. Dan lain-lain

**4. Sifat Komunikasi**

- a. Tatap muka (*face to face*)
- b. Bermedia (*mediated*)
- c. Verbal (*verbal*)
  1. Lisan (*oral*)
  2. Tulisan/cetak (*written/printed*)
- d. Nonverbal (*non-verbal*)
  1. kias/isyarat badaniah (*gestural*)
  2. bergambar (*pictorial*)

**5. Metode Komunikasi**

- a. Jurnalistik (*journalism*)
  1. Jurnalistik cetak (*printed journalism*)
  2. Jurnalistik elektronik (*electronic journalism*)
  3. Jurnalistik radio (*radio journalism*)
  4. Jurnalistik televisi (*television journalism*)
- b. Hubungan masyarakat (*public relation*)
- c. Periklanan (*advertising*)
- d. Pameran (*exhibition/exposition*)
- e. Publisitas (*publicity*)

- f. Propaganda
- g. Penerangan

#### **6. Teknik Komunikasi**

- a. Komunikasi informatif (*informative communication*)
- b. Komunikasi persuasif (*persuasive communication*)
- c. Komunikasi instruktif/koersif (*instructive/coersive communication*)
- d. Hubungan manusia (*human relations*)

#### **7. Tujuan Komunikasi**

- a. Perubahan sikap (*attitude change*)
- b. Perubahan pendapat (*opinion change*)
- c. Perubahan prilaku (*behavior change*)
- d. Perubahan sosial (*social change*)

#### **8. Fungsi Komunikasi**

- a. Menyampaikan informasi (*to inform*)
- b. Mendidik (*to educate*)
- c. Menghibur (*to entertain*)
- d. Mempengaruhi (*to influence*)

#### **9. Model Komunikasi**

- a. Komunikasi satu tahap (*one step flow communication*)
- b. Komunikasi dua tahap (*two step flow communication*)

#### **10. Bidang Komunikasi**

- a. Komunikasi sosial (*social communication*)
- b. Komunikasi manajemen (*management/organizational communication*)
- c. Komunikasi perusahaan (*business communication*)
- d. Komunikasi politik (*political communication*)
- e. Komunikasi internasional (*international communication*)
- f. Komunikasi antarbudaya (*intercultural communication*)
- g. Komunikasi pembangunan (*development communication*)
- h. Komunikasi lingkungan (*environmental communication*)

i. Komunikasi tradisional (*traditional communication*)<sup>1</sup>

Demikian mengenai lingkup ilmu komunikasi dipandang dari berbagai segi.

## **A. DEFINISI KOMUNIKASI**

Ber macam-macam definisi komunikasi yang dikemukakan orang untuk memberikan batasan terhadap apa yang dimaksud dengan komunikasi sesuai sesuai dari sudut mana mereka memandangnya. Tentu saja masing-masing definisi tersebut ada benarnya dan tidak salah karena disesuaikan dengan bidang dan tujuan masing-masing. Berikut ini disajikan beberapa definisi tersebut untuk melihat keanekaragamannya yang berguna untuk menarik pengertian yang umum dari komunikasi.

### **1. Definisi Hovland, Janis dan Kelly**

Hovland, Janis dan Kelley seperti yang dikemukakan oleh Forsdale (1981) adalah ahli Sosiologi Amerika, mengatakan bahwa, "*communication is the process by which an individual transmits stimuli (usually verbal) to modify the behavior of other individuals*". Dengan kata-kata lain komunikasi adalah proses individu mengirim stimulus yang biasanya dalam bentuk verbal untuk mengubah tingkah laku orang lain. Pada definisi ini mereka menganggap komunikasi sebagai suatu proses, bukan sebagai sesuatu hal.<sup>2</sup>

### **2. Harold Lasswell**

Lasswell mengatakan bahwa cara yang baik untuk menjelaskan komunikasi ialah menjawab pertanyaan sebagai berikut : *Who Says What In Which Channel To Whom With What Effect ?*

Paradigma Lasswell di atas menunjukkan bahwa komunikasi meliputi lima unsur sebagai jawaban dari pertanyaan yang diajukan itu, yakni :

---

<sup>1</sup> Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Komunikasi Teori & Praktek*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2007), hal. 7-9.

<sup>2</sup> Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2004), hal. 2.

- Komunikator (*communicator, source, sender*)
- Pesan (*message*)
- Media (*channel, media*)
- Komunikan (*communican, communicate, receiver, recipient*)
- Efek (*effect, impact, influence*)

Jadi, berdasarkan paradig Lasswell tersebut, komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan melalui media yang menimbulkan efek tertentu.

Lasswell menghendaki agar komunikasi dijadikan objek studi ilmiah, bahkan setiap unsur diteliti secara khusus. Studi mengenai komunikator dinamakan *control analysis*, penelitian mengenai pers, radio, tv, flim, dan media lainnya disebut *media analysis*, penyelidikan mengenai pesan dinamai *content analysis, audience analysis* adalah studi khusus tentang komunikan, sedangkan *effect analysis* merupakan penelitian mengenai efek atau dampak yang ditimbulkan oleh komunikasi. Demikian kelengkapan unsur komunikasi menurut Harold Lasswell yang mutlak harus ada dalam setiap prosesnya.<sup>3</sup>

### 3. Wilbur Schramm

Menyatakan komunikasi sebagai suatu proses berbagi (*sharing process*), Schramm menguraikannya demikian:

“Komunikasi berasal dari kata-kata (bahasa) latin *communis* yang seperti umum (*common*) atau bersama. Apabila kita berkomunikasi, sebenarnya kita sedang berusaha menumbuhkan suatu kebersamaan (*commonness*) dengan seseorang. Yaitu kita berusaha berbagi informasi, idea atau sikap. Seperti dalam uraian ini, misalnya saya sedang berusaha berkomunikasi dengan para pembaca untuk menyampaikan ide bahwa hakikat sebuah komunikasi sebenarnya adalah usaha membuat penerima atau pemberi komunikasi memiliki pengertian (pemahaman) yang sama terhadap pesan tertentu”.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Komunikasi Teori & Praktek*.....hal.10-11.

<sup>4</sup> Khomsahrial Romli, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta : Penerbit PT Grasindo, 2011), hal. 9.

Dari uraian Schramm itu dapat disimpulkan bahwa sebuah komunikasi yang efektif adalah komunikasi yang berhasil melahirkan kebersamaan (*commonness*), kesepahaman antara sumber (*source*) dengan penerima (*audience-receiver*) nya. Sebuah komunikasi akan benar-benar efektif apabila *audience* menerima pesan, pengertian dan lain-lain persis sama seperti apa yang dikehendaki oleh penyampai.

#### **4. Definisi William J. Seiler**

Seiler (1988) memberikan definisi komunikasi yang lebih bersifat universal. Dia mengatakan komunikasi adalah proses simbol verbal dan nonverbal dikirimkan, diterima dan diberi arti.

Kelihatannya dari definisi ini proses komunikasi sangat sederhana, yaitu mengirim dan menerima pesan tetapi sesungguhnya komunikasi adalah suatu fenomena yang kompleks yang sulit dipahami tanpa mengetahui prinsip dan komponen yang penting dari komunikasi tersebut.

Dari keempat definisi yang dikemukakan di atas jelas, bahwa pada hakikatnya komunikasi merupakan suatu proses tetapi proses mengenai apa belumlah ada kesepakatan. Ada yang mengatakan proses pengiriman stimulus, pemberian signal, dan ada pula yang mengatakan pengiriman informasi dan simbol tetapi menurut penafsiran penulis semua istilah itu cenderung untuk menyatakan maksud yang sama yaitu pengiriman pesan yang akan diinterpretasikan oleh si penerima pesan.<sup>5</sup>

#### **B. MODEL KOMUNIKASI**

Yang dimaksudkan dengan model komunikasi adalah gambaran yang sederhana dari proses komunikasi yang memperlihatkan kaitan antara satu komponen komunikasi dengan komponen lainnya. Penyajian model dalam bagian ini dimaksudkan untuk mempermudah memahami proses komunikasi dan melihat komponen dasar yang perlu ada dalam suatu komunikasi.

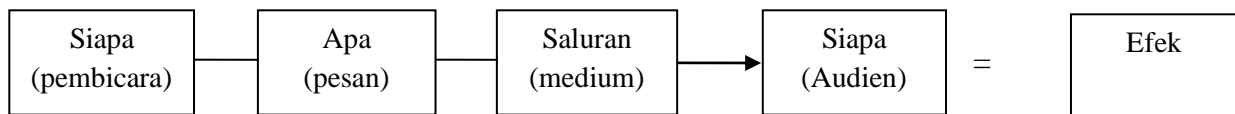
---

<sup>5</sup> Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*.....hal.4.

## 1. Model Lasswell

Salah satu model komunikasi yang tua tetapi masih digunakan orang untuk tujuan tertentu adalah model komunikasi yang dikemukakan oleh Harold Lasswell (Forsdale 1981), seorang ahli ilmu politik dari Yale University. Dia menggunakan lima pertanyaan yang perlu ditanyakan dan dijawab dalam melihat proses komunikasi, yaitu *who* (siapa), *says what* (mengatakan apa), *in which medium* atau dalam media apa, *to whom* atau kepada siapa, dan dengan *what effect* atau apa efeknya. Gambaran dari model Lasswell tersebut adalah seperti terdapat pada gambar 1.

Bila dilihat lebih lanjut maksud dari model Lasweel ini akan kelihatan bahwa yang dimaksud dengan pertanyaan *Who* tersebut adalah menunjuk kepada siapa yang mengambil inisiatif untuk memulai komunikasi. Yang memulai komunikasi ini dapat berupa seseorang dan dapat juga sekelompok orang seperti organisasi atau persatuan



**Gambar 1. Model Komunikasi Lasswell (Ruben, 1988).**

Pertanyaan kedua adalah *says what* atau apa yang dikatakan. Pertanyaan ini adalah berhubungan dengan isi komunikasi atau apa pesan yang disampaikan dalam komunikasi tersebut. Umumnya kita menanyakan pertanyaan ini dalam pemikiran kita dalam berkomunikasi. Kadang-kadang orang perlu mengorganisir lebih dahulu apa yang akan disampaikan sebelum mengkomunikasikannya. Isi yang dikomunikasikan ini kadang-kadang sederhana dan kadang-kadang sulit dalam kompleks. Misalnya yang sederhana seorang pimpinan menyuruh karyawannya untuk datang rapat pada hari tertentu. Contoh isi pesan yang agak sulit misalnya menjelaskan kepada karyawan mengenai pengelolaan informasi yang menggunakan komputer.

Pertanyaan ketiga adalah *to whom*. Pertanyaan ini maksudnya menanyakan siapa yang menjadi audience atau penerima dari komunikasi. Atau dengan kata lain kepada siapa komunikator berbicara atau kepada siapa pesan yang ia ingin disampaikan diberikan. Hal ini perlu diperhatikan karena penerima pesan ini berbeda dalam banyak hal misalnya, pengalamannya, kebudayaannya, pengetahuannya dan usianya. Kita tidak akan menggunakan cara yang sama dalam berkomunikasi kepada anak-anak dan berkomunikasi kepada orang dewasa. Jadi, dalam berkomunikasi siapa pendengarnya perlu dipertimbangkan.

Pertanyaan yang keempat adalah *through what* atau melalui media apa. Yang dimaksudkan dengan media adalah alat komunikasi, seperti berbicara, gerakan badan, kontak mata, sentuhan, radio, televisi, surat, buku dan gambar. Yang perlu diperhatikan dalam hal ini adalah tidak semua media cocok untuk maksud tertentu. Kadang-kadang suatu media lebih efisien digunakan untuk maksud tertentu tetapi untuk maksud yang lain tidak.

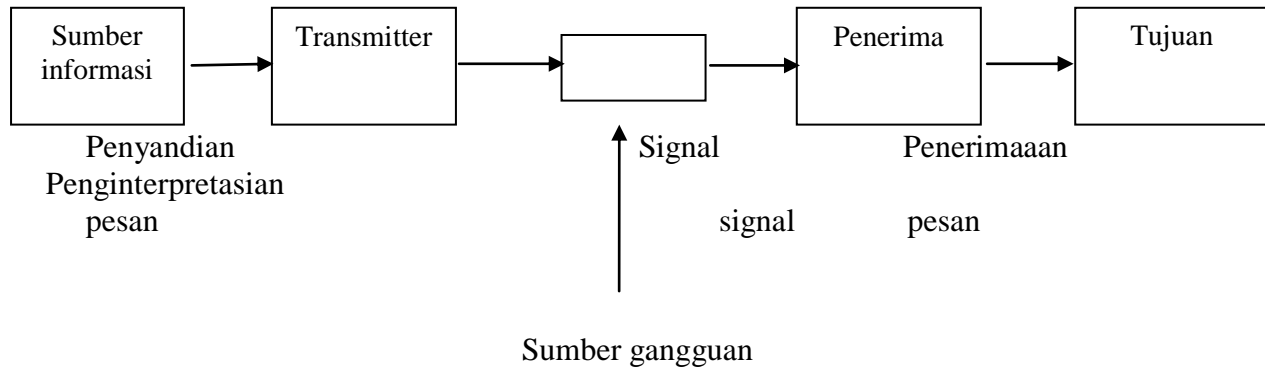
Pertanyaan terakhir dari model *Lasswel* ini adalah *what effect* atau apa efeknya dari komunikasi tersebut. Misalnya, sebuah sekolah swasta membuat iklan untuk mengkomunikasikan bahwa mereka akan menerima murid baru. Sesudah iklan ini disiarkan beberapa hari, sudah berapa orangkah yang telah mendaftar untuk menjadi murid. Jumlah orang yang mendaftar ini adalah merupakan efek dari komunikasi.

Pertanyaan mengenai efek komunikasi ini dapat menanyakan 2 hal yaitu apa yang ingin dicapai dengan hasil komunikasi tersebut dan kedua, apa yang dilakukan orang sebagai hasil dari komunikasi. Akan tetapi perlu diingat, bahwa kadang-kadang tingkah laku seseorang tidak hanya disebabkan oleh faktor hasil komunikasi tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain.

## **2. Model Shannon**

Model komunikasi lain yang banyak digunakan adalah model komunikasi dari Claude Shannon atau lebih terkenal dengan model Shannon Wever. Model ini

berbeda dengan model Lasswell mengenai istilah yang digunakan bagi masing-masing komponen seperti dapat dilihat pada gambar 2.



**Gambar 2. Model Komunikasi Shannon dan Wever (Forsdale, 1981).**

a. Sumber informasi (*Information Source*)

Dalam komunikasi manusia yang menjadi sumber informasi adalah otak. Pada otak ini terdapat kemungkinan message / pesan yang tidak terbatas jumlahnya. Tugas utama dari otak adalah menghasilkan suatu pesan atau suatu set kecil pesan dari berjuta-juta pesan yang ada. Seringkali dalam kehidupan sehari-hari pesan itu merupakan tugas yang sederhana bagi otak seperti bila berjumpa dengan teman mengucapkan selamat pagi, selamat sore, mau kemana dan sebagainya. Tetapi dalam keadaan pesan yang kompleks menghendaki otak untuk lebih memikirkan dan mempertimbangkan pesan yang akan dikirimkan seperti menerangkan sesuatu pemecahan masalah kepada orang lain. Dalam setiap kejadian, otak harus memilih pesan yang tepat atau cocok dengan situasi. Proses pemilihan ini seringkali merupakan perbuatan yang tidak disadari oleh manusia.

b. *Transmitter*



Langkah kedua dari model Shannon adalah memilih *transmitter*. Pemilihan transmitter ini tergantung pada jenis komunikasi yang digunakan. Kita dapat membedakan dua macam komunikasi yaitu komunikasi tatap muka dan komunikasi menggunakan mesin.

Pada komunikasi tatap muka yang menjadi transmitternya adalah alat-alat pembentuk suara dan dihubungkan dengan otot-otot serta organ tubuh lainnya yang terlibat dalam penggunaan bahasa nonverbal. Sedangkan pada komunikasi yang menggunakan mesin alat-alat komunikasi yang berfungsi sebagai *transmitter* adalah alat itu sendiri seperti, telepon, radio, televisi, foto dan film.

c. Penyandian ( *encoding* ) pesan

Penyandian ( *encoding* ) pesan diperlukan untuk mengubah ide dalam otak ke dalam suatu sandi yang cocok dalam transmitter. Dalam komunikasi tatap muka signal yang cocok dalam alat-alat suara adalah berbicara. Signal yang cocok dengan otot-otot tubuh dan indra adalah anggukan kepala, sentuhan dan kontak mata.

Pada komunikasi yang menggunakan mesin, dimana alat-alat yang digunakan sebagai perluasan dari indra, penyandian pesan juga berasal dari tubuh tetapi diperluas melalui jarak jauh dengan *transmitter*. Misalnya radio adalah perluasan dari suara manusia, televisi perluasan dari mata dan begitu juga dengan alat komunikasi lainnya.

d. Penerima dan *decoding*

Istilah Shannon mengenai penerima dan *decoding* atau penginterpretasian pesan seperti berlawanan dengan istilah penyandian pesan. Pada komunikasi tatap muka kemungkinan transmitter menyandikan pesan dengan menggunakan alat-alat suara dan otot-otot tubuh. Penerima dalam hal ini adalah alat-alat tubuh yang sederhana yang sanggup mengamati signal. Misalnya telinga yang menerima dan menguraikan sandi pembicaraan, mata menerima dan menguraikan sandi gerakan badan dan kepala, kilatan mata dan signal lainnya yang dapat dilihat mata. Jelaslah

jika seorang individu pada komunikasi tatap muka kekurangan satu atau lebih organ tubuh maka penerimaan pesan akan menjadi macet.

*e. Tujuan ( Destination )*

Komponen terakhir dari Shannon adalah destination ( tujuan ) yang dimaksud oleh si komunikator. Destination ini adalah otak manusia yang menerima pesan yang berisi macam-macam hal, ingatan atau pemikiran mengenai kemungkinan dari arti pesan. Penerima pesan telah menerima signal mungkin melalui pendengaran, penglihatan, penciuman dan sebagainya kemudian signal itu diuraikan dan diinterpretasikan dalam otak.

*f. Sumber Gangguan (Noise)*

Dalam model komunikasi Shannon ini terlihat adanya faktor sumber gangguan pada waktu memindahkan signal dari transmitter kepada sipenerima. Misalnya pada waktu anda berbicara dengan teman di jalan kedengaran suara mobil lewat anak-anak berteriak yang semuanya itu mengganggu pembicaraan anda sesaat dan gangguan itu dinamakan *noise*.

Untuk menetralkan gangguan ini Shannon mengemukakan empat cara seperti berikut:

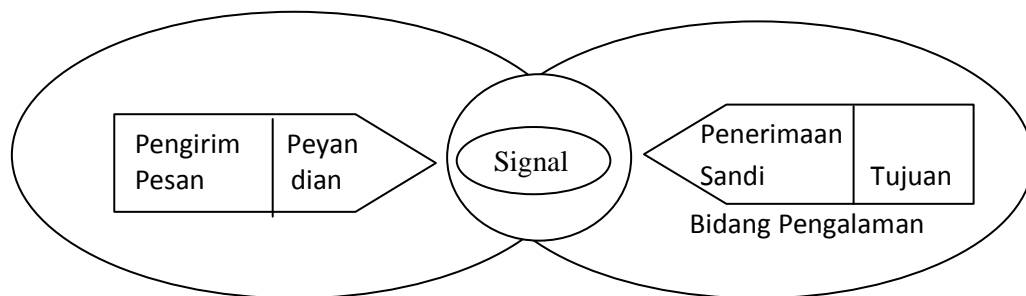
1. Menambah kekuatan (power) dari signal. Misalnya kalau kita berbicara dengan seseorang di jalan yang suasananya hiruk pikuk, kita perlu memperkeras suara kita dalam berbicara supaya tidak ditelan suara hiruk pikuk dan agar dapat didengar oleh lawan kita berbicara.
2. Mengarahkan signal dengan persis. Seperti halnya dalam pembicaraan di atas, taktik lain yang bisa dipakai untuk mengatasi gangguan adalah berbicara dekat sekali dengan lawan berbicara sehingga suara kita itu dapat menetralkan gangguan suara lain. Begitu juga halnya komunikasi melalui radio, maka bunyi radio itu diatur sedemikian rupa dan diarahkan langsung kepada pendengarnya.
3. Menggunakan signal lain. Sebagai tambahan terhadap dasar pertama, dapat digunakan taktik lain untuk menetralkan gangguan yaitu dengan

memperkuat pesan dengan signal lain misalnya, dengan gerakan kepala, gerakan badan, sentuhan dan sebagainya.

4. Redudansi. Redudensi dalam situasi yang normal kurang baik digunakan. Tetapi dalam suasana yang banyak gangguan misalnya dalam suasana yang hiruk pikuk pengulangan kata-kata kunci dalam pembicaraan perlu dilakukan untuk membantu memperjelas pesan yang disampaikan. Begitu juga halnya dengan komunikasi yang menggunakan radio maka pernyataan perlu diulang.

### 3. Model Schraumn

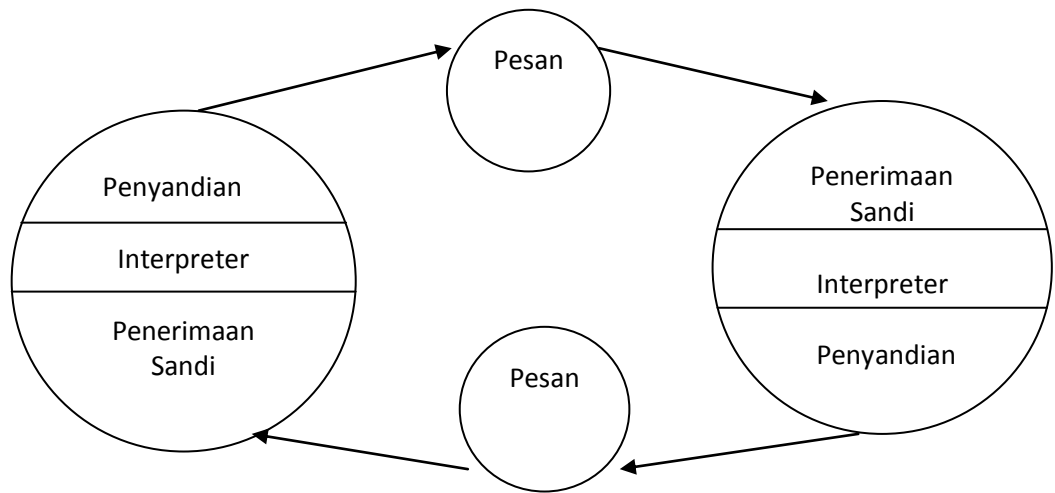
Wilbur Schraumn memberikan model proses komunikasi yang agak berbeda sedikit dengan dua model sebelumnya. Dia memperlihatkan pentingnya peranan pengalaman dalam proses komunikasi. Bidang pengalaman akan menentukan apakah pesan yang dikirimkan diterima oleh sipenerima sesuai dengan apa yang dimaksudkan oleh sipengirim pesan. Schraumn mengatakan jika tidak ada kesamaan dalam bidang pengalaman, bahasa yang sama, latar belakang yang sama, kebudayaan yang sama, maka sedikit kemungkinan pesan yang diterima diinterpretasikan dengan benar.



**Gambar 3. Model Komunikasi Schraumn yang Satu Arah (Ruben, 1988)**

Model ini sama dengan model-model sebelumnya yaitu memperlihatkan proses komunikasi yang satu arah dan tidak dua arah. Oleh karena Schraumn menyadari pentingnya balikan dalam komunikasi, akhirnya menyempurnakan

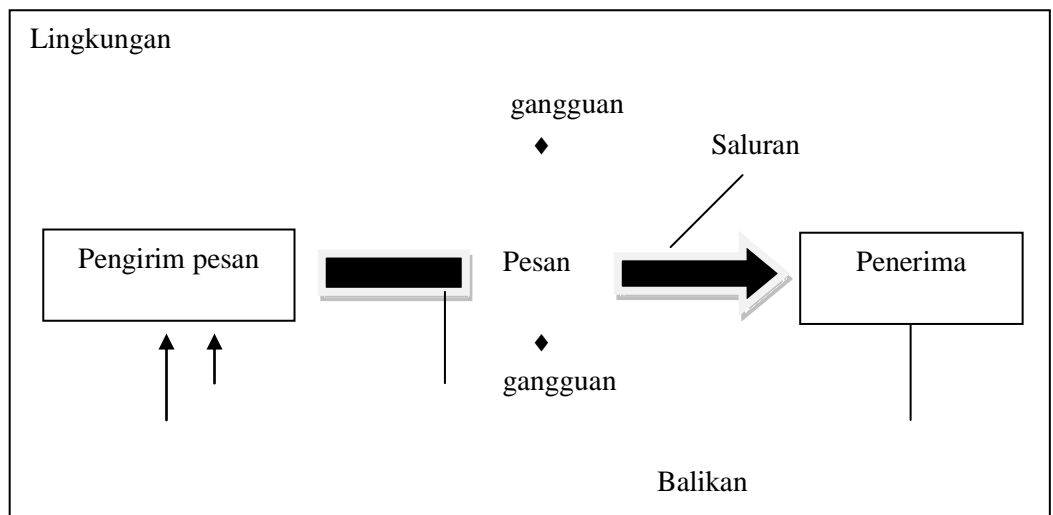
model ini menjadi model dua arah. Balikan adalah penting dalam proses komunikasi karena akan menceritakan kepada kita bagaimana pesan yang dikirimkan diinterpretasikan oleh yang menerima pesan. Bila penerima pesan memberikan balikan kepada si pengirim maka si penerima berubah menjadi si pengirim atau sumber sehingga komunikasi tidak satu arah lagi tetapi satu lingkaran. Seorang individu dapat dipandang sebagai pengirim atau penerima pesan.



**Gambar 4. Model Komunikasi Schraumn yang Berbentuk Sirkuler (Ruben, 1988)**

#### 4. Model Seiler

William J. Seiler (1988) memberikan model komunikasi dua arah dan bersifat lebih universal. Model tersebut adalah seperti terdapat pada gambar 5.



---

### **Gambar 5. Model Komunikasi Dua Arah (Seiler, 1988)**

Menurut Seiler Source atau pengirim pesan mempunyai empat peranan yaitu menentukan arti apa yang akan dikomunikasikan, menyandikan arti ke dalam suatu pesan, mengirimkan pesan dan mengamati, dan bereaksi terhadap respons dari penerima pesan.

Pengertian *message* / pesan adalah sama dengan stimulus yang dihasilkan oleh sumber. Pesan ini mungkin berisi kata-kata, tata bahasa, pengorganisasian, penampilan, gerak badan, suara, kepribadian, konsepsi diri, gaya lingkungan dan gangguan. Setiap stimulus yang mempengaruhi penerima adalah suatu pesan apakah itu disengaja atau tidak.

Istilah *channel* atau saluran yang dimaksudkan dalam model ini adalah jalan yang dilalui pesan dari sumber kepada penerima. Saluran komunikasi yang biasa adalah gelombang suara dan gelombang cahaya sehingga kita dapat mendengar dan melihat satu sama lain. Komponen penerima pesan menurut Seiler dapat seorang individu atau banyak individu yang mempunyai tugas menganalisis dan menginterpretasikan pesan baik disengaja maupun tidak disengaja. Kita dapat secara serentak menjadi seorang penerima pesan dan dapat juga sebagai seorang pengirim.

Model Seiler ini di samping menekankan pentingnya balikan juga menekankan pentingnya faktor lingkungan dalam proses komunikasi yang dapat mempengaruhi hakikat dan kualitas dari komunikasi. Misalnya adalah mudah

melakukan pembicaraan secara pribadi pada lingkungan yang menyenangkan daripada lingkungan yang hiruk pikuk dan tidak menyenangkan.<sup>6</sup>

### **C. KOMPONEN DASAR KOMUNIKASI**

Dari bermacam-macam model komunikasi yang telah dikemukakan di atas kelihatan bahwa ada bermacam-macam komponen atau elemen dalam proses komunikasi. Kadang-kadang untuk komponen yang sama digunakan istilah yang berbeda seperti halnya ada yang menggunakan istilah informasi dan pesan untuk menyatakan komponen pesan yang dikirimkan dan begitu juga ada yang memakai istilah *sender* dan *source* untuk menyatakan orang yang mengirimkan pesan.

Dalam hal ini ada empat komponen yang cenderung sama yaitu : orang yang mengirimkan pesan, pesan yang akan dikirimkan, saluran atau jalan yang dilalui pesan dari si pengirim kepada si penerima, dan si penerima pesan. Karena komunikasi merupakan proses dua arah atau timbal balik maka komponen balikan perlu ada dalam proses komunikasi. Dengan demikian, komponen dasar komunikasi ada lima yaitu :

#### **1. Pengiriman Pesan**

Pengiriman pesan adalah individu atau orang yang mengirim pesan. Pesan atau informasi yang akan dikirimkan berasal dari si pengirim pesan. Oleh sebab itu sebelum pengirim mengirimkan pesan, si pengirim harus menciptakan dulu pesan yang akan dikirimkannya. Menciptakan pesan adalah menentukan arti apa yang akan dikirimkan kemudian menyandikan/*encode* arti tersebut ke dalam satu pesan.

#### **2. Pesan**

Pesan adalah informasi yang akan dikirimkan kepada si penerima. Pesan ini dapat berupa verbal maupun nonverbal. Pesan secara verbal dapat secara tertulis seperti surat, buku, majalah, memo, sedangkan pesan yang secara lisan dapat berupa percakapan tatap muka, percakapan melalui telepon, radio, dan

---

<sup>6</sup> Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*.....hal.5-15.

sebagainya. Pesan yang nonverbal dapat berupa isyarat, gerakan badan, ekspresi muka, dan nada suara.

### 3. Saluran

Saluran adalah jalan yang dilalui pesan dari si pengirim dengan si penerima. *Channel* yang biasa dalam komunikasi adalah gelombang cahaya dan suara yang dapat kita lihat dan dengar. Akan tetapi alat dengan apa cahaya atau suara itu berpindah mungkin berbeda-beda. Misalnya bila dua orang berbicara tatap muka gelombang suara dan cahaya di udara berfungsi sebagai saluran. Kita dapat menggunakan bermacam-macam alat untuk menyampaikan pesan seperti buku, radio, film, televisi, surat kabar tetapi saluran pokoknya adalah gelombang suara dan cahaya.

### 4. Penerima Pesan

Penerima pesan adalah yang menganalisis dan menginterpretasikan isi pesan yang diterimanya.

### 5. Balikan

Balikan adalah respons terhadap pesan yang diterima yang dikirimkan kepada si pengirim pesan. Dengan diberikannya reaksi ini kepada si pengirim, pengirim akan dapat mengetahui apakah pesan yang dikirimkan tersebut diinterpretasikan sama dengan apa yang dimaksudkan oleh si pengirim. Bila arti pesan yang dimaksudkan oleh si pengirim diinterpretasikan sama oleh si penerima berarti komunikasi tersebut efektif.

## **D. PRINSIP KOMUNIKASI**

Untuk dapat memahami hakikat suatu komunikasi perlu diketahui prinsip dari komunikasi tersebut. Menurut Seiler (1988), ada empat prinsip dasar dari komunikasi yaitu :

suatu proses, suatu sistematis, interaksi dan transaksi, dimaksudkan atau tidak dimaksudkan. Masing-masing dari prinsip ini akan dijelaskan berikut ini.

### **1. Komunikasi adalah Suatu Proses**

Komunikasi adalah suatu proses karena merupakan suatu kegiatan yang terus menerus, yang tidak mempunyai permulaan atau akhir dan selalu berubah-ubah. Komunikasi juga bukanlah suatu barang yang dapat ditangkap dengan tangan untuk diteliti. Komunikasi juga melibatkan suatu variasi saling berhubungan yang kompleks yang tidak pernah ada duplikat dalam cara yang persis sama yaitu : saling hubungan di antara orang, lingkungan, keterampilan, sikap, status, pengalaman, dan perasaan, semuanya menentukan komunikasi yang terjadi pada suatu waktu tertentu.

Bila dilihat sepintas lalu suatu komunikasi mungkin tidak berarti, tetapi bila dipandang sebagai suatu proses, maka kepentingannya sangat besar. Misalnya : suatu komunikasi yang hanya terdiri dari satu perkataan dapat memperlihatkan suatu perubahan. Perubahan itu mungkin terjadi langsung atau tidak langsung, berarti atau tidak berarti, tetapi semuanya itu terjadi sebagai hasil dari proses komunikasi. Contoh : seorang pengawas sedang memperhatikan karyawannya mengerjakan suatu pekerjaan. Tiba-tiba pengawas tersebut mengucapkan kata salah, maka karyawan yang sedang bekerja tersebut menghentikan pekerjaannya dan mungkin bertanya dimana letak kesalahannya. Atau kalau karyawan tersebut tahu dimana letak kesalahannya dia dapat langsung memperbaiki pekerjaannya pada saat diawasi tersebut.

Jadi, komunikasi tersebut di samping berubah-ubah juga dapat menimbulkan perubahan.

## **2. Komunikasi adalah Sistem**

Seperti telah dijelaskan pada bagian C bahwa komunikasi terdiri dari beberapa komponen dan masing-masing komponen tersebut mempunyai tugasnya masing-masing. Tugas dari masing komponen itu berhubungan satu sama lain untuk menghasilkan komunikasi. Misalnya pengirim mempunyai peranan untuk menentukan apa informasi atau apa yang akan dikomunikasikan. Setelah tahu apa arti atau informasi yang akan dikirimkan, informasi tersebut perlu diubah ke dalam kode atau sandi-sandi tertentu sesuai dengan aturannya sehingga berupa suatu pesan. Jadi komponen pesan ada kaitannya dengan komponen pengirim.



Bila pengirim tidak benar menyandikan arti yang akan dikirim maka terjadilah pesan itu kurang tepat.

### **3. Komunikasi Bersifat Interaksi dan Transaksi**

Yang dimaksud dengan istilah interaksi adalah saling bertukar komunikasi. Misalnya seseorang berbicara kepada temannya mengenai sesuatu, kemudian temannya yang mendengar memberikan reaksi atau komentar terhadap apa yang sedang dibicarakan itu. Begitu selanjutnya berlangsung secara teratur ibarat orang yang bermain bola. Seorang melemparkan yang lainnya menangkap kemudian yang menangkap melemparkan kembali kepada si pelempar pertama.

### **4. Komunikasi Dapat Terjadi Disengaja maupun Tidak Disengaja**

Komunikasi yang disengaja terjadi apabila pesan yang mempunyai maksud tertentu dikirimkan kepada penerima yang dimaksudkan. Misalnya, seorang pimpinan bermaksud mengadakan rapat dengan kepala-kepala bagiannya. Apabila pimpinan tersebut mengirimkan pesan yang berisi undangan rapat kepada kepala-kepala bagian nya, maka itu dinamakan komunikasi yang disengaja. Tetapi apabila pesan yang tidak sengaja dikirimkan untuk orang tertentu maka itu dinamakan komunikasi tidak disengaja.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*,.....hal.17-21.

## **BAB 2**

### **KONSEP-KONSEP DASAR ORGANISASI**

Pengetahuan dasar tentang komunikasi saja belumlah memadai untuk dapat memahami komunikasi organisasi dengan baik. Karena, komunikasi itu terjadi pada suatu lingkungan tertentu yang mempunyai struktur, karakteristik, serta fungsi tertentu, yang mungkin berpengaruh kepada proses komunikasi. Tanpa pengetahuan dasar organisasi sukar untuk mengetahui apa yang sesungguhnya terjadi dalam suatu organisasi, termasuk komunikasi yang ada di dalamnya. Oleh karena itu pada bab 2 ini disajikan dulu konsep-konsep dasar organisasi seperti, pengertian organisasi, elemen organisasi, karakteristik organisasi, fungsi organisasi dan teori organisasi.

#### **A. PENGERTIAN ORGANISASI**

Ada bermacam-macam pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan organisasi. Schein (1982) mengatakan bahwa organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hierarki otoritas dan tanggung jawab. Schein juga mengatakan bahwa organisasi mempunyai karakteristik tertentu yaitu mempunyai struktur, tujuan, saling berhubungan satu bagian dengan bagian lain

dan tergantung kepada komunikasi manusia untuk mengkoordinasikan aktivitas dalam organisasi tersebut.

Kohler (1976) mengatakan bahwa organisasi adalah sistem hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasi usaha suatu kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Lain lagi dengan pendapat Wright (1977), dia mengatakan bahwa organisasi adalah suatu bentuk sistem terbuka dari aktivitas yang dikoordinasi oleh dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan bersama.<sup>8</sup>

Everet M. Rogers dalam bukunya *Communication in Organization*, mendefinisikan organisasi sebagai suatu sistem yang mapan dari mereka yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melalui jenjang kepangkatan, dan pembagian tugas. Robert Bonnington dalam buku *Modern Business A Systems Approach*, mendefinisikan organisasi sebagai sarana dimana manajemen mengkoordinasikan sumber bahan dan sumber daya manusia melalui pola struktur formal dari tugas-tugas dan wewenang.<sup>9</sup>

Walaupun pendapat mengenai organisasi tersebut kelihatannya berbeda-beda perumusannya tapi ada 3 hal yang sama-sama dikemukakan yaitu : organisasi merupakan suatu sistem, mengkoordinasi aktivitas dan mencapai tujuan bersama atau tujuan umum. Dikatakan merupakan suatu sistem karena organisasi itu terdiri dari berbagai bagian yang saling tergantung satu sama lain. Bila satu bagian terganggu maka akan ikut berpengaruh pada bagian lain. Misalnya kita lihat organisasi sekolah. Di sekolah ada beberapa komponen di antaranya guru, murid, fasilitas. Bila pada komponen guru mendapat gangguan misalnya tidak datang ke sekolah atau sakit maka akan berpengaruh kepada anak-anak yang menjadikan mereka tidak dapat belajar begitu juga halnya fasilitas belajar tidak jadi digunakan.

Satu organisasi terbentuk apabila suatu usaha memerlukan usaha lebih dari satu orang untuk menyelesaikannya. Kondisi ini timbul mungkin disebabkan karena tugas itu terlalu besar atau terlalu kompleks untuk ditangani satu orang.

---

<sup>8</sup> Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*.....hal.23.

<sup>9</sup> Khomsahrial Romli, *Komunikasi Organisasi*.....hal.1.

Oleh karena itu suatu organisasi dapat kecil seperti usaha dua orang individu atau dapat sangat besar yang melibatkan banyak orang dalam interaksi kerja sama.

Korelasi antara ilmu komunikasi dengan organisasi terletak pada peninjauannya yang terfokus kepada manusia-manusia yang terlibat dalam mencapai tujuan organisasi itu. Ilmu komunikasi mempertanyakan bentuk komunikasi apa yang berlangsung dalam organisasi, metode dan teknik apa yang dipergunakan, media apa yang dipakai, bagaimana prosesnya, faktor-faktor apa yang menjadi penghambat, dan sebagainya. Jawaban-jawaban bagi pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah bahan telaah untuk selanjutnya menyajikan suatu konsepsi komunikasi bagi suatu organisasi tertentu berdasarkan jenis organisasi, sifat organisasi, dan lingkup organisasi dengan memperhitungkan situasi tertentu pada saat komunikasi dilancarkan.<sup>10</sup>

Adapun Unsur-Unsur organisasi secara sederhana memiliki tiga unsur, yaitu:

#### 1. Man

Man (orang-orang), dalam kehidupan organisasi atau ketatalembagaan sering disebut dengan istilah pegawai atau personnel. Pegawai atau personnel terdiri dari semua anggota atau warga organisasi, yang menurut fungsi dan tingkatannya terdiri dari unsur pimpinan (administrator) sebagai unsur pimpinan tertinggi dalam organisasi, para manajer yang memimpin suatu unit satuan kerja dengan fungsinya masing-masing dan para pekerja (*nonmanagement/workers*). Semua itu secara bersama-sama merupakan kekuatan manusiawi (*man power*) organisasi.

#### 2. Kerjasama

Kerjasama merupakan suatu perbuatan bantu-membantu akan suatu perbuatan yang dilakukan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, semua anggota atau semua warga yang menurut tingkatan-tingkatannya dibedakan menjadi administrator, manajer, dan pekerja (*workers*), secara bersama-sama merupakan kekuatan manusiawi (*man power*) organisasi.

---

<sup>10</sup> Ibid., hal. 2.

### 3. Tujuan Bersama

Tujuan merupakan arah atau sasaran yang dicapai. Tujuan menggambarkan tentang apa yang akan dicapai atau yang diharapkan. Tujuan merupakan titik akhir tentang apa yang harus dikerjakan. Tujuan juga menggambarkan tentang apa yang harus dicapai melalui prosedur, program, pola (*network*), kebijaksanaan (*policy*), strategi, anggaran (*budgeting*), dan peraturan-peraturan (*regulation*) yang telah ditetapkan.

### 4. Peralatan (*Equipment*)

Unsur yang keempat adalah peralatan atau equipment yang terdiri dari semua sarana, berupa materi, mesin-mesin, uang, dan barang modal lainnya (tanah, gedung/bangunan/kantor).

### 5. Lingkungan (*Environment*)

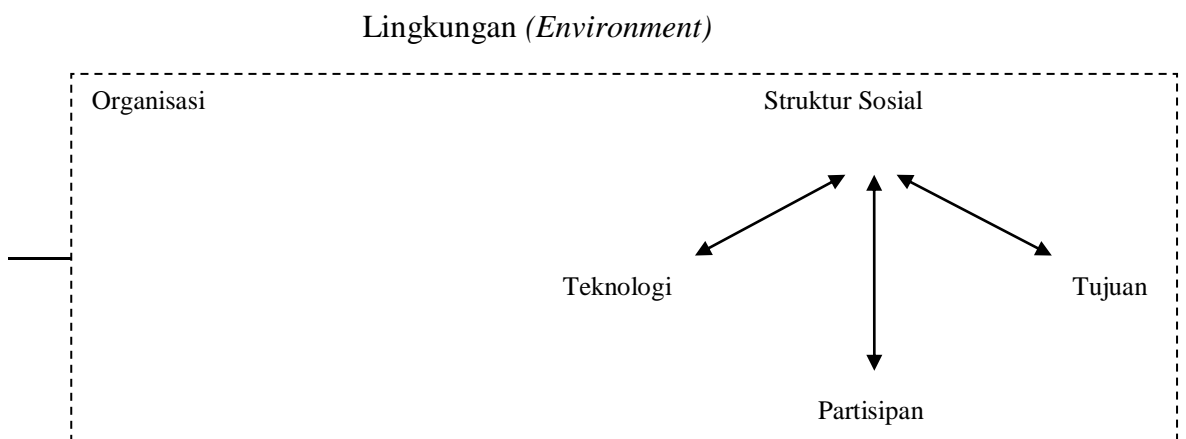
Faktor lingkungan misalnya keadaan sosial, budaya, ekonomi, dan teknologi.

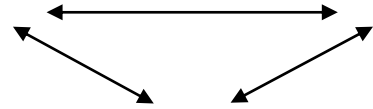
### 6. Kekayaan Alam

Yang termasuk dalam kekayaan alam ini misalnya keadaan iklim, udara, air, cuaca (geografi, hidrografi, geologi, klimatologi), flora dan fauna.<sup>11</sup>

## B. ELEMEN ORGANISASI

Organisasi adalah sangat bervariasi ada yang sangat sederhana dan ada pula yang sangat kompleks. Maka untuk membantu kita memahami organisasi tersebut perhatikanlah model berikut yang menggambarkan elemen dasar dari organisasi dan saling keterkaitan satu elemen dengan elemen lainnya.





**Gambar 6. Model Elemen Organisasi (Scott, 1981)**

## **1. Struktur Sosial**

Struktur sosial adalah pola atau aspek aturan hubungan yang ada antara partisipan di dalam suatu organisasi. Struktur sosial menurut Davis (Scott, 1981) dapat dipisahkan menjadi dua komponen yaitu struktur normatif dan struktur tingkah laku.

Struktur normatif mencakup nilai, norma dan peranan yang diharapkan. Nilai adalah kriteria yang digunakan dalam memilih tujuan tingkah laku. Sedangkan norma adalah aturan umum mengenai tingkah laku yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam mengejar tujuan. Peranan yang diharapkan, digunakan sebagai standar penilaian tingkah laku karyawan yang sesuai dengan posisinya.

Komponen yang kedua adalah struktur tingkah laku. Komponen ini berfokus kepada tingkah laku yang dilakukan dan bukan pada resep bertingkah laku. Tingkah laku yang diperlihatkan manusia dalam organisasi ini mempunyai karakteristik umum yang merupakan pola atau jaringan tingkah laku. Misalnya dalam suatu organisasi akan dapat terlihat bahwa adanya partisipan yang suka mempengaruhi orang lain atau yang suka mengasingkan diri dari temannya atau ada yang membenci atau dibenci oleh temannya dan sebagainya.

Struktur normatif dan struktur tingkah laku dari kelompok tidaklah dapat dipisahkan secara jelas dan tidak pula identik, tetapi berbeda tingkatnya dan saling berhubungan. Tingkah laku membentuk norma-norma sebagaimana halnya norma membentuk tingkah laku.

## **2. Partisipan**

Partisipan organisasi adalah individu-individu yang memberikan kontribusi kepada organisasi. Semua individu berpartisipasi lebih daripada suatu

organisasidan keterlibatannya pada masing-masing organisasi tersebut sangat bervariasi. Misalnya seorang karyawan pada suatu perusahaan adalah anggota organisasi dari perkumpulan perusahaannya, juga anggota dari perkumpulan agamanya, anggota dari masyarakat, dan organisasi lainnya. Sifat kepribadian dari seorang partisipan organisasi juga akan bervariasi dari satu organisasi kepada organisasi lainnya, tergantung kepada tipe dan peranannya dalam organisasi tersebut.

### **3. Tujuan**

Konsep tujuan organisasi adalah yang paling penting dan sangat kontroversial dalam mempelajari organisasi. Ahli analisis mengatakan bahwa tujuan sangat diperlukan dalam memahami organisasi, yang lainnya mempertanyakan apakah tujuan membentuk suatu fungsi lain daripada membenarkan tindakan yang lalu. Kemudian ahli tingkah laku menjelaskan bahwa hanya individu-individu yang mempunyai tujuan, organisasi tidak.

Bagi kebanyakan analisis, tujuan merupakan suatu titik sentral petunjuk dalam menganalisis organisasi. Tujuan dibatasi sebagai suatu konsepsi akhir yang diinginkan, atau kondisi yang partisipan usahakan mempengaruhinya, melalui penampilan aktivitas tugas-tugas mereka.

### **4. Teknologi**

Yang dimaksud dengan teknologi adalah penggunaan mesin-mesin atau perlengkapan mesin dan juga pengetahuan teknik dan keterampilan partisipan. Tiap-tiap organisasi mempunyai teknologi dalam melakukan pekerjaannya. Beberapa organisasi memproses materi input atau masukan dan membangun perlengkapan perangkat keras (*hard ware*).

Semua organisasi mempunyai teknologi tetapi bervariasi dalam memproduksi hasil yang diinginkan. Beberapa teori yang sangat menarik dan kerja empiris akhir-akhir ini memusatkan pada saling hubungan antara karakteristik teknologi dan bentuk struktur organisasi.

### **5. Lingkungan**

Setiap organisasi berada pada keadaan fisik tertentu, teknologi, kebudayaan dan lingkungan sosial, dimana organisasi tersebut harus menyesuaikan

diri. Tidak ada organisasi yang sanggup mencukupi kepentingan dirinya sendiri. Semuanya tergantung kepada lingkungan sistem yang lebih besar untuk dapat terus hidup. Pada mulanya ahli analisis organisasi cenderung tidak melihat kurang penting hubungan lingkungan organisasi. Tetapi pekerjaan sekarang menitikberatkan kepada hubungan lingkungan ini.

Parson telah memberikan perhatian terhadap pentingnya hubungan di antara tujuan organisasi dengan lingkungan masyarakat yang lebih luas. Suatu organisasi mungkin mengharapkan dukungan sosial bagi aktivitasnya untuk merefleksikan nilai-nilai masyarakat pada fungsinya. Jika kesehatan menggambarkan suatu nilai positif yang kuat bagi suatu masyarakat kemudian organisasi yang kuat bagi suatu masyarakat kemudian organisasi yang mensuplai pemeliharaan kesehatan mungkin berusaha untuk mendapatkan dukungan dalam melaksanakan aktivitas mereka.

### **C. KARAKTERISTIK ORGANISASI**

Tiap organisasi di samping mempunyai elemen yang umum juga mempunyai karakteristik yang umum. Di antara karakteristik tersebut adalah bersifat dinamis, memerlukan informasi, mempunyai tujuan dan struktur.

#### **1. Dinamis**

Organisasi sebagai suatu sistem terbuka terus-menerus mengalami perubahan, karena selalu menghadapi tantangan baru dari lingkungannya dan perlu menyesuaikan diri dengan keadaan lingkungan yang selalu berubah tersebut. Sifat dinamis ini pertama sekali disebabkan karena adanya perubahan ekonomi dalam lingkungannya. Semua organisasi memerlukan sumber keuangan untuk melakukan aktivitasnya. Oleh karena itu kondisi ekonomi mempengaruhi secara tajam pada kehidupan organisasi. Organisasi harus memberikan perhatian kepada tiap-tiap segi ekonomi. Uang yang tersedia, sumber yang digunakan sebagai bahan mentah, biaya pekerja atau karyawan, semuanya memainkan peranan yang penting dalam pengembangan organisasi.



Faktor kedua yang menjadikan organisasi bersifat dinamis adalah perubahan pasaran. Kebanyakan organisasi pasarannya adalah hasil produksi atau pelayanan. Misalnya bila pemasaran mengalami kemunduran maka ini akan membawa perubahan dalam jumlah produksi yang harus dikurangi dan begitu juga kalau keadaan sebaliknya. Contoh : bila tenaga guru tidak banyak lagi dibutuhkan oleh sekolah-sekolah maka lembaga pendidikan guru harus mengurangi menerima calon guru yang akan dihasilkannya.

Faktor ketiga yang juga menjadikan organisasi bersifat dinamis adalah perubahan kondisi sosial. Karena semua organisasi tergantung kepada bakat dan inisiatif manusia maka organisasi mesti tetap dinamis untuk menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi sosial. Jika kondisi sosial berubah organisasi juga harus berubah.

Faktor terakhir adalah perubahan teknologi. Perubahan teknologi yang terjadi dalam masyarakat akan memberikan dampak pada organisasi. Misalnya kalau dalam masyarakat sudah banyak tersedia mesin alat produksi yang baru yang dapat lebih menghemat biaya dan tenaga maka organisasi hendaknya berusaha untuk dapat menggunakan teknologi tersebut demi untuk efisiensi organisasinya.

## **2. Memerlukan Informasi**

Semua organisasi memerlukan informasi untuk hidup. Tanpa informasi organisasi tidak akan dapat jalan. Dengan adanya informasi bahan mentah dapat diolah menjadi hasil produksi yang dapat dimanfaatkan oleh manusia. Begitu juga sebaliknya dengan tidak adanya informasi suatu organisasi dapat macet atau mati sama sekali.

Untuk mendapatkan informasi adalah melalui proses komunikasi. Tanpa komunikasi tidak mungkin kita mendapat informasi. Oleh karena itu komunikasi memegang peranan penting dalam organisasi untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan bagi organisasi. Informasi yang dibutuhkan ini baik dari dalam organisasi sendiri maupun dari luar organisasi.

### **3. Mempunyai Tujuan**

Organisasi adalah merupakan kelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu setiap organisasi harus mempunyai tujuan sendiri-sendiri. Tentu saja tujuan suatu organisasi dengan organisasi lainnya sangat bervariasi. Misalnya tujuan organisasi pendidikan adalah untuk mendidik anak-anak atau pemuda menjadi manusia seutuhnya.

Tujuan organisasi hendaknya dihayati oleh seluruh anggota organisasi sehingga setiap anggota dapat diharapkan mendukung pencapaian tujuan organisasi melalui partisipasi mereka secara individual. Sebagian orang telah menyadari, bahwa dengan masuknya dia menjadi anggota suatu organisasi atau bekerja pada suatu perusahaan, berarti secara otomatis dia menerima tujuan organisasi atau perusahaan tersebut.

### **4. Terstruktur**

Organisasi dalam usaha mencapai tujuannya biasanya membuat aturan-aturan, undang-undang dan hierarki hubungan dalam organisasi. Hal ini dinamakan struktur organisasi.

Tiap organisasi mempunyai satu struktur. Beberapa dari organisasi mempunyai batas yang tajam dan struktur yang kompleks sedangkan yang lainnya mempunyai batas yang agak longgar dan strukturnya sederhana.

Di samping empat sifat yang telah dikemukakan di atas ada empat hal yang umum dalam organisasi yaitu sumber daya manusia, keterampilan, energi, dan lingkungan. Tiap organisasi mempunyai sumber daya manusia. Manusia adalah yang mengelola organisasi, yang mengerjakan tugas-tugas organisasi dan manusia jugalah yang memberikan pengetahuan yang organisasi gunakan untuk bertumbuh dan berkembang.

Walaupun akhir-akhir ini beberapa organisasi telah berkembang pesat dengan menggunakan teknologi modern namun, peranan manusia tidak dapat seluruhnya digantikan dengan mesin atau teknologi. Misalnya dalam proses pembuatan keputusan dalam suatu organisasi. Selain dari sumber daya manusia yang dipunyai organisasi, organisasi juga harus mempunyai keterampilan tertentu.

Keterampilan inilah yang akan digunakan organisasi untuk memproses masukan menjadi hasil produksi. Dari jenis keterampilan ini pulalah orang akan dapat membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Misalnya suatu organisasi yang mempunyai keterampilan mengolah kayu menjadi perabot, maka jadilah organisasi tersebut menjadi organisasi perabot.

Hal lain yang perlu juga dipunyai oleh organisasi adalah energi. Seperti halnya manusia, organisasi juga memerlukan energi yang memungkinkannya untuk berfungsi secara efektif. Energi ini diperoleh dari anggota organisasi. Hal terakhir yang dipunyai organisasi adalah lingkungan. Lingkungan tersebut banyak sedikitnya akan mempengaruhi organisasi tetapi, tidak semua kejadian di luar organisasi itu akan mempengaruhinya. Kejadian yang berpengaruh kepada organisasi adalah yang relevan dengan organisasi tersebut. Misalnya : perubahan-perubahan yang terjadi dalam bidang ekonomi seperti resesi, akan menurunkan daya beli masyarakat terhadap hasil produksi organisasi. Hal ini akan memberikan dampak kepada organisasi yang harus mengurangi jumlah produksinya.

#### **D. FUNGSI ORGANISASI**

Organisasi mempunyai beberapa fungsi di antaranya adalah memenuhi kebutuhan pokok organisasi, mengembangkan tugas dan tanggung jawab, memproduksi hasil produksi dan mempengaruhi orang.

##### **1. Memenuhi Kebutuhan Pokok Organisasi**

Setiap organisasi mempunyai kebutuhan pokok masing-masing dalam rangka kelangsungan hidup organisasi tersebut. Misalnya semua organisasi cenderung memerlukan gedung sebagai tempat beroperasinya organisasi, uang atau modal untuk biaya pekerja dan penyediaan bahan mentah atau fasilitas yang diperlukan dalam pelaksanaan, format-format dan tempat penyimpanannya, petunjuk-petunjuk dan materi tertulis yang berkenaan dengan aturan-aturan dan undang-undang dari organisasi.

##### **2. Mengembangkan Tugas dan Tanggung Jawab**

Kebanyakan organisasi bekerja dengan bermacam-macam standar etis tertentu. Ini berarti bahwa organisasi harus hidup sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi maupun standar masyarakat di mana organisasi itu berada. Pada masyarakat kecil yang mempunyai perusahaan besar biasanya perusahaan itu bertanggung jawab terhadap kesejahteraan ekonomi masyarakat tersebut. Jadi, di samping memikirkan perkembangan dan kemajuan organisasinya dia juga memikirkan kesejahteraan hidup masyarakat di lingkungannya.

Di samping adanya tanggung jawab karena adanya standar yang perlu diikuti ada pula tanggung jawab yang diberikan oleh undang-undang. Misalnya kalau organisasi itu berupa suatu pabrik maka ada undang-undang jangan membuat polusi udara atau polusi lingkungan. Ini berarti bahwa organisasi harus memikirkan dan bertanggung jawab mengatasi masalah polusi yang ditimbulkan oleh organisasinya. Ini merupakan tugas berat bagi organisasi.

### **3. Memproduksi Barang atau Orang**

Fungsi utama dari organisasi adalah memproduksi barang atau orang sesuai dengan jenis organisasinya. Semua organisasi mempunyai produknya masing-masing. Misalnya organisasi pendidikan guru produksinya adalah calon-calon guru. Organisasi tekstil hasil produksinya adalah tekstil yang mungkin bermacam-macam jenis dan coraknya.

Efektivitas proses produksi banyak tergantung kepada ketepatan informasi. Orang-orang dalam organisasi harus mendapatkan dan mengirimkan informasi kepada bagian-bagian yang memerlukannya sehingga aktivitas organisasi berjalan lancar. Penyampaian dan pemeliharaan informasi memerlukan proses komunikasi. Oleh sebab itu informasi juga tergantung kepada keterampilan berkomunikasi.

### **4. Mempengaruhi dan Dipengaruhi Orang**

Organisasi digerakkan oleh orang. Orang yang membimbing, mengelola, mengarahkan dan menyebabkan pertumbuhan organisasi. Orang yang memberikan ide-ide baru, program baru dan arah yang baru.

Dalam kondisi yang normal akan cenderung mengambil karakteristik tertentu dari organisasi dimana dia bekerja. Misalnya : jika dia bekerja di toko serba ada akan bertambah sensitif terhadap kebiasaan pembeli dan cara mereka menggunakan uang mereka. Begitu juga halnya kalau dia sebagai guru makin sensitif terhadap tingkah laku anak-anak atau remaja. Hal ini menunjukkan bahwa keadaan psikologis dan sosial berhubungan dengan tugas dan jabatan kita.

Sebaliknya organisasi juga dipengaruhi oleh orang. Sukses suatu organisasi tergantung kepada kemampuan dan kualitas anggotanya dalam melakukan aktivitas organisasi. Misalnya, dalam contoh yang sederhana dalam organisasi sepakbola. Berhasilnya tim sepakbola tersebut sangat tergantung kepada kemampuan pemain dan pelatihnya. Agar suatu organisasi dapat terus berkembang organisasi hendaknya memilih anggota organisasi yang diperlukannya yang mempunyai kemampuan yang baik dalam bidangnya dan juga memberikan kesempatan kepada seluruh anggota untuk mengembangkan diri mereka masing-masing.

## **E. TEORI ORGANISASI**

Dalam bagian ini akan dikemukakan beberapa teori organisasi yang akan membantu untuk melihat proses komunikasi dalam organisasi. Masing-masing teori tersebut akan berbeda pandangannya terhadap komunikasi organisasi.

### **1. Teori Klasik**

Konsep-konsep tentang organisasi telah berkembang mulai tahun 1800-an, dan konsep-konsep ini sekarang dikenal sebagai *teori klasik* (classical theory) atau kadang-kadang disebut juga *teori tradisional*. Organisasi secara umum digambarkan oleh para teoritis klasik sebagai sangat tersentralisasi, dan tugas-tugasnya terspesialisasi. Para teoritis klasik menekankan pentingnya “rantai perintah” dan penggunaan disiplin, aturan dan supervisi ketat untuk mengubah organisasi-organisasi agar beroperasi lebih efisien. Teori klasik berkembang dalam tiga aliran : teori birokrasi, teori administrasi, dan manajemen ilmiah. Ketiga aliran ini dibangun atas dasar anggapan-anggapan yang sama. Ketiganya juga mempunyai efek yang sama dalam praktek, dan semuanya dikembangkan sekitar

tahun 1990 – 1950 oleh kelompok-kelompok penulis yang bekerja secara terpisah dan tidak saling berhubungan.

Pada teori saintifik manajemen pengelolaan organisasi didasarkan pada prinsip-prinsip seperti berikut:

- a. Pembagian pekerjaan
- b. Otoritas dan tanggung jawab
- c. Kesatuan komando
- d. Kesatuan arah
- e. Minat masing-masing bawahan terhadap minat umum
- f. Pembayaran yang wajar
- g. Sentralisasi
- h. Mata rantai komando
- i. Perintah
- j. Kesamaan
- k. Stabilitas kedudukan personel yang tetap
- l. Inisiatif
- m. Rasa kesatuan korp

**a. Teori Birokrasi**

Teori ini dikemukakan oleh Max Weber dalam bukunya : *The Protestant Ethic and Spirit of Capitalism*. Kata birokrasi mula-mula berasal dari kata *legal-rasional*. Organisasi disebut rasional dalam hal penetapan tujuan dan perancangan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut waber bentuk organisasi yang birokratik secara kodratnya adalah bentuk organisasi yang paling efisien. Weber mengemukakan karakteristik-karakteristik birokrasi sebagai berikut :

1. Pembagian kerja yang jelas.
2. Hirarki wewenang yang di rumuskan secara baik.
3. Program rasional dalam pencapaian tujuan organisasi.
4. Sistem prosedur bagi penanganan situasi kerja.
5. Sistem aturan yan mencakup hak-hak dan kewajiban-kewajiban posisi para pemegang jabatan.

6. Hubungan-hubungan antar pribadi yang bersifat “*impersonal*”.<sup>12</sup>

Jadi, birokrasi adalah sebuah model organisasi normatif, yang menekankan struktur dalam organisasi. Unsur-unsur birokrasi masih banyak ditemukan di organisasi-organisasi modern yang lebih kompleks daripada hubungan “*face-to-face*” yang sederhana.

Kita dapat mengenal suatu organisasi bersifat birokrasi atau tidak berdasarkan karakteristiknya. Menurut Kreps karakteristik birokrasi tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Adanya aturan-aturan, norma-norma dan prosedur yang baku mengenai apa yang dilakukan dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi.
- b. Spesialisasi peranan anggota organisasi menurut pembagian pekerjaan.
- c. Hierarki otoritas organisasi secara formal.
- d. Pekerjaan karyawan dikualifikasikan berdasarkan kompetensi teknis dan kemampuan melakukan pekerjaan.
- e. Saling pertukaran dalam pekerjaan sehingga memungkinkan orang lain menggantikan pekerjaan seseorang.
- f. Hubungan interpersonal diantara anggota organisasi bersifat profesional dan personal.
- g. Deskripsi pekerjaan yang rinci harus diberikan kepada anggota organisasi yang merupakan pedoman dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.
- h. Rasionalitas dan kemungkinan meramalkan aktivitas organisasi dan penyelesaian tujuan.<sup>13</sup>

**b. Teori Administrasi**

Teori administrasi adalah bagian kedua dari teori organisasi klasik. Teori administrasi berkembang sejak tahun 1990. teori ini sebagian besar dikembangkan

---

<sup>12</sup> <http://tyudi.wordpress.com/2010/12/18/teori-teori-organisasi/>

<sup>13</sup> Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*.....hal. 35-36.

atas dasar sumbangan Henri Fayol dan Lynlali Urwick dari Eropa, serata Mooney dan Reiley di Amerika.

Fayol mengatakan bahwa semua kegiatan-kegiatan industrial dapat menjadi 6 kelompok :

1. Kegiatan teknikal (produksi,adaptasi).
2. Kegiatan komersial (pembelian, pertukaran).
3. Kegiatan finansial (pencarian suatu pengguna optimum dari modal).
4. Kegiatan keamanan (perlindungan terhadap kekayaan dan personalia organisasi).
5. Kegiatan akuntansi (pentuan persediaan, biaya, penyusunan neraca dan lapoaran rugi-laba).
6. Kegiatan manajerial (perencanaan, pengorganisasian, pemberi perintah dan pengawasan).

Fayol mengemukakan dan membahas 14 kaidah manajemen yang menjadi dasar perkembangan teori administrasi. Prinsip-prinsip dari Fayol tersebut secara ringkas dapat di uraikan sebagai berikut :

1. Pembagian kerja, dengan adanya pembagian kerja atau spesialisasi akan meningkatkan produktivitas, karena seseorang dapat memutuskan diri pada pekerjaan.
2. Wewenang dan tanggung jawab, wewenang adalah hak untuk memberi perintah. Seorang anggota suatu organisasi mempunyai tanggung jawab dalam pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan kedudukannya.
3. Disiplin, harus ada respek dan ketaatan pada peranan-peranan dan tujuan-tujuan organisasi.
4. *Kesatuan perintah*, untuk mengirangi kekacauan, kebingungan, dan konflik.
5. Kesatuan pengarahan, suatu organisasi akan efektif bila anggota-anggotanya bekerja bersama berdasarkan tujuan-tujuan yang sama.
6. Mendahulukan kepentingan umum dari pada kepentingan pribadi.



7. *Balas jasa*, pembayaran upah atau gaji harus bijaksana, adil, tidak eksploitatif dan sedapat mungkin memuaskan kedua pihak dan harus ada penghargaan atas pelaksanaan tugas yang baik.
8. *Sentralisasi*, organisasi perlu mengatur tingkat keseimbangan optimum antara sentralisasi dan desentralisasi.
9. *Rantai skala*, hubungan antara tugas-tugas disusun atas dasar suatu hirarki dari atas ke bawah.
10. *Aturan*, konsepsi Fayol menyatakan bahwa harus ada suatu tempat untuk setiap orang, dan setiap orang harus menduduki tempat yang memang seharusnya menjadi tempatnya.
11. *Keadilan*, keadilan juga berarti adanya kesamaan perlakuan dalam organisasi.
12. Kelanggengan personalia, pentingnya adanya kelangsungan, keamanan, dan kepastian kerja.
13. Inisiatif, dalam setiap tugas harus ada kemungkinan untuk menunjukkan inisiatif sendiri dalam menyelesaikan dan mengerjakan rencana di setiap tingkat.
14. Semangat Korps, “persatuan adalah kekuatan”. Pelaksanaan operasi organisasi yang baik perlu adanya kebanggaan, kesetiaan, dan rasa memiliki dari para anggotanya.

Disamping itu, Fayol merincikan fungsi-fungsi kegiatan administrasi menjadi elemen-elemen manajemen: perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, pengkoordinasian, dan pengawasan. Pembagian kegiatan-kegiatan administrasi atas fungsi-fungsi ini dikenal sebagai *Fayol's Functionalism* atau teori fungsionalisme fayol. Mooney dan Reilly menyebut Koordinasi sebagai faktor terpenting dalam perencanaan organisasi maupun bangun teori yang mereka kemukakan. Mereka menekankan tiga prinsip organisasi yang mereka teliti dan temukan telah dijalankan dalam organisasi-organisasi pemerintahan, agama, militer dan bisnis. Ketiga prinsip tersebut adalah : 1) Prinsip koordinasi, 2) Prinsip skalar, dan 3) Prinsip fungsional.

### **c. Manajemen Ilmiah**

Bagian ketiga dari teori klasik adalah manajemen ilmiah. Manajemen ilmiah dikembangkan mulai sekitar tahun 1900 oleh Frederick Winslow Taylor, telah dipergunakan cukup luas. Teori manajemen ilmiah masih banyak dijumpai dalam praktek-praktek manajemen modern. Manajemen ilmiah merupakan penerapan metode ilmiah pada studi, analisa, dan pemecahan masalah-masalah organisasi. Bagi kita yang penting adalah memandang manajemen ilmiah sebagai teknik-teknik manajerial yang sangat berharga. Empat kaidah dasar manajemen yang harus dilaksanakan dalam organisasi perusahaan, yaitu :

1. Menggantikan metode-metode kerja dalam praktek dengan berbagai metode yang dikembangkan atas dasar ilmu pengetahuan tentang kerja yang ilmiah dan benar.
2. Mengadakan seleksi, latihan-latihan dan pengembangan para karyawan secara ilmiah, agar memungkinkan para karyawan bekerja sebaik-baiknya sesuai dengan spesialisasinya.
3. Pengembangan ilmu tentang kerja seleksi, latihan dan pengembangan secara ilmiah harus diintegrasikan, sehingga para karyawan memperoleh kesempatan untuk mencapai tingkat upah yang tinggi, sementara manajemen dapat menekankan biaya produksi menjadi rendah.
4. Untuk mencapai manfaat manajemen ilmiah, perlu dikembangkan semangat dan mental para karyawan melalui pendekatan antara karyawan dan manajer sebagai upaya untuk menimbulkan suasana kerja sama yang baik.

### **Teori Klasik : Anatomi Organisasi Formal**

Teori organisasi klasik hampir sepenuhnya menguraikan anatomi organisasi formal. Hal ini tercermin dalam teori-teori di muka yang dikemukakan oleh para penulis terkenal, antara lain seperti Weber, Fayol, Taylor, Mooney dan Reilly, Gulick dan Urwick.

### **Definisi organisasi formal**

Tiga unsur pokok organisasi formal yang selalu muncul dalam literatur-literatur manajemen adalah : 1) Sistem kegiatan yang terkoordinasi, 2) Kelompok orang, dan 3) Kerjasama untuk mencapai tujuan.

### **Dasar-dasar organisasi menurut teori klasik**

Menurut para pengikut aliran teori organisasi klasik, adanya suatu organisasi atau koordinasi bergantung pada empat kondisi pokok yang harus ada sebelum “*kesatuan kegiatan*” (unity of action) itu mungkin terjadi. Kondisi-kondisi tersebut adalah sebagai berikut : 1) Kekuasaan, 2) Saling melayani, 3) Doktrin, dan 4) Disiplin.

### **Tiang dasar teori organisasi formal**

1. Pembagian kerja : pembagian kerja sebagai tiang dasar yang paling penting di antara empat tiang dasar teori organisasi klasik. Pertimbangan pembagian kerja (spesialisasi) adalah bahwa dengan mengembangkan pekerjaan-pekerjaan teknis organisasi akan dicapai hasil kerja. Pendekatan untuk pembagian kerja dalam teori organisasi klasik ini sering juga disebut *departementalisasi*, atau evolusi dan devolusi fungsional. Pembagian kerja merupakan dasar utama teori organisasi klasik dan koordinasi. Tiang-tiang dasar lainnya dikembangkan dengan mengambil manfaat dari adanya pembagian kerja.
2. Proses skalar dan fungsional : Proses-proses ini adalah proses pertumbuhan vertikal dan horizontal organisasi. Proses skalar adalah mengenai perkembangan rantai perintah yang menghasilkan pertambahan tingkat-tingkat pada struktur organisasi. Proses skalar dicapai melalui pendelegasian wewenang dan tanggung jawab. Proses fungsional adalah cara organisasi untuk berkembang horizontal. Dinamika proses fungsional adalah pembagian kerja.
3. Struktur : Struktur adalah hubungan antara berbagai kegiatan berbeda yang dilaksanakan di dalam suatu organisasi. Tujuan struktur ialah menyediakan atau memberi wadah pada fungsi-fungsi organisasi, agar tujuan organisasi tercapai dengan efektif. Struktur organisasi meliputi sistem dan pola.

4. Rentang kendali : konsep rentang kendali berhubungan dengan berapa banyak seorang atasan dapat “mengendalikan” bawahan secara efektif. Rentang kendali ini dapat bersifat lebih mendatar, yaitu struktur *flat* atau melunjang yaitu struktur *tall*. Para penulis klasik menyatakan bahwa perlu untuk membatasi rentang kendali para manajer, karena tidaklah mungkin seorang manajer melaksanakan banyak fungsi dan mencurahkan dirinya secara sama bagi tiap-tiap fungsi. Maka perlu pembagian kerja dan rentang kendali yang efektif.<sup>14</sup>

## **2. Teori Hubungan Manusia (Teori Transisional)**

Manusia sebagai anggota organisasi adalah merupakan inti organisasi sosial. Manusia terlibat dalam tingkah laku organisasi. Misalnya anggota organisasi yang memutuskan apa peranan yang akan dilakukannya dan bagaimana melakukannya. Tanpa manusia organisasi tidak akan ada. Oleh karena itu faktor manusia dalam organisasi haruslah mendapat perhatian dan tidak dapat diabaikan seperti halnya dengan teori klasik.

Teori hubungan manusia ini menekankan pada pentingnya individu dan hubungan sosial dalam kehidupan organisasi. Teori ini menyarankan strategi peningkatan dan penyempurnaan organisasi dengan meningkatkan kepuasan anggota organisasi dan menciptakan organisasi yang dapat membantu individu mengembangkan potensinya. Dengan meningkatkan kepuasan kerja dan mengarahkan aktualisasi diri pekerja, akan mempertinggi motivasi bekerja sehingga akan dapat meningkatkan produksi organisasi.

Teori Hubungan Manusiawi ini dikemukakan oleh Elton Mayo. Teori ini termasuk penemuan besar pada awal tahun 1950-an. Hasil terpenting terjadi selama eksperimen penerangan lampu. Semula, para peneliti menganggap bahwa semakin baik penerangan, semakin tinggi hasil pekerja. Maka, mereka memutuskan untuk mengadakan suatu ruangan eksperimen dengan berbagai kondisi penerangan dan suatu ruangan kontrol dengan kondisi cahaya yang

---

<sup>14</sup> <http://ryudi.wordpress.com/2010/12/18/teori-teori-organisasi/>

konstan. Dua kelompok pekerja dipilih untuk melakukan pekerjaan mereka di dua tempat yang berbeda. Melalui suatu periode waktu penerangan di ruangan eksperimen ditambah hingga intensitas yang menyilaukan dan kemudian dikurangi hingga tingkat di mana cahaya tidak ada. Hasilnya adalah sebagai berikut: Ketika banyaknya penerangan bertambah, bertambah juga efisiensi pekerja di ruangan eksperimen. Tetapi, efisiensi pekerja di ruangan kontrol juga bertambah.

Ketika cahaya berkurang di ruangan tes, efisiensi kelompok tes dan juga kelompok kontrol bertambah dengan perlahan tetapi mantap. Ketika penerangan setaraf dengan penerangan tiga lilin di ruangan tes, para operator memprotes, mengatakan bahwa mereka hampir tidak dapat melihat apa yang sedang mereka lakukan pada saat itu angka produksi berkurang. Hingga saat itu para pekerja dapat mempertahankan efisiensi meskipun terdapat hambatan. Hasil eksperimen penerangan cahaya membangkitkan minat para peneliti, juga minat terhadap manajemen. Maka, dari tahun 1927 hingga 1929, sebuah tim peneliti terkemuka mengukur pengaruh dan berbagai kondisi kerja terhadap produktivitas pegawai. Hasilnya juga sesuai dengan eksperimen penerangan, terlepas dari kondisi-kondisi kerja, produksi bertambah.

Para peneliti berkesimpulan bahwa hasil yang luar biasa bahkan menakjubkan itu terjadi karena enam orang dalam ruang eksperimen itu menjadi sebuah tim, yang hubungan anggota-anggotanya dalam kelompok berperan lebih penting dalam meningkatkan moral dan produktivitas mereka terlepas dan apakah kondisi-kondisi kerja tersebut baik atau buruk. Para peneliti juga berkesimpulan bahwa para operator tidak mengetahui mengapa mereka dapat bekerja lebih produktif di ruangan tes, namun ada feeling bahwa hasil yang lebih baik berkaitan dengan kondisi-kondisi kerja yang lebih menyenangkan, lebih bebas dan lebih membahagiakan.

Kesimpulan yang berkembang dan studi Hawthorne tersebut sering disebut Efek Hawthorne (*The Hawthorne Effect*): (1) Perhatian terhadap orang-orang

boleh jadi mengubah sikap dan perilaku mereka. (2) Moral dan produktivitas dapat meningkat apabila para pegawai mempunyai kesempatan untuk berinteraksi dengan yang lainnya.

Mayo, kemudian (1945) menulis suatu ulasan mengenai minat para spesialis komunikasi terhadap analisis organisasi: Suatu kritik terhadap pergerakan hubungan manusiawi menyatakan bahwa pergerakan ini terlalu asyik dengan orang-orang dan hubungan- hubungan mereka dan mengabaikan keseluruhan sumber daya organisasi dan anggota-anggotanya. Suatu keinginan memberikan respons terhadap kebutuhan-kebutuhan pribadi dan organisasi telah menjadi suatu konsekuensi yang signifikan dari dasar-dasar yang telah diletakkan teoritis terdahulu mengenai perilaku. Dewasa ini terdapat perbedaan yang penting antara pengembangan hubungan manusiawi yang baik dan pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Komunikasi organisasi mencoba memberikan latar belakang guna mengembangkan kualitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi, tidak hanya mengembangkan kualitas hubungan manusiawi.<sup>15</sup>

### **3. Teori Mutakhir (*Modern*)**

Teori perilaku dan teori sistem sosial dikategorikan sebagai teori transisional, karena kedua teori tersebut menggambarkan suatu posisi yang lebih subjektif dan kontinum. Ketika interpretasi ini menekankan peranan yang lebih penting bagi perilaku simbolik manusia dan kapasitas kreatifnya. Kami tidak berpendapat bahwa teori yang lebih subjektif adalah teori

yang “benar”, namun kini berbagai posisi pada kontinum menjadi lebih diperhatikan. Sejumlah teoritis berpendapat bahwa hal ini bukan sekedar sedikit modifikasi dari teori-teori terdahulu, melainkan suatu revolusi paradigma (pandangan dunia) (Lincoln, 1985).

Apakah kita perlu mengasimilasikan dan menerima teori-teori mutakhir, dapat diperdebatkan namun masih dipertanyakan apakah teori-teori tersebut

---

<sup>15</sup> <http://denontar.blogspot.com/2008/11/teori-hubungan-manusiawi.html>

menggambarkan perubahan dalam cara berfikir mendasar yang menolak pandangan ilmiah/objektif yang dominan tentang dunia. Dalam hal ini, kita akan membahas dua teori yang berlawanan dengan pandangan objektif mengenai organisasi. Kedua teori ini, tentu saja tidak menggambarkan semua pemikiran mutakhir mengenai organisasi, tetapi ada beberapa teori yang memiliki pengaruh besar dibidang ini (Clark, 1985; Geertz, 1973; Schwartz & Ogilvy, 1979). Sebagai awal dari suatu analisis terperinci mengenai kedua pandangan utama tersebut, kita akan menyimpulkan secara singkat dimensi-dimensi pandangan dunia yang sesuai, sehingga anda dapat melihat bagaimana penerapannya pada teori organisasi. Seperti apakah organisasi tersebut dipandang dari perspektif yang berubah ini ?

1. Organisasi dipandang lebih rumit, dan usaha-usaha untuk mereduksi organisasi menjadi unsur-unsur dan proses-proses yang sederhana dipertanyakan. Organisasi cenderung mengembangkan suatu kultur yang rumit, dan memiliki karakteristik yang khas.
2. Gagasan mengenai suatu keteraturan hukum alamiah dan hukum sosial diganti dengan gagasan mengenai banyak perangkat keteraturan dan interaksi di antara keteraturan- keteraturan tersebut. Organisasi terdiri dari beberapa perangkat keteraturan, dengan dinamika interaksi yang timbal balik dan terjadi pada saat yang sama.
3. Organisasi dipandang kurang menyerupai istilah mesin dan lebih mirip metafora holograf untuk menemukan dinamika organisasi yang rumit. Lincoln (1985) menyatakan :

Kekuatan metafora ini (holograf) mencakup setiap bagian kecil yang memuat informasi lengkap mengenai keseluruhan. Ini merupakan konsep yang amat ampuh bila menyangkut, misalnya materi genetik, di sini sebuah sel tunggal dikatakan memuat informasi tentang organisme keseluruhan atau dalam organisasi, informasi mengenai beberapa unit bagian organisasi tersebut dapat memberi informasi mengenai operasi organisasi secara keseluruhan.

4. Organisasi dan keadaan masa depannya dipandang lebih sulit diperkirakan dan dikendalikan dibandingkan dengan yang dinyatakan model-model teoritis terdahulu.
5. Perilaku organisasi lebih cocok digambarkan dengan model sebab akibat yang rumit ( *complex causal model* ) daripada model yang menekankan hubungan sebab akibat yang sederhana. Pendapat mengenai kausalitas timbal balik ( *mutual causality* ) lebih berguna dalam menggambarkan dinamika pertumbuhan, perubahan, dan evolusi.
6. Para pemerhati organisasi menunjukkan peningkatan minat dalam memikirkan berbagai cara memandang perilaku organisasi dan penjelasan tentang hukum dan contoh menjadi dasar bagi mereka yang mementingkan interpretasi dan kasus. Pencarian sejumlah teori utama, yang luas cakupannya, yang dapat menangani kerumitan organisasi, dipandang dengan cara lebih skeptis.

Dalam pembahasan berikut ini, kita akan menjelaskan dua teori mutakhir yang mencerminkan perubahan dalam pemikiran yang selama ini dianut oleh teori organisasi.

### **Teori Weick Mengenai Pengorganisasian**

Penelitian Karl Weick provokatif dan besar pengaruhnya. Beberapa inti penelitian Karl Weick amat menarik Lunberg (1982) yang digambarkannya sebagai berikut:

Andaikan kita semua Alice (gadis kecil dalam legenda Inggris peny), maka Karl Weick adalah si kelinci putih. Tentu saja, ini mengingatkan kita pada magis Lewis Carrol. Ingatlah si gadis kecil Alice, ditamannya, suatu taman tertentu yang jelas batasnya. Tiba-tiba muncul seekor kelinci putih yang menarik perhatian Alice dan memaksanya agar mengikutinya melintasi batas taman. Di sini Alice menemukan suatu dunia baru. Buku Profesor Weick merebut perhatian kita, dan bila kita melarutkan diri bersama buku ini, kita dapat mendobrak praktik-praktik konseptual dan ranah intelektual yang konvensional. Seperti Alice, kita dapat menyelidiki dan memperoleh pengalaman-pengalaman baru melalui keajaiban-



keajaiban paradoksal mengenai wilayah yang selama ini kita pikir sudah kita kenal.

Berikut ini kita akan menguji model Weick dengan memperluas gagasan-gagasan kunci yang disajikan terdahulu. Model ini tertanam dalam teori sistem, tetapi itu hanya satu aspek teoritis dalam model tersebut secara keseluruhan. Kreps (1986) menerangkan model ini berdasarkan teori “evolusioner sosiokultural”, teori informasi, dan teori sistem. Walaupun model ini mewakili suatu teori sistem, perlakuan model tersebut amat berbeda karena proses-proses insani lebih diutamakan. Tujuan kita adalah menggambarkan aspek-aspek subjektif teori tersebut dan membahas beberapa implikasinya bagi komunikasi organisasi.<sup>16</sup>

### **Konsep Organisasi**

Weick (1979) menyatakan bahwa “kata organisasi adalah kata benda, kata ini juga merupakan suatu mitos”. Bila anda mencari organisasi, anda tidak akan menemukannya. Yang akan anda temukan adalah sebuah peristiwa yang terjalin bersama-sama, yang berlangsung dalam kawasan nyata: urutan-urutan peristiwa tersebut, jalur-jalurnya, dan pengaturan temponya, merupakan bentuk-bentuk yang seringkali kita nyatakan secara tidak tepat bila kita membicarakan organisasi”. Fokusnya jelas, yaitu pengorganisasian alih-alih organisasi. Penekanannya terletak pada aktivitas dan proses. Apakah suatu organisasi itu memiliki struktur? Ya, tetapi “bagaimana suatu organisasi bertindak dan bagaimana organisasi tersebut tampil ditentukan oleh struktur yang ditetapkan oleh pola-pola reguler perilaku yang saling bertautan”(Weick, 1979). Organisasi adalah suatu sistem yang menyesuaikan dan menopang dirinya dengan mengurangi ketidakpastian yang dihadapinya. Ini merupakan suatu sistem mengenai “perilaku-perilaku yang bertautan”, dan ini merupakan kunci dari berfungsinya organisasi tersebut. Perilaku-perilaku dikatakan saling bertautan bila seseorang bergantung kepada perilaku orang lain.

### **Ciri-Ciri Penting Pengorganisasian**

---

<sup>16</sup> Khomsahrial Romli, *Komunikasi Organisasi*.....hal.35-37.

Teori-teori yang dibahas dalam hal ini adalah memandang struktur, perilaku dan lingkungan sebagai faktor-faktor kunci organisasi. Dalam teori-teori terdahulu, struktur dipandang sebagai hierarki, kebijakan dan rancangan organisasi, Sedangkan Weick memandang struktur sebagai aktivitas dan lebih spesifik lagi, sebagai aktivitas komunikasi. Struktur organisasi ditentukan oleh perilaku-perilaku yang saling bertautan.

Peranan orang-orang dan perilaku mereka dikemukakan dalam pembahasan teori perilaku dan teori sistem. Meskipun demikian, pendekatan-pendekatan tersebut mengamati bagaimana orang-orang dan perilaku mereka dalam menangani organisasi. Dalam teori-teori seperti ini, komunikasi secara khas dianggap mencerminkan karakteristik-karakteristik organisasi yang mendasar.

Umat manusia menghadapi lingkungan yang rumit dan seringkali tidak menentu, yang menurut Weick dijadikan alasan untuk pengorganisasian, mengemukakan sejumlah teoritis yang memprioritaskan peranan lingkungan. Teori ini disebut sebagai pemuja lingkungan (*environmental determinist*) karena mereka memandang lingkungan ini sebagai penentu segala hal mulai dari rancangan organisasi sampai perilaku-perilaku organisasi yang khas. Selanjutnya, gagasannya adalah begitu lingkungan diidentifikasi secara tepat, dapat dibuat suatu penyesuaian antara organisasi itu dengan lingkungan tersebut untuk menjaga kesinambungan dan keberfungsian organisasi secara optimal. Di antara organisasi dan lingkungan, terjadi suatu transaksi. Istilah organisasi dapat berarti kondisi pasar, persaingan, hukum-hukum, peraturan dan teknologi.

Apakah yang termasuk dalam pengorganisasian? Weick mendefinisikan pengorganisasian “sebagai suatu gramatika yang sudah secara mufakat untuk mengurangi ketidakjelasan dengan menggunakan perilaku-perilaku bijaksana yang saling bertautan. Pengesahan secara mufakat (*consensual validation*) berarti bahwa realitas organisasi muncul dari pengalaman yang dijalani bersama dan disahkan oleh orang lain. Pengalaman-pengalaman ini dijalani bersama orang lain melalui sistem-sistem lambang (*symbol systems*). Gramatika berarti sejumlah aturan, konvensi, dan praktik organisasi. Konvensi-konvensi ini membantu orang-

orang melaksanakan tugas mereka dan menjadi dasar untuk menafsirkan apa yang telah dilaksanakan.

Organisasi hadir di tengah-tengah kita karena kegiatan pengorganisasian penting untuk mencegah kerancuan dan ketidakpastian yang dihadapi umat manusia. Organisasi harus menangani ketidakjelasan ini dan hal ini dilakukan organisasi dengan memberi makna pada peristiwa-peristiwa. Weick amat cermat mengenai perilaku pengorganisasian. Satuan penting dalam analisis Weick adalah interaksi ganda (*double interact*) dalam hal ini A berkomunikasi dengan B, B memberi respon pada A, dan A membuat beberapa penyesuaian atau memberi respon pada B. Jenis kegiatan komunikasi yang khas ini membentuk basis pengorganisasian. Perilaku komunikasi yang bertautan ini membuat organisasi mampu memproses informasi.

### **Perbedaan dan Perkembangan Teori – Teori Klasik, Teori Transisional, dan Teori Mutakhir**

Teori Klasik mementingkan aspek struktur dan fungsi. Bahwa untuk mencapai efisiensi yang tinggi, maka struktur organisasi harus stabil. Semakin stabil maka semakin efisien. Sehingga struktur-struktur dan fungsi cenderung selalu tetap/tidak berubah. Dua bentuk organisasi yang populer dalam teori ini adalah organisasi sosial dan formal. Dalam organisasi sosial, perbedaan-perbedaan status sosial mengembangkan suatu hirarki dalam struktur sosial yang menempatkan figur-figur tertentu dalam posisi penting, yang biasanya dipertahankan bahkan dikultuskan.

Demikian pula dalam organisasi formal atau birokrasi. Struktur dibentuk secara hirarkis (*vertical*) dengan sistem lini dan staf atau sistem garis komando dalam militer. Tujuannya adalah efisiensi. Teori ini melihat organisasi sebagai ‘organisasi’ (sangat obyektif), dimana struktur dan kekuasaan yang stabil sangat penting dalam menghasilkan sesuatu. Hal-hal yang mengganggu kestabilan struktur dan fungsi organisasi akan di-reduce seminimal mungkin, bahkan dihilangkan.

Contoh paling nyata adalah Indonesia pada zaman orde baru yang senantiasa mementingkan kestabilan ekonomi, politik dan keamanan, sehingga siapapun atau apapun yang dapat mengganggu kestabilan Negara pasti disingkirkan. Pejabat-pejabat dan posisi strategis selalu ditentukan dari atas untuk menjaga kestabilan tersebut. Organisasi-organisasi yang mengikuti teori klasik ini tidak bisa mengakomodir kreativitas dan dinamika, karena organisasi hanya ingin 'mencari aman' saja. Contoh lain dalam dunia bisnis banyak dijumpai pada perusahaan-perusahaan keluarga yang cenderung mempertahankan nilai-nilai leluhur yang bergaya tradisional. Demikian pula pada perusahaan-perusahaan BUMN yang banyak dikontrol oleh pemerintah. Tak heran organisasi-organisasi ini cenderung kaku, sulit berkembang dan bersifat mekanis (seperti mesin).

Sehingga muncullah teori-teori transisional. Teori ini beranggapan bahwa kestabilan struktur dan fungsi ternyata tidak selalu membuat organisasi jadi efisien. Organisasi harus memberi perhatian penting pada aspek human relation. Untuk itu iklim komunikasi harus baik. Semakin baik iklim komunikasinya, semakin efisien organisasi tersebut. Teori ini menyadari bahwa manusia-manusia di dalam organisasi adalah makhluk yang aktif dan dinamis, bukan sekadar alat produksi yang kaku.

Organisasi seharusnya senantiasa mendengarkan aspirasi anggota dan tidak mematikan kreativitas. Hambatan-hambatan komunikasi maupun aliran informasi dalam organisasi yang disebabkan oleh faktor jabatan dan struktur yang kaku harus disingkirkan. Hal ini terlihat ketika zaman reformasi, kebebasan pers di Indonesia mulai dilepas. Budaya militeristik mulai dikurangi, dan otonomi daerah mulai dijalankan. Sentralisasi kekuasaan berubah menjadi desentralisasi. Pengakuan dan penghargaan atas kemajemukan budaya, social dan agama menggantikan paham mayoritas-minoritas.

Dalam dunia bisnis, banyak perusahaan yang beralih dari perusahaan keluarga menjadi perusahaan yang berbasis profesionalitas, seperti Bakrie Group, Salim Group, Sinar Mas atau Eka Group, dll. BUMN-BUMN pun banyak yang diprivatisasi seperti Indosat, Telkom, dll. Teori yang tepat mewakili teori transisional ini adalah teori-teori perilaku dan sistem. Teori komunikasi-

kewenangan Barnard misalnya, yang menekankan pentingnya mengembangkan dan memelihara suatu system komunikasi. Begitu pula dengan teori hubungan manusiawi Mayo yang menyatakan hubungan kelompok informal lebih penting dan kuat dalam menentukan moral dan produktivitas. Teori Fusi dari Bakke dan Argyris yang menyarankan personalisasi dan sosialisasi individu untuk menghasilkan fusi kebutuhan serta keinginan karyawan dan organisasi. Sedangkan teori peniti penyambung Linkert menganggap organisasi sebagai sejumlah kelompok yang saling berhubungan dengan struktur yang cenderung horizontal. Demikian pula dengan teori system social Katz dan Kahn yang melihat organisasi sebagai suatu system yang menitikberatkan pada hubungan antara orang-orang yang saling berkomunikasi, menerima pesan-pesan dan menyimpan informasi.

Namun, patut digarisbawahi pentingnya pemaknaan peserta organisasi terhadap pesan atau informasi, dan bukan sekadar hubungan komunikasi belaka. Dan pemaknaan ini juga mencakup pemaknaan pesan komunikasi yang lebih luas, karena persaingan yang semakin ketat, serta perkembangan dinamika dunia yang semakin cepat, menuntut organisasi-organisasi dan perusahaan juga harus memperhitungkan faktor lingkungan atau 'dunia luar'.

Karena itu muncullah teori mutakhir atau modern. Teori ini memberikan perhatian penting pada aspek adaptasi terhadap lingkungan atau dinamika 'dunia luar'. Teori ini beranggapan bahwa human relation saja tidak cukup, tapi organisasi juga harus bersifat adaptif. Organisasi tidak bisa eksis jika tidak memperhatikan perkembangan lingkungan di mana organisasi itu tumbuh. Bagaimana mungkin di zaman teknologi informasi yang demikian pesat dewasa ini, organisasi masih seperti 'katak dalam tempurung'? Bagaimana mungkin kita berpikir paling hebat dan maju sementara di sekeliling kita tumbuh pesat organisasi atau perusahaan-perusahaan sejenis yang tak kalah hebat?

Orang-orang dihadapkan pada banyak pilihan, sehingga kompetisi tak terhindarkan. Ketika Wings Group berpikir bahwa hanya dengan 'bermain harga' maka mereka bisa memenangkan persaingan pasar consumer goods, maka pesaingnya sudah berpikir jangka panjang bahwa perceived quality lebih penting untuk membangun loyalitas konsumen. Terbukti, ketika masyarakat mulai

merasakan 'akibat' dari membeli produk murah, mereka mulai 'pintar' dengan tidak cuma menuntut harga murah, tapi juga kualitas. Karena itu, Wings Group mengubah strateginya dengan membangun brand relationship dan tidak Cuma 'menyogok' konsumen dengan harga murah semurah-murahnya. Perceived quality dibangun, brand activation digencarkan, sehingga kini Wings Group bertransformasi dari 'perusahaan murahan' menjadi 'perusahaan yang patut diperhitungkan'.

Transformasi perusahaan atau organisasi merupakan muara dari adaptasi. Dan transformasi dimulai dari mengubah persepsi organisasi terhadap organisasi itu sendiri. Di sini, teori-teori mutakhir sangat relevan, antara lain Teori Pengorganisasian Wick. Contoh lain penerapan teori ini adalah perusahaan-perusahaan go public bahkan go internasional. Dapatkah dibayangkan bagaimana kondisi Lenovo, sebuah perusahaan komputer China, sebelum mengakuisisi IBM, raksasa komputer dunia? Lenovo hanya sebuah liliput dengan kultur perusahaan keluarga yang kental. Ketika Lenovo mengubah kultur perusahaan menjadi lebih terbuka, perusahaan ini bertransformasi menjadi perusahaan raksasa, bahkan sanggup 'melahap' perusahaan raksasa lain pesaingnya dari Amerika, yakni IBM. Kini Lenovo bukan lagi 'milik China' apalagi cuma sekadar perusahaan kecil milik keluarga. Lenovo telah menjadi 'milik dunia' yang mampu bersaing di kancah internasional.

Perusahaan-perusahaan lain juga banyak melakukan transformasi kultural sebagai bagian dari strateginya menghadapi ketatnya persaingan. Kini banyak berkembang apa yang disebut 'spiritual company' (bukan *religious company*), sebuah perusahaan yang alih-alih menerapkan kultur tertentu, mereka lebih menyukai nilai-nilai universal yang menembus batas agama, suku, ras, bahkan negara dan bangsa. Apple, Hp, Garmen Bank, Body Shop adalah beberapa dari perusahaan yang telah menjadi spiritual company. Dengan cara ini, mereka mampu bertahan dan mempertahankan loyalitas pelanggan di seluruh dunia.

Review: Ketiga jenis teori di atas tidak bersifat kronologis, namun demikian dapat dilihat bahwa dalam penerapannya, terdapat pergeseran paradigma dari obyektivis ke arah subyektivis.<sup>17</sup>

### **Teori Struktural Klasik – Teori Transisional – Teori Mutakhir**

**Objektivis** -----> **Subjektivis**

*Source: Bambang Sukma Wijaya (2007)*

Gambar 7. Pergeseran paradigma dari objektivis ke subjektivis sejalan dengan perkembangan dan trend penerapan teori klasik - mutakhir

---

<sup>17</sup> <http://bambangsukmawijaya, 2007>

**BAB 3**  
**PERSEPSI DAN KONSEP DASAR**  
**KOMUNIKASI ORGANISASI**

Dalam bab tiga ini akan dibicarakan mengenai beberapa persepsi komunikasi organisasi sebagai dasar untuk memahami apa yang dimaksud dengan komunikasi organisasi, kemudian definisi dan konsep kunci dari komunikasi organisasi serta beberapa pendekatan dalam komunikasi organisasi.

**A. Persepsi Komunikasi Organisasi**

Bermacam-macam persepsi para ahli tentang komunikasi organisasi yaitu:

**1. Persepsi Redding dan Sanborn**

Redding dan Sanborn mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi *downward* atau komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi *upward* atau komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sama level / tingkatannya dalam organisasi, keterampilan komunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program.

**2. Persepsi Katz dan Kahn**

Katz dan Kahn mengatakan bahwa komunikasi organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti di dalam suatu organisasi. Menurut Katz dan Kahn organisasi sebagai suatu sistem terbuka yang menerima



energi dari lingkungannya dan mengubah energi ini menjadi produk atau servis dari sistem dan mengeluarkan produk atau servis ini kepada lingkungan.

### **3. Persepsi Zelko dan Dance**

Zelko dan Dance mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah suatu sistem yang saling tergantung yang mencakup komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Komunikasi internal adalah komunikasi dalam organisasi itu sendiri seperti komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi sesama karyawan yang sama tingkatnya. Sedangkan komunikasi eksternal adalah komunikasi yang dilakukan organisasi terhadap lingkungan luarnya, seperti komunikasi dalam penjualan hasil produksi, pembuatan iklan, dan hubungan dengan masyarakat umum.

### **4. Persepsi Greenbaum**

Greenbaum mengatakan bahwa bidang komunikasi organisasi termasuk arus komunikasi formal dan informal dalam organisasi. Dia membedakan komunikasi internal dengan eksternal dan memandang peranan komunikasi terutama sekali sebagai koordinasi pribadi dan tujuan organisasi dan masalah menggiatkan aktivitas.

Perbedaan konseptual mengenai komunikasi organisasi ini terlihat dalam fenomena. Down dan Larimer mengemukakan 21 bidang yang diajarkan dalam mata kuliah komunikasi organisasi yaitu komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi dari bawahan kepada atasan, teori organisasi, organisasi horizontal, pembuatan keputusan, komunikasi kelompok kecil, kepemimpinan, teknik penelitian, motivasi, interviu, perubahan dan inovasi, pengelolaan dan konflik, pengembangan organisasi, teknik konferensi, teori manajemen, latihan konsultasi, mendengar, kepuasan kerja, berbicara di muka umum, menulis dan latihan yang sensitif.

Meskipun bermacam-macam persepsi dari para ahli mengenai komunikasi organisasi ini tapi dari semuanya itu ada beberapa hal yang umum dapat disimpulkan yaitu:

- a. Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu sistem terbuka yang kompleks yang dipengaruhi oleh lingkungannya sendiri baik internal maupun eksternal.
- b. Komunikasi organisasi meliputi pesan dan arusnya, tujuan, arah dan media.
- c. Komunikasi organisasi meliputi orang dan sikapnya, perasaannya, hubungannya dan keterampilan / skilnya.

## **B. Definisi dan Konsep Kunci dari Komunikasi Organisasi**

Goldhaber memberikan definisi komunikasi organisasi berikut, *“organizational communications is the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationship to cope with environmental uncertainty”*. Atau dengan kata-kata lain komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Definisi ini mengandung tujuh konsep kunci yaitu proses, pesan, jaringan, saling tergantung, hubungan, lingkungan, dan ketidakpastian.

## **C. Pendekatan Komunikasi Organisasi**

Untuk melihat komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi dapat digunakan tiga pendekatan yaitu pendekatan makro, mikro dan individual. Masing-masing dari pendekatan ini akan dijelaskan berikut ini.

### **1. Pendekatan Makro**

Dalam pendekatan makro organisasi dipandang sebagai suatu struktur global yang berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam berinteraksi ini organisasi melakukan aktivitas tertentu seperti memproses informasi dari lingkungan, mengadakan identifikasi, melakukan integrasi dan menentukan tujuan organisasi.

#### **a. Memproses Informasi dan Lingkungan**

Agar organisasi tetap hidup organisasi perlu memproses informasi dari lingkungannya. Memproses informasi dalam hal ini maksudnya adalah menyesuaikan apa yang terjadi pada lingkungan dengan jalan mentransfer informasi yang relevan dengan keadaan dalam organisasi, kemudian

merumuskan suatu respons yang tepat terhadap input informasi tersebut. Informasi ini kemudian digunakan untuk melakukan identifikasi dan penentuan tujuan organisasi.

b. Identifikasi

Suatu organisasi menggunakan informasi yang telah diproses dari lingkungan untuk mencapai beberapa macam negosiasi, persetujuan dengan relasi-relasi yang potensial dari langganannya. Proses penyesuaian diri dinamakan dengan identifikasi. Misalnya suatu organisasi transportasi berdasarkan informasi dari lingkungan mengetahui bahwa langganannya menyenangi transportasi yang cepat, selamat, dapat dipercaya dan menyenangkan pelayanannya. Berdasarkan informasi ini organisasi berusaha untuk mengkoordinasi segala kegiatan supaya dapat memenuhi keinginan langganannya.

c. Integrasi dengan organisasi lain

Tidak ada organisasi bergerak dalam keadaan terisolasi. Setiap organisasi di pengaruhi oleh aktivitas organisasi lain dalam lingkungan nya. Organisasi mesti memonitor aktivitas ini, menentukan apa pengaruh aktivitas-aktivitas itu kepadanya. Jika saingan organisasinya menghasilkan dengan cara yang sama tetapi dengan kualitas yang lebih baik dan biaya yang lebih murah maka hal itu akan membawa kesulitan bagi organisasinya.

d. Penentuan Tujuan

Dari semua kegiatan organisasi makro yang memerlukan komunikasi yang sangat penting adalah menentukan tujuan organisasi. Organisasi seharusnya tidaklah menentukan tujuannya sebelum memperoleh informasi mengenai lingkungan, memprosesnya melakukan identifikasi dengan langganan yang potensial dan melakukan integrasi yang cukup dengan organisasi lain untuk memperjelas tujuannya. Informasi yang berasal dari semua interaksi ini kemudian dapat digunakan untuk menentukan tujuan organisasi.

Pada beberapa organisasi, biasanya pimpinan tingkat tinggi banyak melakukan perumusan tujuan organisasinya sehingga bawahan hanya menjalankan kebijaksanaan yang telah ditetapkan tersebut. Tetapi di beberapa

organisasi, orang-orang dalam organisasi di ajak untuk ikut serta merumuskan tujuan organisasi. Bila perumusan tujuan mengikut serta orang hierarki bawah, maka komunikasi sangat diperlukan karena orang-orang yang terlibat dalam merumuskan tujuan ini saling bertukar ide dan informasi untuk merumuskan tujuan yang baik.

## **2. Pendekatan Mikro**

Pendekatan ini terutama menfokuskan kepada komunikasi dalam unit dan subunit pada suatu organisasi. Komunikasi yang diperlukan dalam tingkat ini adalah komunikasi antara anggota kelompok, komunikasi untuk pemberian orientasi dan latihan, komunikasi untuk melibatkan anggota kelompok dalam tugas kelompok, komunikasi untuk menjaga iklim organisasi, komunikasi dalam mensupervisi dan pengarahan pekerjaan dan komunikasi untuk mengetahui rasa kepuasan kerja dalam organisasi.

### **a. Orientasi dan Latihan**

Kadang-kadang organisasi perlu memberikan orientasi dan latihan untuk melatih orang-orang dalam suatu organisasi agar dapat melakukan suatu pekerjaan tertentu.

Orientasi adalah prose yang terus-menerus yang menghendaki komunikasi untuk membawa orang lain melihat apa yang sedang berlangsung dalam suatu organisasi. Tugas memberi orientasi ini dapat dilakukan oleh pimpinan unit-unit organisasi maupun oleh anggota unit lainnya. Misalnya, seorang guru baru dibawa berkeliling oleh kepala sekolah melihat situasi belajar mengajar yang sedang berlangsung di kelas, di laboratorium, di tempat praktik, di gedung olahraga, melihat perpustakaan sekolah, dan pusat bimbingan penyuluhan.

### **b. Keterlibatan Anggota**

Dalam organisasi sangat diperlukan keterlibatan anggota dalam unitnya masing-masing untuk menjaga kelancaran tugas organisasi. Sebab bila suatu unit kerja organisasi macet akan mempengaruhi kepada keseluruhan tugas-tugas organisasi.

### **c. Penentuan Iklim Organisasi**

Iklm organsasi ditentukan oleh bermacam-macam faktor di antaranya tingkah laku pimpinan, tingkah laku teman sekerja, dan tingkah laku dari organisasi. Tetapi pada umumnya iklim organisasi ditentukan oleh tingkah laku komunikasi dari pimpinan kepada kelompoknya. Misalnya pimpinan yang tidak mau bicara dengan bawahannya dan tidak pula ambil pusing dengan apa yang dilakukan mereka mungkin akan menjadikan bawahannya malas bekerja dan tidak produktif.

d. Supervisi dan Pengarahan

Tugas-tugas dalam organisasi perlu diawasi dikontrol serta diarahkan sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Tugas ini dilakukan oleh beberapa orang pimpinan organisasi terhadap orang-orang di bawah hierarki. Supervisor bertanggung jawab terhadap orang-orang yang di bawahnya dan membantu orang tersebut agar dapat melakukan pekerjaannya sebaik mungkin. Semua kegiatan supervisi dilakukan dengan menggunakan komunikasi.

e. Kepuasan Kerja

Bila orang tidak merasa senang dengan situasi kerjanya biasanya mereka mengatakan bahwa tidak puas dengan pekerjaannya. Ada dua hal yang mungkin menyebabkan orang tidak puas dengan pekerjaannya. Pertama, apabila orang tersebut tidak mendapatkan informasi yang dibutuhkannya untuk melakukan pekerjaannya. Kedua, apabila hubungan sesama teman sekerja kurang baik. Atau dengan kata-kata lain ketidakpuasan kerja ini berhubungan dengan masalah komunikasi.

### **3. Pendekatan Individual**

Pendekatan individual berpusat kepada tingkah laku komunikasi individu dalam organisasi. Semua tugas-tugas yang telah diuraikan pada kedua pendekatan yang terdahulu akhirnya diselesaikan oleh komunikasi individu satu sama lainnya.

a. Berbicara pada Kelompok Kerja

Kerja kelompok adalah pusat efektifnya kerja organisasi. Oleh karena itu seseorang harus mempunyai keterampilan berkomunikasi dengan orang lain

untuk mendapatkan dan memberikan informasi yang diperlukan dalam melakukan tugas kelompok.

b. Menghadiri dan Berinteraksi dalam Rapat-rapat

Rapat adalah satu cara kehidupan organisasi yang umum. Oleh karena itu seseorang anggota organisasi harus terampil dalam interaksi rapat-rapat yang mencakup keterampilan memberikan informasi bila diperlukan atau untuk membujuk anggota lain untuk menerima usulan dan mengarahkan rapat bila diperlukan.

c. Menulis

Organisasi banyak memerlukan materi cetak dan tertulis. Materi ini di antaranya didistribusikan dalam organisasi dan untuk luar organisasi. Pegawai inilah yang terutama sekali dituntut mempunyai keterampilan dalam menulis dan mengetik. Di samping ini juga diperlukan keterampilan mengonsep surat untuk kepentingan organisasi.

d. Berdebat untuk Suatu Usulan

Di dalam organisasi keputusan penting dibuat dalam rapat-rapat kecil dimana orang saling berdebat satu sama lain sebelum memilih satu tindakan tertentu. Orang dalam organisasi harus membuat suatu usulan atau program baru mengenai aktivitas yang akan dilakukan. Agar usulan ini berhasil atau dapat diterima orang perlu keterampilan berkomunikasi untuk meyakinkan dan membujuk orang lain untuk menerima usulan atau programnya.

## **BAB 4**

### **IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI**

Iklm komunikasi dan organisasi merupakan hal yang perlu menjadi perhatian seorang pimpinan organisasi karena faktor tersebut banyak sedikitnya ikut mempengaruhi kepada tingkah laku pegawai. Untuk dapat menciptakan iklim komunikasi dan organisasi yang baik perlu memahami kedua hal tersebut serta keadaan pegawai.

#### **A. Iklim Organisasi**

Konsep mengenai iklim organisasi telah mendapat perhatian kira-kira 30 tahun yang lalu tetapi sampai sekarang belum ada kesepakatan para ahli tentang itu. Telah banyak usaha yang dilakukan untuk memisahkan, menerangkan, dan menentukan tempat konsepsi ini dalam teori organisasi.

Tagiuri (1968) yang mengatakan iklim organisasi adalah kualitas yang relatif abadi dari lingkungan internal organisasi yang dialami anggota-anggotanya, mempengaruhi tingkah laku mereka serta dapat diuraikan dalam istilah nilai-nilai suatu set karakteristik tertentu dari lingkungan.

Payne dan Pugh (1976) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu konsep yang merefleksikan isi dan kekuatan dari nilai-nilai umum, norma, sikap, tingkah laku dan perasaan anggota terhadap suatu sistem

sosial. Selanjutnya Litwin dan Stringers (1968) memberikan dimensi iklim organisasi sebagai berikut:

1. Rasa tanggungjawab
2. Standar atau harapan tentang kualitas pekerjaan
3. Ganjaran dan reward
4. Rasa persaudaraan
5. Semangat tim

Kemudian Hillrieger dan Slocum (1987) mengemukakan definisi iklim organisasi dengan mempertimbangkan subsistem dalam organisasi. Mereka mengatakan iklim organisasi adalah suatu set atribut organisasi dan subsistemnya yang dapat dirasakan oleh anggota organisasi, yang mungkin disebabkan oleh cara-cara organisasi terhadap anggota dan lingkungannya.

Hasil-hasil penelitian mengenai iklim organisasi cenderung mendukung kesimpulan bahwa lebih positif iklim lebih produktif organisasi (Campbell 1970). Iklim yang positif ini tidak hanya menguntungkan organisasi tetapi juga penting bagi kehidupan manusia dalam organisasi.

## **B. Iklim Komunikasi**

Ada hubungan yang sirkuler antara iklim organisasi dengan iklim komunikasi. Tingkah laku komunikasi mengarahkan pada perkembangan iklim, di antaranya iklim organisasi. Iklim organisasi dipengaruhi oleh bermacam-macam cara anggota organisasi bertingkah laku dan berkomunikasi. Iklim komunikasi yang penuh persaudaraan mendorong para anggota organisasi berkomunikasi secara terbuka, rileks, ramah tamah dengan anggota yang lain. Sedangkan iklim yang negatif menjadikan anggota tidak berani berkomunikasi secara terbuka dan penuh rasa persaudaraan.



Penelitian yang dilakukan Redding menunjukkan bahwa iklim komunikasi lebih luas dari persepsi karyawan terhadap kualitas hubungan dan komunikasi dalam organisasi serta tingkat pengaruh dan keterlibatan. Redding (Goldhaber, 1986) mengemukakan lima dimensi penting dari iklim komunikasi tersebut.

1. Supportiveness, atau bawahan mengamati bahwa hubungan komunikasi mereka dengan atasan membantu mereka membangun dan menjaga perasaan diri berharga dan penting.
2. Partisipasi membuat keputusan.
3. Kepercayaan, dapat dipercaya dan dapat menyimpan rahasia.
4. Keterbukaan dan keterusterangan.
5. Tujuan kinerja yang tinggi, pada tingkat mana tujuan kinerja dikomunikasikan dengan jelas kepada anggota organisasi.

### **C. Kepuasan Komunikasi Organisasi**

Yang dimaksud dengan kepuasan komunikasi organisasi menurut Redding (Pace, 1989) adalah semua tingkat kepuasan seorang pegawai mempersepsi lingkungan komunikasi secara keseluruhan. Konsep kepuasan ini memperkaya ide iklim komunikasi. Iklim mencakup kepuasan anggota organisasi terhadap informasi yang tersedia. Kepuasan dalam pengertian ini menunjukkan kepada bagaimana baiknya informasi yang tersedia memenuhi persyaratan permintaan anggota organisasi akan tuntutan bagi informasi, dari siapa datangnya, cara disebarluaskan, bagaimana diterima, diproses dan apa respon orang yang menerima.

Hal yang banyak memberikan sumbangan kepada kepuasan dalam organisasi belumlah diidentifikasi semuanya tetapi pekerjaan Wiio (1978), Down dan Hazen dan Beckstrom (1980) menyarankan beberapa dimensi. Mereka menyusun suatu angket untuk mengukur 10 dari faktor kepuasan komunikasi organisasi pegawai dalam organisasi yang telah dipegang oleh peneliti terdahulu. Kepuasan dengan komunikasi muncul dari kombinasi faktor-faktor berikut :

1. Kepuasan dengan pekerjaan.
2. Kepuasan dengan ketepatan informasi.
3. Kepuasan dengan kemampuan seseorang yang menyarankan penyempurnaan.
4. Kepuasan dengan efisiensi bermacam-macam saluran komunikasi.
5. Kepuasan dengan kualitas media.
6. Kepuasan dengan cara komunikasi teman sekerja.
7. Kepuasan dengan keterlibatan dalam komunikasi organisasi sebagai suatu kesatuan.

#### **D. Hubungan komunikasi Organisasi dengan Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan respons seseorang sebagai pengaruh terhadap bermacam-macam lingkungan kerja yang dihadapinya (Coleman, 1982). Termasuk ke dalam hal ini respons terhadap komunikasi organisasi, supervisor, kompensasi, promosi, teman sekerja, kebijaksanaan organisasi dan hubungan interpersonal dalam organisasi. Dia selanjutnya mengatakan bahwa semua variabel komunikasi berhubungan secara berarti dengan bermacam-macam aspek kepuasan kerja.

Hasil penelitian Navy O'Reilly dan Robert mendukung dengan kuat bahwa ada hubungan kualitas dan kuantitas komunikasi dengan kinerja organisasi. Dennis dan Richetto dan Wieman juga mendukung hubungan yang positif diantara kepuasan dengan iklim dan efektivitas organisasi yang diamatinya. De Wine dan Barone (1984) menemukan bahwa apabila kepuasan komunikasi bertambah, maka iklim organisasi akan bertambah positif secara umum.

Pimpinan sebagai orang yang bertanggungjawab dalam organisasi dapat memberikan kontribusi dalam membangkitkan iklim komunikasi yang baik dalam organisasinya. Dengan melakukan hal-hal yang merupakan tanggungjawab pimpinan seperti di bawah ini berarti pimpinan secara tidak langsung ikut membantu karyawan dalam mencapai kepuasan kerjanya.

1. Semua pimpinan haruslah menetapkan tujuan bagi pegawai-pegawainya.
2. Semua pimpinan haruslah melatih pegawainya dan membantu mereka menjadi lebih efektif dalam pekerjaannya.
3. Semua pimpinan haruslah meninjau kemajuan pegawainya.
4. Semua pimpinan haruslah memberikan bimbingan.
5. Semua pimpinan menggunakan metode baru dalam kelompok dan bidang mereka untuk membuat anggota kelompok terus menerus menjadi lebih aktif.
6. Semua pimpinan hendaklah membuat perencanaan untuk masa mendatang.
7. Semua pimpinan harus mengembangkan kemampuan orang-orangnya.
8. Bila menghargai prestasi karyawan pimpinan hendaklah menggunakan standar sosial dan finansial yang mereka tetapkan untuk karyawan.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*....., hal.90-91.

## **BAB 5**

### **MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN**

Bab ini akan membahas keterkaitan komunikasi organisasi terhadap motivasi dan gaya kepemimpinan, yaitu bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan.

#### **A. Pengertian Motivasi**

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.<sup>19</sup>

Motif seringkali disamakan dengan dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwadan jasmani untuk berbuat, sehingga motif tersebut merupakan suatu *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan perbuatan itu mempunyai tujuan tertentu. Pendapat tersebut didukung oleh Jones (1997) mengatakan motivasi

---

<sup>19</sup> Khomsahrial Romli, *Komunikasi Organisasi*..... hal. 72.

mempunyai kaitan dengan suatu proses yang membangun dan memelihara perilaku ke arah suatu tujuan.

Wexley & Yukl (dalam As'ad, 2001) memberikan batasan mengenai motivasi sebagai *the process by which behavior is energized and directed*. Pengertian motivasi seperti dikemukakan oleh Wexley & Yukl (1997) adalah pemberian atau penimbunan motif atau dapat pula diartikan sebagai hal atau keadaan menjadi motif. Jadi, motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.

Hamalik (1993) mengatakan ada dua prinsip yang dapat digunakan untuk meninjau motivasi, yaitu :

1. Motivasi dipandang sebagai suatu proses.
2. Menentukan karakter dari proses ini.

Motivasi untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya, apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para karyawan, maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya (Gitosudarmo, 2001).

Kehidupan sekarang ini, seseorang memerlukan uang untuk membeli berbagai bahan yang diperlukannya. Dengan demikian, seseorang memerlukan sumber penghasilan dan bagi kebanyakan orang hal ini berarti memiliki pekerjaan sebagai cara dia memperoleh penghasilan tertentu. Tingkat penghasilan yang diperoleh seseorang dari tempatnya berkarya tergantung pada banyaknya hal seperti :

1. Situasi perekonomian.
2. Keahlian atau keterampilan seseorang yang mungkin dijualnya.
3. Tersedianya lapangan kerja.
4. Kemampuan organisasi memberikan imbalan *financial* tertentu.
5. Tingkat upah dan gaji yang berlaku pada suatu kawasan dengan memperhitungkan antara lain indeks biaya hidup.

6. Tingkat upah dan gaji yang berlaku untuk organisasi-organisasi sejenis, yang berlaku bagi sekelompok perusahaan yang bergerak pada kegiatan serupa.
7. Kebijakan pemerintah yang mengatur masalah ketenagakerjaan, seperti upah minimum, keharusan dalam memperkerjakan wanita, dan sebagainya (Siagian, 1995).

Jelaslah bahwa kemampuan seseorang untuk memperoleh penghasilan yang pada gilirannya digunakan untuk memenuhi berbagai kebutuhan kebendaan selalu terbatas. Keterbatasan itulah yang menentukan taraf hidup seseorang. Bagi seseorang yang kemampuannya sangat terbatas untuk memperoleh penghasilan, pemuasan kebutuhan yang mendasar itupun hanya mungkin dilakukan pada tingkat yang sangat minimum

## **B. Ciri-Ciri Motif**

Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang tidak terlepas dari berbagai motif dan sikap, yang mendorong seseorang melakukan serangkaian perbuatan yang disebut kegiatan. Motif adalah daya yang timbul dari dalam diri yang mendorong untuk berbuat sesuatu. Itulah sebabnya mengapa motif perlu ditumbuhkan agar supaya dapat menjadi pendorong perbuatan yang positif sesuai apa yang dikehendaki oleh organisasi.

Motif dapat timbul dari dalam, karena ada kebutuhan dasar manusia yang bersifat universal, tetapi dapat pula dirangsang dari luar. Rangsangan dari luar dapat berbentuk fisik atau nonfisik disebut motivasi. Guilford (1970) mengemukakan bahwa *motives ca bethought of as composed of two elements. The first is drive which is represented as an internal energizing process goading the organism to action. The second is the reward which is defined as the goal toward which the action is directed, reaching the goal terminates the action.*

Jadi motif itu terdiri dari dua unsur. Unsur pertama, berupa daya dorong untuk berbuat, unsur kedua ialah sasaran atau tujuan (imbalan di sini dapat diartikan juga sebagai motivator) yang akan diarahkan oleh perbuatan itu. Dua unsur dalam motif ini membuat orang melakukan kegiatan dan sekaligus ingin mencapai apa yang dikehendaki melalui kegiatan yang dilakukan itu. Kedua unsur ini tidak dapat dipisahkan karena tiadanya salah satu unsur menyebabkan tidak timbulnya perbuatan. Jika timbul perbuatan tetapi karena tidak ada yang dituju, maka perbuatan itu tidak akan menghasilkan.

Jadi mungkin saja orang berbuat sesuatu, namun tidak tahu untuk apa perbuatan itu dilakukan. Adapun ciri-ciri motif individu adalah sebagai berikut:

1. Motif adalah majemuk

Dalam suatu perbuatan tidak hanya mempunyai satu tujuan tetapi beberapa tujuan yang berlangsung bersama-sama. Misalnya seorang karyawann yang melakukan kerja giat, dalam hal ini tidak hanya karena ingin cepat naik pangkat.

2. Motif dapat berubah-ubah

Motif bagi seseorang seringkali mengalami perubahan. Ini disebabkan karena keinginan manusia selalu berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan atau kepentngannya. Misalnya, seorang karyawan pada suatu ketika menginginkan pimpinan yang baik, atau kondisi kerja yang menyenangkan. Dalam hal, ini tampak bahwa motif sangat dinamis dan geraknya mengikuti kepentingan-kepentingan individu.

3. Motif berbeda-beda bagi individu

Dua orang yang melakukan pekerjaan yang sama, tetapi ternyata terdapat perbedaan motif. Misalnya, dua orang karyawan yang bekerja pada suatu mesin yang sama dan pada ruang yang sama pula, tetapi motivasinya bisa berbeda. Seseorang menginginkan teman kerja yang baik, sedang yang lain menginginkan kondisi kerja yang menyenangkan.

#### 4. Beberapa motif tidak disadari oleh individu

Banyak tingkah laku manusia yang tidak disadari oleh pelakunya. Sehingga beberapa dorongan yang muncul sering kali karenaberhadapan dengan situasi yang kurang menguntungkan lalu ditekan di bawah sadarnya. Dengan demikian, seringkali kalau ada dorongan dari dalam yang kuat sekali menjadikan individu yang bersangkutan tidak bisa memahami motifnya sendiri.

Dari ciri-ciri motif individu di atas, terlihat motivasi mengandung tiga hal yang amat penting, yaitu sebagai berikut :

1. Motivasi berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasional. Artinya, di dalam tujuan dan sasaran organisasi telah tercakup tujuan dan sasaran pribadi para anggota organisasi. Secara populer, motivasi hanya akan efektif apabila dalam diri bawahan yang digerakkan itu terdapat keyakinan bahwa dengan tercapai tujuan organisasi akan tercapai pula tujuan pribadi.
2. Motivasi merupakan proses keterkaitan antara usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu. Dengan perkataan lain, motivasi merupakan kesediaan mengerahkan usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Dalam usaha memahami motivasi, yang dimaksud dengan kebutuhan ialah internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi menarik. Artinya suatu kebutuhan yang belum terpuaskan menciptakan ketegangan yang pada gilirannya menimbulkan dorongan tertentu dalam diri seseorang.

### **C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi**

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan faktor ekstern yang berasal dari karyawan.

#### **1. Faktor Intern**



Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang, antara lain :

1. Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram dan sebagainya. Misalnya, untuk mempertahankan hidup manusia perlu makan dan untuk memperoleh makan ini, manusia mau mengerjakan apa saja hasilnya dapat memenuhi kebutuhan untuk makan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk :

- Memperoleh kompensasi yang memadai.
- Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai.
- Kondisi kerja yang aman dan nyaman.

2. Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

3. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang, itu pun ia harus bekerja keras. Jadi, harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rezeki, sebab status untuk diakui untuk orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja dan sebagainya.

4. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal :

- Adanya penghargaan terhadap prestasi.
- Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak.
- Pimpinan yang adil dan bijaksana.
- Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

#### 5. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga. Apalagi keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala, tentu sebelumnya si pemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang itu benar-benar mau bekerja, sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam unit organisasi/kerja.

Walaupun kadar kemampuan kerja itu berbeda-beda untuk setiap orang, tetapi pada dasarnya adalah hal-hal yang umum yang harus dipenuhi untuk terdapatnya kepuasan kerja bagi para pegawai. Pegawai akan dapat merasa puas bila dalam pekerjaan terdapat :

1. Hak otonomi.
2. Variasi alam melakukan pekerjaan.
3. Kesempatan untuk memberikan sumbangan pemikiran.
4. Kesempatan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukan.

## 2. Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah :

1. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

2. Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yg memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

3. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

4. Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

5. Status dan tanggungjawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada suatu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan.

6. Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan.

#### **D. Teori-Teori Motivasi**

Setiap teori motivasi berusaha untuk menguraikan apa sebenarnya manusia dan manusia dapat menjadi seperti apa. Dengan alasan ini, bisa dikatakan bahwa sebuah teori motivasi mempunyai isi dalam bentuk pandangan tertentu mengenai manusia. Isi teori motivasi membantu kita memahami keterlibatan dinamis tempat organisasi beroperasi dengan menggambarkan manajerdan karyawan saling terlibat dalam organisasi setiap hari.

### **1. Teori Kepuasan**

Teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat bekerja seseorang. Kebutuhan dan pendorong itu adalah keinginan memenuhi kepuasan material maupun nonmaterial yang diperolehnya dari hasil pekerjaan.

Jika kebutuhan dan kepuasannya semakin terpenuhi, semangat bekerjanya pun akan semakin baik pula. Jadi, pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasannya.

Teori kepuasan tersebut dipelopori oleh F.W. Taylor, Abraham Maslow, McClelland, Frederick Herzberg, Clayton P. Alderfer dan Douglas McGregor (dalam Hasibuan, 1999).

### **2. F.W. Taylor dengan Teori Motivasi Konvensional**

Teori motivasi konvensional ini termasuk *content theory*, karena F.W. Taylor memfokuskan teorinya pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhannya yang menyebabkan orang mau bekerja keras. Dengan teori ini, dapat disebutkan bahwa seseorang akan malu berbuat atau tidak berbuat di dorong oleh ada atau tidak adanya imbalan

yang akan diperoleh yang bersangkutan. Oleh karena itu, seorang pemimpin haruslah berusaha memberikan imbalan berbentuk materi, agar bawahannya bersedia diperintah melakukan pekerjaan yang telah ditemukan. Jika besar imbalan ini bertambah, maka intensitas pekerjaan pun akan dapat dipacu. Jadi dalam teori ini pemberian imbalan lah yang memotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan.

### **3. Abraham H. Maslow dengan teori Hierarki**

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow (dalam Greenberg dan Baron, 1997) mengemukakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan ke dalam lima hierarki kebutuhan, yaitu sebagai berikut:

#### **a. Kebutuhan fisiologis (*physiological*)**

Kebutuhan ini merupakan tingkat paling dasar ini berupa kebutuhan akan makanan, minuman, perumahan, pakaian, yang harus dipenuhi oleh seseorang dalam upayanya untuk mempertahankan diri dari kelaparan, kehausan, kedinginan, kepanasan, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan tersebutlah yang mendorong untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan, karena dengan bekerja itu ia mendapatkan imbalan(uang, materi) yang akan digunakan untuk pemenuhan kebutuhannya tadi.

#### **b. Kebutuhan rasa aman (*safety*)**

Menurut Maslow, setelah kebutuhan tingkat dasar terpenuhi, maka seseorang berusaha memenuhi kebutuhannya yang paling tinggi, yaitu kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan. Upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan keamanan ini dapat melalui:

1. Selalu memberikan informasi agar para karyawan dalam bekerja bersikap hati-hati dan waspada;
2. Menyediakan tempat bekerja aman dari keruntuhan, kebakaran dan sebagainya;

3. Memberikan perlindungan asuransi jiwa, terutama bagi karyawan yang bekerja pada tempat rawan kecelakaan;
4. Memberikan jaminan kepastian bekerja, bahwa selama mereka bekerja dengan baik, maka tidak akan di PHK kan, dan adanya jaminan kepastian pembinaan karier.

c. *Kebutuhan hubungan sosial (affiliation)*

Kebuthan ini merupakan kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain. Kebutuhan ini hanya dapat terpenuhi bersama masyarakat, karena memang orang lain lah yang dapat memenuhinya, bukan diri sendiri. Misalnya: setiap orang normal butuh akan kasih sayang, dicintai, dihormati, diakui keberadaannya oleh orang lain. Dalam hidupnya ia ingin mempunyai teman, mempunyai kenalan, dan merasa tidak enak bila ia dikucilkan dari pergaulan ramai. Kebutuhan sosial itu meliputi anara lain sebagai berikut:

1. Kebutuhan untuk disayangi, dicintai, dan diterima oleh orang lain;
2. Kebutuhan untuk dihormati oleh orang lain;
3. Kebutuhan untuk diikutsertakan dalam pergaulan;
4. Kebutuhan untuk berprestasi;

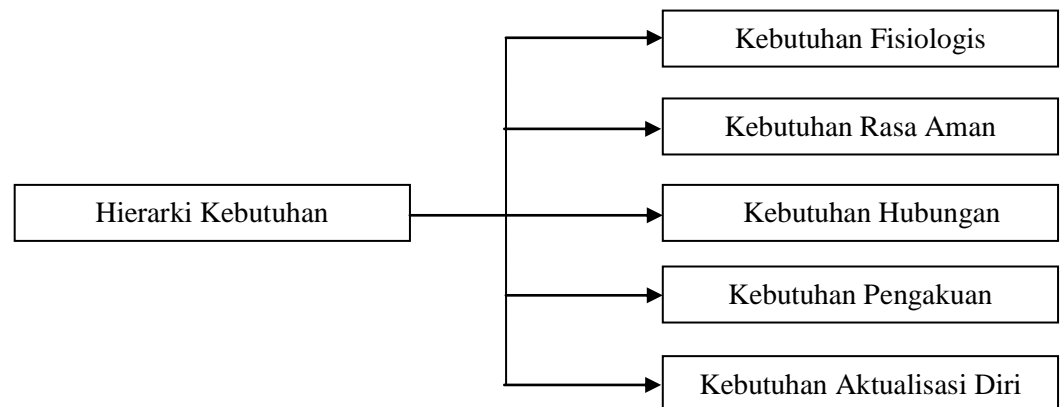
d. *Kebutuhan pengakuan (esteem)*

Setiap orang normal membutuhkan adanya penghargaan diri dan penghargaan diri dan penghargaan prestise diri dari lingkungannya. Penerapan pengakuan atau penghargaan diri ini biasanya terlihat dari kebiasaan orang untuk menciptakan simbol-simbol, yang dengan simbol itu ia merasa bahwa statusnya meningkat dan dirinya sendiri disegani dan dihormati orang lain. Simbol-simbol dimaksud berupa: bermain tennis, golf, merek sepatu/jam tangan, tempat belanja, serta merek mobil dan sebagainya. Namun sesuatu itu adalah wajar, bila prestasi itu dipadukan dengan memperlihatkan prestasi tentu akan jadi bahan tertawaan orang saja.

e. *Kebutuhan aktualisasi diri (self actualization)*

Untuk memenuhi kebutuhan puncak ini biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan diri sendiri. Hal tersebut terlihat pada kegiatan pengembangan kapasitas diri melalui berbagai cara seperti ikut diskusi, ikut seminar, loka karya yang sebenarnya keikut kesertaan nya itu bukan didorong oleh ingin dapat pekerjaan, tetapi sesuatu yang berasal dari dorongan ingin memperlihatkan bahwa ia ingin mengembangkan kapasitas prestasinya yang optimal. Kebutuhan aktualisasi diri mempunyai ciri-ciri yang berbeda dengan ciri-ciri kebutuhan yang lain, yaitu adalah:

1. Tidak dapat di penuhi dari luar, karena harus dipenuhi dengan usaha pribadi itu sendiri;
2. Pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri ini biasanya seiring dengan jenjang karier seseorang dan tidak semua orang mempunyai tingkat kebutuhan seperti ini;



### **Teori Hierarkhi Abraham H. Maslow**

Menurt Maslow (dalam Stoner dan Freeman, 1994), menjelaskan apabila sema kebutuhan lainnya telah dipenuhi secara memadai. Karyawan akan termotivasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri. Mereka akan mencari makna dan perkembangan pribadi dalam pekerjaannya, serta secara aktif mencari tanggungjawab baru.

Menurut Khomsarial Romli, teori hierarki kebutuhan Maslow, hanya merupakan salahsatu teori motivasi yang telah berhasil menyusun adanya klasifikasi kebutuhan manusia. Konsep mengenai kebutuhan ini sebenarnya merupakan suatu kenyataan yang bersifat perorangan sebagai akibat dari banyaknya faktor-faktor yang berpengaruh terhadap perkembangan dari seseorang seperti faktor sosial, ekonomi, kultural, pendidikan dan faktor-faktor keluarga.

#### **4. David Mc. Clelland dengan Teori Motivasi Prestasi**

Teori kebutuhan yang dikemukakan oleh David Mc Clelland (1974) disebut juga dengan teori motivasi prestasi. Menurut teori ini ada tiga komponen dasar yang digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu kebutuhan akan :

- *Need for achievement*
- *Need for affiliation*
- *Need for power*

a. *Need for achievement*

Merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan dan mengarahkan tingkah laku pada usaha mencapai prestasi.

b. *Need for affiliation*

Merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.

c. *Need for power*

Kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memperdulikan perasaan orang lain.



Pada kehidupan sehari-hari, ketiga kebutuhan tersebut akan selalu muncul pada tingkah laku individu, hanya kekuatannya tidak sama antara kebutuhan-kebutuhan itu pada diri seseorang.

### **E. Pengertian Kepemimpinan**

Suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Tidak mudah, karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi, ditentukan oleh kualitas kepemimpinan.

Blancard dan Hersey (dalam Tohardi, 2002) mengatakan, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu dan kelompok dalam usaha mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Anoraga (1992) mengemukakan, bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu.

Sering kali menjumpai adanya pemimpin yang menggunakan kekuasaannya secara mutlak dengan memerintah bawahannya tanpa memerhatikan keadaan yang ada pada bawahannya. Hal ini jelas akan menimbulkan suatu hubungan yang tidak harmonis dalam organisasi (Anoraga, 1992).

Jika definisi ini disimak dengan cermatan terlihat paling sedikit tiga hal, yaitu:

- a. Dari seorang yang menduduki jabatan pemimpin dituntut kemampuan tertentu yang tidak dimiliki oleh SDM lainnya dalam organisasi;
- b. Kepengikutan sebagai elemen penting dalam menjalankan kepemimpinan, dan
- c. Kemampuan mengubah “*egisentrisme*” para bawahan menjadi “*organisasi sentrisme*”

Dari sudut manajemen, seorang pemimpin harus mampu menetapkan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi atau perusahaan dalam konteks ini seorang pemimpin harus merancang taktik dan strategi yang tepat.

Selain mampu membuat taktik dan strategi yang jitu, seorang pemimpin juga dituntut untuk mampu menhambil keputusan yang cepat dan tepat. Apabila seorang pemimpin ingin mencapai tujuannya, dengan efektif, maka harus mempunyai wewenang untuk memimpin para bawahannya dalam usaha mencapai tujuan tersebut. Wewenang ini disebut wewenang kepemimpinan, yang merupakan hak untuk bertindak atau mempengaruhi tingkah laku orang yang dipimpinnya. Mengenai hal ini paling sedikit ada *dua* hal tentang sumber wewenang (Anoraga, 1992).

*Pertama*, wewenang ini bisa berasal dari atasan, yang berarti seseorang Presiden Direktur misalnya, menunjukkan seseorang yang dianggap mampu menjadi kepala bagian dan kemudian diberi wewenang apa yang dianggap perlu untuk seorang kepala bagian. Cara semacam ini disebut: *top down authority*.

*Kedua*, *bottom up authority*. Yang mendasarkan diri pada teori penerimaan. Pada konsep ini pimpinan dipilih oleh mereka yang akan jadi bawahannya.

Meskipun tampaknya beda konsep ini saling bertentangan mereka mempunyai manfaat sendiri-sendiri. “*Top down authority*” diperlukan apabila tingkat koordinasi dan pengawasan yang layak perlu dicapai.

Tujuan Organisasi tidak hanya sekedar tercapai sesuai dengan direncanakan tetapi selain itu juga harus terwujud suatu kegairahan kerja dan disiplin kerja yang baik dari para karyawan.

Kepemimpinan adalah gejala universal yang ada pada setiap kelompok manusia sebagai sistem sosial, mulai dari kelompok kecil yang terdiri dari beberapa orang sampai pada kelompok besar yang dinamakan bangsa.

Menurut Nixon (dalam Salusu, 1996), kepemimpinan merupakan suatu bentuk seni yang unik, yang membutuhkan kekuatan dan visi pada tingkat yang luar biasa.

Efektivitas kepemimpinan sering kali juga diperoleh akibat dari keberhasilan pemimpin dalam memilih perilaku kekuasaannya secara tepat sesuai dengan kondisinya. Tanenbaum & Schmidt (1958), memberikan tiga syarat utama bagi pemimpin agar dapat menampilkan perilaku kekuasaan secara efektif, yaitu: (1) kekuatan yang ada pada pemimpin, (2) kekuatan yang ada pada bawahan, (3) kekuatan yang ada pada situasi.

#### **F. Fungsi dan Peran pemimpin dalam organisasi**

Fungsi pemimpin dalam organisasi kerap kali memiliki spesifikasi berbeda dengan bidang kerja atau organisasi lain. Perbedaan ini disebabkan oleh beberapa macam hal, antara lain adalah: macam organisasi, situasi sosial dalam organisasi, dan jumlah anggota kelompok (Ghiselli & Brown, 1973).

Pemimpin yang berhasil adalah yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pulak.

Fungsi pemimpin dalam organisasi menurut Terry (1960) dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu: (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) penggerakkan, (4) pengadilan. Dalam menjalankan fungsinya pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu, yaitu mengusahakan agar kelompoknya dapat mencapai tujuan dengan baik,

dalam kerja sama produktif dan dalam keadaan yang bagaimanapun yang dihadapi kelompok. Tugas utama pemimpin adalah: (1) memberi struktur yang jelas terhadap situasi-situasi rumit yang dihadapi kelompok, (2) merasakan dan menerangkan kebutuhan kelompok pada dunia luar, baik mengenai sikap-sikap, harapan, tujuan, dan kekhawatiran kelompok (Gerungan, 1981)

Sedangkan pemimpin dalam suatu organisasi dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat penting tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak di luar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk menikmati kemampuan organisasi mencapai tujuan. Peran tersebut dapat dikategorikan dalam tiga bentuk, yaitu yang bersifat interpersonal, informasional, dan dalam kancah pengambilan keputusan.

1. Peranan yang Bersifat Interpersonal.
2. Peranan yang Bersifat Informasional.
3. Peranan Pengambilan keputusan.

Sedangkan gaya kepemimpinan yang ada, yaitu sebagai berikut :

1. Gaya Persuasif.
2. Gaya Refresif.
3. Gaya Partisipatif.
4. Gaya inovatif.
5. Gaya Investigatif.
6. Gaya Inspektif.
7. Gaya Motivatif.
8. Gaya Naratif.
9. Gaya Edukatif.
10. Gaya Retrogresif (Tohardi, 2002).

### **G. Teori Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan pada dasarnya dapat dilihat dari bermacam-macam sudut pandang. Bila dilihat dari sudut perilaku pemimpin, apa yang

dikemukakan oleh Tannenbaum dan Schmidt (dalam Amran, 1999), perilaku pemimpin membentuk suatu kontinum dari sifat otokratik sampai demokratik. Menurut beliau sifat ekstrim ini dipengaruhi oleh intensitas penggunaan kekuasaan oleh pemimpin dan penggunaan kebebasan oleh pengikut. Kombinasi dari kedua faktor inilah yang menentukan pada tingkat mana seorang pemimpin mempraktikkan perilaku kepemimpinan.

Menurut Sutarto (dalam Tohardi, 2002), pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin yang bersangkutan. Gaya bersikap dan bertindak akan tampak dari:

1. Cara memberi perintah
2. Cara memberikan tugas
3. Cara berkomunikasi
4. Cara membuat keputusan
5. Cara mendorong semangat bawahan
6. Cara memberikan bimbingan
7. Cara menegakkan disiplin
8. Cara mengawasi pekerjaan bawahan
9. Cara meminta laporan dari bawahan
10. Cara memimpin rapat
11. Cara menegur kesalahan bawahan.<sup>20</sup>

Sedangkan gaya kepemimpinan yang ada, yaitu sebagai berikut:

1. Gaya Persuasif

Yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pemikiran atau dengan kata lain melakukan ajakan atau bujukan.

2. Gaya Refresif

Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.

---

<sup>20</sup> Tohardi dalam Khomsahrial Romli, *Komunikasi Organisasi*.....hal.100.

3. Gaya Partisipatif

Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik mental, spritual, fisik maupun material dalam kiprahnya di organisasi.

4. Gaya Inovatif

Yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaharuan di dalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.

5. Gaya Investigatif

Yaitu pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigaan terhadap bawahannya sehingga menimbulkan yang menyebabkan kreativitas, inovasi serta inisiatif dari bawahan kurang berkembang, karena bawahan takut melakukan kesalahan-kesalahan.

6. Gaya Inspektif

Yaitu pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif menuntut penghormatan bawahan, atau pemimpin yang senang apabila dihormati.

7. Gaya Motivatif

Yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-program, dan kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik. Komunikasi tersebut membuat segala ide, program dan kebijakan dapat dipahami oleh bawahan sehingga bawahan mau merealisasikan semua ide, program dan kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin.

8. Gaya Naratif

Yaitu pemimpin yang bergaya naratif merupakan pemimpin yang banyak bicara namun tidak disesuaikan dengan apa yang ia kerjakan, atau dengan kata lain pemimpin yang hanya bicara sedikit bekerja.

#### 9. Gaya Edukatif

Yaitu pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan keterampilan kepada bawahan, sehingga bawahan menjadi memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari ke hari. Sehingga seorang pemimpin yang bergaya edukatif takkan pernah menghalangi bawahan yang ingin mengembangkan pendidikan dan keterampilan.

#### 10. Gaya Retrogresif

Yaitu pemimpin tidak suka melihat maju, apalagi melebihi dirinya. Untuk itu pemimpin yang bergaya retrogresif selalu menghalangi bawahannya untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan. Sehingga dengan kata lain pemimpin yang bergaya retrogresif sangat senang melihat bawahannya selalu terbelakang, bodoh, dan sebagainya.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Tohardi dalam Khomsahrial Romli, *Komunikasi Organisasi Lengkap*.....hal.101-102.

## **BAB 6**

### **KOMUNIKASI ORGANISASI VERBAL**

Komunikasi verbal adalah bentuk yang paling umum digunakan dalam organisasi. Oleh karena itu adalah penting bagi seorang manajer untuk mengetahui lebih banyak mengenai komunikasi tersebut. Dalam bab ini akan dibicarakan mengenai pengertian komunikasi verbal, pengklasifikasian pesan, fungsi dari pesan, jaringan komunikasi, jaringan komunikasi formal dan informal.<sup>22</sup>

#### **A. Pengertian Komunikasi Verbal**

Yang dimaksud dengan komunikasi verbal adalah komunikasi yang menggunakan simbol-simbol atau kata-kata, baik yang dinyatakan secara oral atau lisan maupun secara tulisan.

Komunikasi verbal merupakan karakteristik khusus dari manusia. Tidak ada makhluk lain yang dapat menyampaikan bermacam-macam arti

---

<sup>22</sup> Arni Muhammad, *komunikasi organisasi*.....,hal.95.



melalui kata-kata. Kata dapat dimanipulasi untuk menyampaikan secara eksplisit sejumlah arti. Kata-kata dapat menjadikan individu dapat menyatakan ide yang lengkap secara komprehensif dan tepat.

Kemampuan menggunakan komunikasi verbal secara efektif adalah penting bagi administrator dan manajer. Dengan adanya komunikasi verbal memungkinkan pengidentifikasian tujuan, pengembangan strategi dan tingkah laku untuk mencapai tujuan. Komunikasi verbal dapat dibedakan atas komunikasi lisan dan komunikasi tulisan.

Komunikasi lisan dapat didefinisikan sebagai suatu proses dimana seorang pembicara berinteraksi secara lisan dengan pendengar untuk mempengaruhi tingkah laku penerima. Misalnya seorang pimpinan organisasi menyampaikan suatu keputusan kepada bawahannya dengan menyandikan keputusan itu dalam bentuk kata-kata yang diucapkan langsung kepada karyawannya. Karyawan yang mendengar kata-kata tersebut menginterpretasikan artinya berespons terhadap keputusan yang disampaikan tersebut. Sedangkan komunikasi tulisan apabila keputusan yang akan disampaikan oleh pimpinan itu disandikan oleh simbol-simbol yang dituliskan pada kertas atau pada tempat lain yang bisa dibaca kemudian dikirimkan pada karyawan yang dimaksudkan. Komunikasi tertulis ini dapat berupa surat, memo, buku petunjuk, gambar, laporan. Sedangkan komunikasi lisan dapat dalam bentuk percakapan interpersonal secara tatap muka, atau melalui telepon, radio, televisi dan lain-lain.

Di dalam organisasi, terdapat bermacam-macam tipe dari komunikasi lisan seperti: intruksi, penjelasan, laporan lisan, pembicaraan untuk mendapatkan persetujuan kebijaksanaan, memajukan penjualan dan menghargai orang dalam organisasi. Agar komunikasi lisan ini berhasil dengan baik perlu dipersiapkan terlebih dahulu. Di antara beberapa langkah persiapannya adalah pemilihan subjek, menentukan tujuan, menganalisis pendengar, mengumpulkan materi, menyusun garis-garis

besar apa yang akan dikomunikasikan dan praktik berbicara dengan tenang.

## **B. Klasifikasi Pesan Komunikasi Organisasi**

Untuk mempelajari tingkah laku pesan dalam suatu organisasi dapat dilihat dari berbagai variabel, misalnya dari variabel jaringan pesan, maka komunikasi organisasi dapat diklasifikasikan atas jaringan komunikasi formal dan jaringan komunikasi informal. Jaringan komunikasi formal dapat dibagi menjadi komunikasi ke bawah (*upward communication*) dan komunikasi horizontal. Sedangkan jaringan komunikasi informal lebih terkenal dengan *grapevine*.<sup>23</sup>

Pengklasifikasian pesan yang kedua adalah berdasarkan variabel hubungan. Berdasarkan hubungan ini pesan dapat diklasifikasikan atas komunikasi dyadic atau komunikasi di antara dua orang, komunikasi kelompok dan komunikasi public untuk banyak orang.

Pengklasifikasian yang ketiga berdasarkan tujuan dari pesan, komunikasi dapat dibedakan komunikasi untuk pemeliharaan, komunikasi untuk tugas, komunikasi untuk tujuan kemanusiaan dan komunikasi untuk pembaharuan.

Pengklasifikasian yang keempat berdasarkan variabel penerima. Berdasarkan penerima pesan, komunikasi dapat diklasifikasikan atas komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Komunikasi internal adalah komunikasi yang dikirimkan kepada anggota dalam suatu organisasi. Sedangkan komunikasi eksternal adalah komunikasi yang dikirimkan kepada orang yang diluar suatu organisasi.

Pengklasifikasian yang kelima berdasarkan variabel bahasa yang digunakan dalam pesan. Berdasarkan bahasa pesan, komunikasi dapat dibedakan atas komunikasi verbal dan komunikasi nonverbal. Komunikasi verbal telah dijelaskan pada bagian A di atas. Sedangkan komunikasi nonverbal adalah komunikasi yang tidak menggunakan kata-kata tetapi

---

<sup>23</sup> Ibid, hal. 97.

misalnya menggunakan isyarat tertentu seperti gerak badan, gerak tangan, ekspresi muka, sentuhan dan lainnya.

Pengklasifikasian yang keenam adalah berdasarkan variabel metode difusi. Berdasarkan variabel ini, komunikasi dapat dibedakan atas komunikasi lisan dan tulisan serta komunikasi dengan menggunakan perangkat keras atau menggunakan peralatan elektronik, seperti komunikasi melalui telepon, radio, televisi dan sebagainya.

### **C. Fungsi Pesan Dalam Organisasi**

Tiap pesan yang dikirimkan dalam suatu organisasi mempunyai alasan tertentu mengapa dikirimkan dan diterima oleh orang tertentu. Para ahli telah mengidentifikasi persepsi mereka mengenai fungsi utama pesan dalam organisasi. Menurut Khan dan Katz<sup>24</sup> ada empat fungsi utama dari pesan dalam organisasi yaitu: yang berkenaan dengan produksi, pemeliharaan, penerimaan dan pengelolaan organisasi. Redding mengemukakan pula bahwa ada tiga alasan pengiriman pesan yaitu: untuk pelaksanaan tugas-tugas dalam organisasi, untuk pemeliharaan dan untuk kemanusiaan. Lain halnya dengan persepsi Thayer, dia mengatakan bahwa fungsi pesan dalam organisasi adalah untuk member informasi, membujuk, memerintah, member intruksi dan mengintegrasikan organisasi. Terakhir Greenbaum mengemukakan pendapatnya, dia mengatakan fungsi pesan adalah untuk mengatur, untuk melakukan pembaruan, integrasi, memberikan informasi dan instruksi.

Dari bermacam-macam pendapat di atas kelihatan ada kecenderungan kesamaan dari tujuan atau fungsi dari pesan walaupun dinyatakan dalam istilah yang berbeda. Dalam diktat ini hanya akan dibahas empat dari fungsi pesan tersebut yaitu fungsi yang berhubungan dengan tugas-tugas dalam organisasi, pemeliharaan organisasi, kemanusiaan dan pembaharuan dalam organisasi.

---

<sup>24</sup>Goldhaber dalam khomsahrial romli, *komunikasi organisasi lengkap*.....,hal. 99.

### 1. Pesan Tugas

Pesan tugas ini maksudnya adalah pesan-pesan yang berkenaan dengan pelaksanaan tugas-tugas organisasi oleh anggota organisasi. Pesan ini mencakup pemberian informasi kepada karyawan untuk melakukan tugas mereka secara efisien. Seperti aktivitas pemberian latihan kepada karyawan, memberikan orientasi bagi karyawan baru, penentuan tujuan dan aktivitas lainnya yang berkenaan dengan produksi, pelayanan pemasaran dan sebagainya. Atau dengan kata lain pesan tugas dapat dikatakan pesan yang berhubungan dengan *output* sistem yang diinginkan oleh organisasi.

### 2. Pesan Pemeliharaan

Pesan pemeliharaan adalah pesan-pesan yang berkenaan dengan kebijaksanaan dan pengaturan organisasi. Pesan ini membantu organisasi untuk tetap hidup kekal. Pesan ini mencakup perintah, ketentuan, prosedur, aturan dan control yang diperlukan untuk mempermudah gerakan organisasi untuk mencapai *output* sistem. Pesan tugas berhubungan dengan isi dari *output* sistem sedangkan pesan pemeliharaan berhubungan dengan pencapaian dari *output*. Misalnya pada perencanaan tahunan suatu organisasi menetapkan suatu tujuan sistem yaitu, mengikutsertakan banyak karyawan dalam penelitian pengembangan organisasi. Untuk mencapai maksud ini akan dibentuk suatu komite yang masing-masing mempunyai tugas dan jadwal tertentu. Pesan yang berkenaan dengan bekerjanya dan pengaturan dari komite tersebut merupakan pesan pemeliharaan.

### 3. Pesan Kemanusiaan

Pesan kemanusiaan langsung diarahkan kepada orang-orang dalam organisasi dengan mempertimbangkan sikap mereka, kepuasan dan pemenuhan kebutuhan mereka. Pesan ini berkenaan dengan hubungan interpersonal, konsep diri, perasaan dan moral. Yang termasuk dalam kategori pesan ini adalah penghargaan terhadap hasil yang dicapai oleh

karyawan, penyelesaian konflik antara individu atau kelompok, aktivitas informal dan bimbingan.

Suatu organisasi, sebenarnya dapat menciptakan tugas yang efektif dengan memberikan pesan tugas dan pemeliharaan tetapi bila individu-individu yang dalam organisasi mempunyai masalah moral yang serius, suka menyendiri, maka hal ini mungkin akan ikut berpengaruh terhadap pencapaian tujuan sistem dengan efektif. Misalnya, suatu perusahaan mengangkat pimpinan baru yang hebat untuk meningkatkan efisiensi karyawan dan pemeliharaan sistem dengan tepat. Akan tetapi baru saja pimpinan tersebut bertugas, beberapa karyawan tidak merasa senang karena dia kurang sensitif terhadap perasaan karyawannya. Sementara itu hasil produksi teru berkurang, karena karyawan tidak bekerja dengan senang dan banyak minta penyelesaian konflik ini kepada pimpinan. Hasil dari pertemuan itu positif. Pimpinan member kesempatan kepada karyawan untuk menyatakan secara resmi perasaan mereka terhadapnya. Pimpinan juga berjanji akan memproses informasi dan mempertimbangkan tingkah lakunya yang baru untuk meningkatkan kepekaannya terhadap perasaan karyawan . pesan yang muncul pada waktu pertemuan dalam contoh di atas adalah masuk kategori pesan kemanusiaan karena khusus diarahkan untuk penyempurnaan hubungan individu dalam organisasi.

#### 4. Pesan Pembaruan

Pesan pembaruan menjadikan organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadil dalam lingkungannya. Untuk itu suatu organisasi membuat rencana-rencana baru, aktivitas-aktivitas baru program-program baru, pengarahan yang baru, proyek-proyek yang baru, dan saran-saran mengenai produksi baru. Rencana-rencana ini misalnya disampaikan pada waktu pertemuan-pertemuan pemecahan masalah, pembuatan rencana pada waktu rapat-rapat dengan anggota organisasi. Pesan yang disampaikan ini termasuk kategori pesan pembaruan.

Penelitian ini penting, bukan hanya karena memperlihatkan perbedaan pesan yang dapat diidentifikasi dan diukur dan dihubungkan dengan kepuasan kerja tetapi implikasinya bagi teori kontingensi. Tiap tipe pesan kelihatannya berinteraksi dengan level organisasi tertentu dan mempengaruhi secara berbeda kepuasan dan kinerja mereka. Oleh karena itu organisasi harus bijaksana dan lebih sensitif terhadap perbedaan pesan dalam program memotivasi karyawan.

#### **D. Jaringan Komunikasi Formal**

Bila pesan mengalir melalui jalan resmi yang ditentukan oleh hierarki resmi organisasi atau oleh fungsi pekerjaan maka pesan itu menurut jaringan komunikasi formal. Pesan dalam jaringan komunikasi formal biasanya mengalir dari atas ke bawah atau dari bawah ke atas atau dari tingkat yang sama atau secara horizontal. Ada tiga bentuk utama dari arus pesan dalam jaringan komunikasi formal yang mengikuti garis komunikasi seperti yang digambarkan dalam struktur organisasi yaitu:

1. Komunikasi kepada bawahan (*Downward communication*).
2. Komunikasi kepada atasan (*Upward communication*).
3. Komunikasi horizontal (*Horizontal communication*).<sup>25</sup>

##### **1. Komunikasi ke bawah**

Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pimpinan kepada bawahannya. Kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas dan pemeliharaan. Pesan tersebut biasanya berhubungan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan, dan kebijaksanaan hukum. Komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan dan

---

<sup>25</sup> *Ibid*, hal.108.

mempersiapkan keanggotaan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.<sup>26</sup>

#### **a. Tipe komunikasi ke bawah**

Secara umum komunikasi ke bawah dapat diklasifikasikan atas lima tipe yaitu:

##### **1. Instruksi Tugas**

Instruksi tugas/pekerjaan yaitu pesan yang disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan mereka dan bagaimana melakukannya. Pesan itu mungkin bervariasi seperti perintah langsung, diskripsi tugas, prosedur manual, program latihan tertentu, alat-alat bantu melihat dan mendengar yang berisi pesan-pesan tugas dan sebagainya.

##### **2. Rasional**

Rasional pekerjaan adalah pesan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitan aktivitas itu dengan aktivitas lain dalam organisasi atau objektif organisasi. Kualitas dan kuantitas dari komunikasi rasional ditentukan oleh filosofi dan asumsi pimpinan mengenai bawahannya. Bila pimpinan menganggap bawahannya pemalas, atau hanya mau bekerja bila dipaksa maka pimpinan memberikan pesan yang bersifat rasional ini sedikit. Tetapi bila pimpinan menganggap bawahannya orang-orang yang dapat memotivasi diri sendiri dan produktif maka biasanya diberikan pesan rasional yang banyak.

##### **3. Ideologi**

Pesan mengenai ideologi ini adalah merupakan perluasan dari pesan rasional. Pada pesan rasional penekanannya ada pada penjelasan tugas dan kaitannya dengan perspektif organisasi. Sedangkan pada pesan ideology sebaliknya mencari sokongan dan antusias dari anggota organisasi guna memperkaya loyalitas, moral dan motivasi.

##### **4. Informasi**

---

<sup>26</sup> Lewis dalam arni Muhammad, *komunikasi organisasi*.....hal. 109.

Pesan informasi dimaksudkan untuk memperkenalkan bawahan dengan praktik-praktik organisasi, peraturan-peraturan organisasi, keuntungan, kebiasaan, dan data lain yang tidak berhubungan dengan intruksi dan rasional. Misalnya buku handbook dari karyawan adalah contoh dari pesan informasi.

#### 5. Balikan

Balikan adalah pesan yang berisi informasi mengenai ketepatan individu dalam melakukan pekerjaannya. Salah satu bentuk sederhana dari balikan ini adalah pembayaran gaji karyawan yang telah siap melakukan pekerjaannya atau apabila tidak ada informasi dari atasan yang mengkritik pekerjaannya, berarti pekerjaannya sudah memuaskan. Tetapi apabila hasil pekerjaannya kurang baik balikannya mungkin berupa kritikan atau peringatan terhadap karyawan tersebut.

#### **b. Faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi ke bawah**

Arus komunikasi daripada atasan kepada bawahan tidaklah selalu berjalan lancar, tetapi dipengaruhi oleh berbagai factor antara lain sebagai berikut:

1. Keterbukaan
2. Kepercayaan pada pesan tulisan
3. Pesan yang berlebihan
4. Timing
5. Penyaringan

#### **c. Metode komunikasi ke bawah**

Untuk menyampaikan informasi kepada bawahan dapat dilakukan dengan berbagai metode. Pace mengemukakan empat klasifikasi metode yaitu: metode lisan, tulisan, gambar, dan campuran dari lisan-tulisan dan gambar.

Untuk menentukan mana metode yang tepat digunakan oleh pimpinan ada kriteria yang dapat digunakan seperti berikut ini:



1. Ketersediaan. Metode-metode yang sudah tersedia dalam suatu organisasi lebih cenderung untuk digunakan, bila diperlukan dapat ditambah dengan metode lain untuk menjadikan lebih efektif.

2. Biaya. Pertimbangan biaya yang paling kurang akan cenderung dipilih untuk menyebarluaskan informasi yang bersifat rutin dan tidak mendesak. Tetapi bila informasi yang akan dikomunikasikan tidak bersifat rutin dan mendesak maka soal biaya tidak begitu dipertimbangkan yang penting informasi cepat sampai.

3. Dampak. Metode yang memberikan dampak atau kesan yang lebih besar akan sering dipilih atau digunakan daripada metode yang sedang atau kurang dampaknya.

4. Relevansi. Metode yang paling relevan dengan tujuan yang akan dicapai paling sering dipilih. Misalnya untuk memberikan informasi yang pendek mungkin lebih tepat digunakan metode lisan yang diikuti dengan memo. Tetapi jika tujuan untuk memberikan informasi yang kompleks dan rinci maka lebih tepat menggunakan metode laporan secara tertulis.

5. Respons. Pemilihan metode juga dipengaruhi oleh apakah respons terhadap informasi itu diinginkan atau diperlukan. Bila diinginkan maka metode lisan secara tatap muka lebih tepat digunakan mungkin dalam bentuk interpersonal atau rapat.

6. Skil. Metode yang paling cocok digunakan adalah metode yang paling sesuai dengan skill sipenerima dan sipengirim. Bila sipenerima mempunyai latar belakang pendidikan yang kurang, maka metode tulisan yang bersifat kompleks kurang tepat untuk digunakan.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Arni Muhammad, *komunikasi organisasi*,.....hal.114-115.

**BAB 7**  
**KOMUNIKASI ORGANISASI**  
**NONVERBAL**

Komunikasi organisasi nonverbal sama pentingnya dengan komunikasi verbal karena keduanya itu saling bekerja sama dalam komunikasi. Dengan adanya komunikasi nonverbal dapat memberikan penekanan, pengulangan, melengkapi dan mengganti komunikasi verbal, sehingga lebih mudah ditafsirkan maksudnya. Oleh karena itu dalam meninjau komunikasi organisasi tidaklah lengkap kalau tidak dibicarakan mengenai komunikasi nonverbal.

**A. Pengertian Komunikasi Nonverbal**

Yang dimaksud dengan komunikasi nonverbal adalah penciptaan dan pertukaran pesan dengan tidak menggunakan kata-kata seperti komunikasi yang menggunakan gerakan tubuh, sikap tubuh, vokal yang bukan kata-kata, kontak mata, ekspresi muka, kedekatan jarak dan sentuhan. Atau dapat juga dikatakan bahwa semua kejadian disekeliling situasi komunikasi yang tidak berhubungan dengan kata-kata yang diucapkan atau dituliskan. Dengan komunikasi nonverbal orang dapat

mengespresikan perasaannya melalui ekspresi wajah dan nada atau kecepatan berbicara. Misalnya seorang pimpinan berbicara dengan suara yang keras dan wajah yang merah padam, itu menandakan bahwa pimpinan tersebut sedang marah pada karyawan tersebut.

Tanda-tanda komunikasi nonverbal belumlah dapat diidentifikasi seluruhnya tetapi hasil penelitian menunjukkan bahwa cara kita duduk, berdiri, berjalan, berpakaian, semuanya itu menyampaikan informasi pada orang lain. Tiap-tiap gerakan yang kita buat dapat menyatakan asal kita, sikap kita, kesehatan atau bahkan keadaan psikologis kita. Misalnya gerakan-gerakan seperti mengerutkan alis, menggigit bibir, menunjuk dengan jari, tangan dipinggang, melipat tangan, semuanya mengandung arti tertentu.

Ada tiga hal yang perlu diingat dalam komunikasi nonverbal yaitu pertama, karena interpretasi adalah karakteristik yang kritis dalam komunikasi nonverbal, maka adalah sulit menyamakan tindakan stimulus nonverbal tertentu dengan dengan satu pesan verbal khusus. Di dalam komunikasi nonverbal hendaklah dihindari melalui generalisasi karena keseluruhan arti tidaklah dapat didesain untuk tindakan nonverbal tertentu.

Kedua, komunikasi nonverbal tidaklah merupakan sistem bahasa tersendiri. Tetapi lebih merupakan bagian dari sistem verbal. Komunikasi nonverbal umumnya tidaklah membawa informasi yang cukup, yang menjadikan penerima menyampaikan arti keseluruhan yang timbul dari pertukaran pesan tertentu. Sistem komunikasi nonverbal terbatas, dan tidaklah memperlihatkan ketepatan bila hanya digunakan tersendiri.

Ketiga, komunikasi nonverbal dapat dengan mudah ditafsirkan salah. Oleh karena itu adalah berbahaya membuat arti tingkah laku nonverbal tertentu, karena adanya perbedaan dalam kebudayaan di antara sesama kita. Tanpa latar belakang yang cukup atau data verbal yang mendukung, seseorang dapat salah menafsirkan pesan. Nilai komunikasi nonverbal tidaklah terletak sebagai pengganti, pertukaran pesan tulisan tetapi sebagai satu jaringan yang menyokong.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa memang kita berkomunikasi dengan kata-kata. Tetapi arti dari pesan itu bukanlah terletak pada kata tersebut, 93% dari arti pesan diterima dari komunikasi nonverbal yang melatarbelakangi komunikasi verbal dan hanya 7% dari pesan verbal, 38% dari nada suara atau infleksi, 55% dari ekspresi wajah, gerakan tubuh dan kepala atau sikap. Dari hasil penelitian ini jelas bahwa komunikasi nonverbal sangat membantu dalam menginterpretasikan arti pesan verbal. Tetapi kalau pesan nonverbal saja tersendiri yang dikirimkan akan sulit menginterpretasikannya dengan tepat.<sup>28</sup>

## **B. Fungsi Komunikasi Nonverbal**

Meskipun komunikasi verbal dan nonverbal berbeda dalam banyak hal namun kedua bentuk komunikasi itu seringkali bekerjasama. Atau dengan kata lain komunikasi nonverbal ini mempunyai fungsi tertentu dalam proses komunikasi verbal. Fungsi utamanya adalah sebagai pengulangan, pelengkap, pengganti, memberikan penekanan dan memperdayakan.

1. Pengulangan, kita sering menggunakan pengulangan terhadap apa saja yang telah dikatakan secara verbal. Misalnya seorang bapak berusaha agar anak-anak tenang, di mendekati anaknya dengan meletakkan telunjukbersilang pada bibir sambil mengatakan ssst. Tindakan nonverbal bapak tersebut merupakan pengulangan, karena menyampaikan arti pesan yang sama dengan pesan verbal.
2. Pelengkap, tanda-tanda nonverbal dapat digunakan untuk melengkapi, menguraikan atau memberikan penekanan terhadap pesan verbal. Fungsi ini lebih dikenal dengan pelengkap. Misalnya seorang karyawan pada waktu pagi masuk kantor mengucapkan selamat pagi pada temannya yang sudah lebih dulu datang diiringi senyuman yang hangat sambil memandang kepada teman-temannya. Senyuman dan

---

<sup>28</sup> *Ibid*, hal. 132.

kontak mata berfungsi sebagai pelengkap ucapan selamat pagi yang akan mempermudah interpretasi dari pesan tersebut. Tingkah laku nonverbal yang melengkapi inilah yang membantu dalam penafsiran tersebut.

3. Pengganti, kita sering menggunakan pesan nonverbal pada tempat pesan verbal. Penggantian yang demikian umum dilakukan apabila pembicaraan tidak memungkinkan, tidak diinginkan atau tidak tepat diucapkan. Misalnya seorang pengatur jalur pesawat di bandara menggunakan tanda-tanda dengan tangannya untuk memberi isyarat ke arah mana seharusnya pesawat terbang tersebut parkir. Hal ini dilakukan karena tidak mungkin menggunakan kata-kata yang disebabkan kerasnya bunyi pesawat. Begitu juga halnya di pabrik yang menggunakan mesin-mesin yang keras bunyinya, komunikasi nonverbal seringkali digunakan sebagai pengganti komunikasi verbal.
4. Memberikan penekanan, kadang-kadang kita menggunakan tanda-tanda nonverbal untuk memberikan penekanan terhadap kata-kata yang diucapkan. Memberikan penekanan pada kata-kata tertentu dengan suara yang agak lebih keras atau dengan nada suara yang agak tinggi adalah contoh pemberian penekanan secara nonverbal. Gerakan kepala dan perubahan suara hendaklah secara wajar dan mengalir secara halus dalam penyampaian pesan verbal.
5. Memperdayakan, kadang-kadang tanda-tanda nonverbal sengaja diciptakan untuk memberikan informasi yang salah dengan maksud memberikan pengarahan yang tidak benar atau untuk memperdayakan orang lain sehingga orang mungkin salah dalam menafsirkan pesan tersebut. Di antara bentuk yang paling umum dari tingkah laku nonverbal yang memperdayakan adalah *poker face*. Pada waktu main kartu kita berusaha kelihatan setenang mungkin, walaupun sesungguhnya kita sudah bingung, kita sering membuat kejutan, atau bergembira pada saat kartu kita kurang baik sehingga teman susah menebak bagaimana kartu kita sebenarnya. Orang juga sering

menyatakan secara simultan atau bersamaan pesan yang bertentangan antara tingkah laku verbal dan nonverbal. Misalnya kita semua mungkin sudah pernah melihat seorang yang dengan muka merah sambil mengepalkan tangannya, lalu bila ditanya apakah dia sedang marah, maka dia jawab saya tidak marah. Hal ini adalah pesan yang bertentangan. Biasanya dalam situasi yang bertentangan tersebut orang akan lebih cenderung menafsirkan pesan itu dari tingkah laku nonverbal. Sebab tingkah laku nonverbal merupakan refleksi dari perasaan seseorang.

### **C. Karakteristik Komunikasi Nonverbal**

Kita dapat banyak belajar dari orang lain dengan mengobservasi tingkah laku nonverbalnya dan orang pun juga dapat mengetahui lebih banyak mengenai kita dengan mengobservasi tingkah laku nonverbal kita. Kita akan dapat menginterpretasikan komunikasi nonverbal dengan lebih baik bila kita mengetahui karakteristik dasarnya. Kita harus mempertimbangkan bahwa interpretasi tanda-tanda nonverbal tergantung kepada konteks yang lebih dapat dipercaya daripada komunikasi verbal serta komunikasi nonverbal adalah cara yang utama untuk menyatakan perasaan dan sikap kita pada orang lain.

#### **1. Kita selalu berkomunikasi**

Bila ada orang lain yang terlibat kita mesti berkomunikasi. Komunikasi itu apakah berupa kontak mata, senyuman, kerutan dahi atau mencoba mengenal mereka semua. Kadang-kadang tidak apa yang dikatakan itu penting, tetapi apa yang tidak dikatakan. Misalnya tidak menghadiri rapat pada saat kita diharapkan untuk hadir, datang terlambat pada saat interview mendapatkan pekerjaan, memakai celana jeans pada saat diharapkan memakai pakaian resmi. Dan berbicara pada seseorang tanpa memperhatikan mata lawan kita berbicara, semua itu menyampaikan pesan yang kuat.

Untuk menggambarkan bahwa kita selalu berkomunikasi, apakah secara sengaja atau tidak, perhatikanlah contoh berikut ini, ada dua orang

pemuda yang mempunyai penampilan yang berbeda. Yang seorang selalu berdandan rapi dan memakai lotion yang mahal. Sedangkan seorang lagi mempunyai rambut sampai ke bahu dan selalu memakai jeans dan baju kaus yang tebal. Dengan hanya memandang kita tidak sesungguhnya menceritakan apa yang ingin disampaikan oleh kedua pemuda tersebut. Tetapi yang jelas mereka ingin mengkomunikasikan sesuatu tentang diri mereka melalui penampilannya.

## 2. Arti Tergantung kepada Konteks

Konteks dimana komunikasi nonverbal itu terjadi memainkan peranan yang krusial dalam menginterpretasikannya. Memukul meja pada saat berpidato yang menekankan pada sesuatu hal, arti sesungguhnya lain daripada memukul meja pada saat seseorang mengatakan pendusta. Kontak mata dengan seseorang yang masih asing bagi kita akan lain artinya dengan kontak mata dengan seorang teman akrab.

Tanpa memahami konteks, di mana komunikasi terjadi adalah hampir tidak mungkin menceritakan arti tingkah laku nonverbal tertentu, dan tidak ada jaminan bahwa salah pengertian akan tidak terjadi bahkan bila konteks akan dipahami semuanya. Oleh karena itu kita harus menginterpretasikan pesan nonverbal itu secara berhati-hati.

## 3. Komunikasi nonverbal lebih dapat dipercaya

Kebanyakan kita cenderung mempercayai komunikasi nonverbal, bahkan bila hal itu bertentangan dengan pesan verbal yang menyertainya. Misalnya seorang mahasiswa yang berusaha membujuk dosennya bahwa dia mempunyai alasan yang tepat tidak menyerahkan makalah tidak tepat waktu yang ditentukan. Dia menjelaskan bahwa makalah tersebut telah lama dikerjakan tetapi pada saat hampir siap mengetiknya, tiba-tiba mesin tiknya rusak tidak dapat digunakan sehingga tidak selesai mengetik pada waktunya. Melalui percakapan mahasiswa tersebut kelihatan bahwa dia berbicara agak gugup, tidak berani mengadakan kontak mata dengan dosennya dan tersenyum pada saat yang tidak tepat. Berdasarkan tingkah laku nonverbal mahasiswa tersebut dosen

berkesimpulan bahwa dia berdusta dan menolak untuk menerima makalahnya. Pada contoh ini dosen lebih percaya pada pesan nonverbal dari pesan verbal yang disampaikan mahasiswanya.

#### 4. Cara yang utama dalam Menyatakan Perasaan dan Sikap

Adalah biasa bagi kita mendeteksi perasaan orang lain yang frustrasi, marah, sedih, dendam dan cemas tanpa mereka menyatakannya. Ini disebabkan karena komunikasi nonverbal sangat kuat. Seperti telah dikatakan bahwa 95% dari arti pesan disampaikan dengan isyarat nonverbal dan hamper semua perasaan dan sikap dinyatakan melalui tingkahlaku nonverbal.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> *Ibid*, hal.135-137.



## **BAB 8**

### **MANAJEMEN KONFLIK**

#### **A. Hakikat Konflik**

Keberadaan konflik dalam suatu organisasi tidak dapat dihindarkan, dengan kata lain bahwa konflik selalu hadir tidak dapat dielakkan. Konflik sering muncul dan terjadi pada setiap organisasi, dan terdapat perbedaan pandangan para pakar dalam mengarahkan konflik. Menjelaskan bahwa konflik atau pertentangan pada kondisi tertentu mampu mengidentifikasi sebuah proses pengelolaan lingkungan dan sumber daya yang tidak berjalan secara efektif, mempertajam gagasan, bahkan dapat menjelaskan kesalahpahaman.<sup>30</sup>

Dubrin, A.J mengartikan konflik mengacu pada pertentangan antara individu atau kelompok yang dapat meningkatkan ketegangan sebagai akibat saling menghalangi dalam pencapaian tujuan sebagaimana dikemukakan sebagai berikut: perselisihan, pertentangan antara dua orang atau dua kelompok dimana perbuatan yang satu berlawanan dengan yang lainnya sehingga yang salahsatu, atau keduanya saling terganggu. Kedua pendapat terakhir menganggap bahwa pertentangan antar individu dan kelompok sebagai perilaku yang mengganggu pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian konflik diartikan sebagai peristiwa yang dapat merugikan organisasi.

Dengan demikian, suatu organisasi yang sedang mengalami konflik dalam aktifitasnya menunjukkan cirri-ciri sebagai berikut:

---

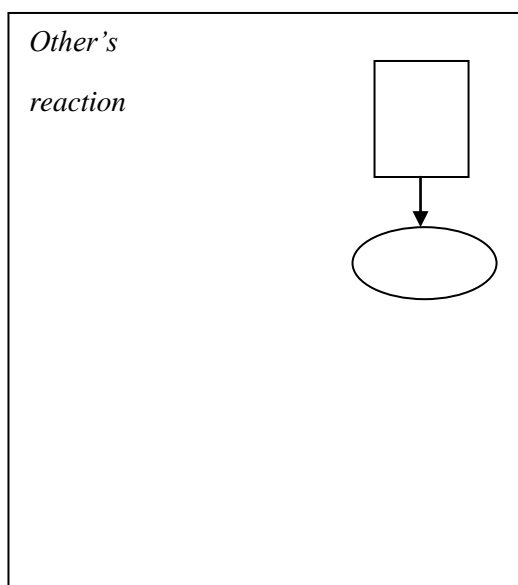
<sup>30</sup> Mitchell, B Setiawan dan Rahmi dalam khomsahrial romli, *komunikasi organisasi*.....hal. 105.

1. Terdapat perbedaan pendapat atau pertentangan antar individu atau kelompok.
2. Terdapat perselisihan dalam mencapai tujuan program organisasi.
3. Terdapat pertentangan norma, dan nilai-nilai individu maupun kelompok.
4. Adanya sikap dan perilaku saling meniadakan, menghalangi pihak lain untuk memperoleh kemenangan dalam memperebutkan sumber daya organisasi yang terbatas.
5. Adanya perdebatan dan pertentangan sebagai akibat munculnya kreativitas, inisiatif atau gagasan-gagasan baru dalam mencapai tujuan organisasi.

**B. Proses Terjadinya Konflik**

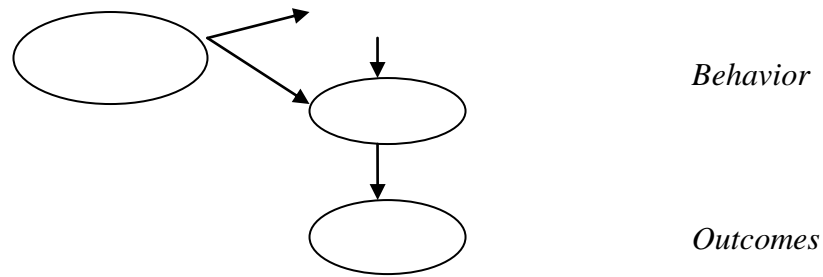
Konflik tidak terjadi secara mendadak tanpa sebab dan proses, akan tetapi melalui tahapan-tahapan tertentu. Hendrick mengidentifikasi proses terjadinya konflik terdiri dari tiga tahap yaitu: pertama, peristiwa sehari-hari, kedua, adanya tantangan, sedangkan yang ketiga, timbulnya pertentangan.

Peristiwa sehari-hari ditandai adanya individu merasa tidak puas dan jengkel terhadap lingkungan kerja. Perasaan tidak puas kadang-kadang berlalu begitu saja dan muncul kembali saat individu merasakan adanya gangguan. Pada tahap kedua, apabila terjadi masalah, individu saling mempertahankan pendapat dan menyalahkan pihak lain. Kepentingan individu maupun kelompok lebih menonjol daripada kepentingan organisasi. Pertentangan merupakan proses terjadinya konflik tahap ketiga. Pada tahap ini masing-masing individu atau kelompok bertujuan untuk menang dan mengalahkan kelompok lain.



*Frustration*

*Conceptualization*



### **Model Proses Konflik dari Kenneth Thomas<sup>31</sup>**

Konflik merupakan suatu kejadian yang didahului oleh suatu tahapan peristiwa dan antara dua fase dengan fase berikutnya saling berkaitan. Gambar di atas terlihat bahwa episode konflik digerakkan oleh perasaan frustrasi (kekecewaan) dari suatu kelompok karena aksi pihak lain, misalnya penolakan permintaan, pertentangan atau penghinaan sehingga masing-masing kelompok menyadari adanya konflik dan memasuki tahap konseptualisasi (*conceptualization*) dan prosesnya terjadi secara subjektif.

Thomas menjelaskan bahwa, mempelajari tentang motif dari tingkah laku (*behavior*) individu atau kelompok merupakan persoalan yang kompleks dan pada dasarnya merupakan keinginan untuk memuaskan pihak lain dan untuk memuaskan diri sendiri. Selanjutnya, tinggi atau rendahnya konflik bergantung pada prasangka, keinginan untuk menyelesaikan persoalan, tingkat masing kelompok. Sedangkan hasil (*outcome*) merupakan proses terakhir dari tahapan konflik berupa frustrasi, sikap permusuhan, motivasi kerja, ataupun produktivitas kerja. Hasil akhir dari perilaku dimaksud akan berpengaruh pada episode berikutnya.

#### **C. Eksistensi Konflik**

Konflik merupakan peristiwa yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan organisasi, bahkan konflik selalu hadir dalam setiap hubungan kerjasama antar individu, kelompok maupun organisasi. Konflik selalu

---

<sup>31</sup> Khomsahrial romli, *komunikasi organisasi lengkap*.....hal. 111.

melibatkan orang, pihak atau kelompok orang, menyangkut masalah yang menjadi inti, mempunyai proses perkembangan, dan ada kondisi yang menjadi latar belakang, sebab-sebab dan memicunya.<sup>32</sup>

Aldag R.J dan Stearns menampilkan perbedaan pendekatan tradisional dan pendekatan kontemporer tentang konflik dalam organisasi pada table berikut:<sup>33</sup>

**Perbedaan Pandangan Tradisional dan Kontemporer tentang Konflik Organisasi**

<b>Konflik dari sudut pandang Tradisional</b>	<b>Konflik dari sudut pandang Kontemporer</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konflik adalah hal buruk dan harus dihilangkan atau dikurangi</li> <li>2. Konflik tidak perlu terjadi</li> <li>3. Konflik berasal dari kesalahan komunikasi, kurangnya saling pengertian, kepercayaan, dan keterbukaan antara grup/kelompok</li> <li>4. Manusia itu pada dasarnya baik, benar, kooperatif dan menyenangkan kebaikan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konflik adalah hal baik dan harus didorong, konflik juga harus diatur oleh karena itu konflik dapat ditangani</li> <li>2. Konflik pasti terjadi</li> <li>3. Konflik berasal dari perjuangan untuk mendapatkan penghargaan yang terbatas, persaingan dan tekanan potensial, tekanan potensial untuk sebuah tujuan merupakan kondisi yang biasa terjadi dalam sebuah organisasi</li> <li>4. Pada dasarnya manusia tidak selalu jelek, akan tetapi perlu diarahkan agar berprestasi dan mau bersaing.</li> </ol>

<sup>32</sup> Harjana dalam khomsahrial romli, *komunikasi organisasi lengkap*..... hal.112.

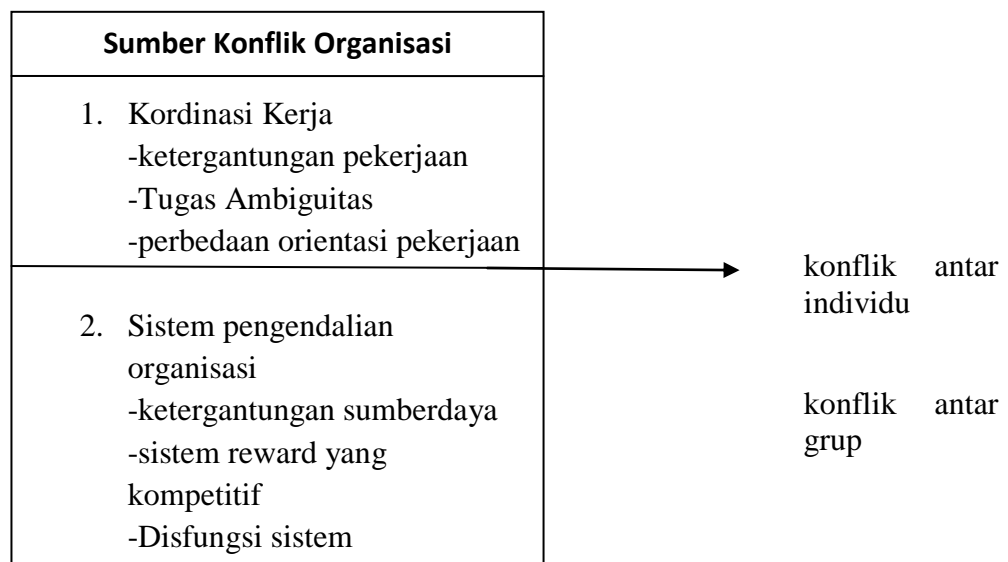
<sup>33</sup> Aldag R.J & Stearns TM dalam khomsahrial romli, *komunikasi organisasi* ....., hal. 113.

#### D. Penyebab Konflik

Setiap manusia mempunyai perbedaan dalam hal kecerdasan, kemampuan, sikap, bakat, pengetahuan, kepribadian, cita-cita, minat maupun kebutuhan. Perbedaan-perbedaan yang melekat pada diri dapat dimanfaatkan sebagai sumber belajar, akan tetapi perbedaan dapat menimbulkan pertentangan di antara individu. Perbedaan individu harus diarahkan dan dikelola secara baik agar dapat mendorong perkembangan individu maupun kelompok.

Organisasi sebagai kumpulan individu tidak terlepas dari persoalan konflik dalam mencapai tujuan. Karena itu agar konflik dapat berdampak positif bagi kelangsungan organisasi harus dikelola secara baik dengan mengetahui factor-faktor yang menjadi penyebabnya. Konflik sering muncul karena kesalahan dalam mengkomunikasikan keinginan dan adanya kebutuhan dan nilai-nilai kepada orang lain.

Sumber-sumber konflik organisasi menurut pandangan Feldman D.C dan Arnold H.J dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



#### E. Pendekatan-Pendekatan Manajemen Konflik

Salahsatu persoalan yang sering muncul selama berlangsungnya perubahan di dalam organisasi adalah adanya konflik antaranggota atau antar

kelompok. Konflik tidak harus diterima dan dikelola dengan baik, tetapi juga harus didorong karena konflik merupakan kekuatan untuk mendatangkan perubahan dan kemajuan dalam lembaga. Konflik antar orang di dalam organisasi tidak dapat dielakkan, tetapi dapat dimanfaatkan ke arah produktif bila dikelola secara baik.

Demikian pula Edelman menegaskan bahwa jika konflik dikelola secara sistematis dapat berdampak positif yaitu memperkuat hubungan kerjasama, meningkatkan kepercayaan, harga diri, mempertinggi kreativitas dan produktivitas, dan meningkatkan kepuasan kerja.<sup>34</sup> Akan tetapi, sebaliknya manajemen konflik yang tidak efektif dengan cara menerapkan sanksi yang berat bagi penentang dan berusaha menekan bawahan yang menentang kebijakan sehingga iklim organisasi semakin buruk dan meningkatkan sifat ingin merusak.<sup>35</sup>

Mencegah terjadinya konflik menekankan pada:

1. Tujuan organisasi lebih penting daripada tujuan kelompok/unit.
2. Struktur tugas yang stabil dan dapat diramalkan.
3. Meningkatkan dan mengembangkan komunikasi antar anggota pada unit yang berbeda.
4. Menghindari situasi menang-kalah yang dapat mengorbankan pihak lain.

Pengurangan konflik diperlukan apabila konflik yang terjadi merintanghi pencapaian tujuan. Teknik pengurangan konflik yang dapat dilakukan manajer adalah:

1. Memisahkan kelompok/unit yang berlawanan.
2. Menerapkan peraturan kerja yang baru.
3. Meningkatkan interaksi antar kelompok.
4. Memfungsikan peran integrator.
5. Mendorong negosiasi.

---

<sup>34</sup> Edelman R.J dalam khomsahrial romli, *komunikasi organisasi lengkap.....*, hal.133.

<sup>35</sup> Owens dalam khomsahrial romli, *komunikasi organisasi lengkap.....*hal.134.

6. Meminta bantuan konsultan pihak ketiga.
7. Mutasi/rotasi jabatan/pekerjaan.
8. Mengembangkan tujuan yang lebih tinggi.
9. Mengadakan pelatihan pekerjaan.

Sedangkan stimulasi konflik dilakukan dengan cara:

1. Meningkatkan kompetisi dan peluang konflik.
2. Menumbuhkan ketidakpastian antarkelompok
3. Memperbaharui sistem penggajian.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Khomsahrial romli, *komunikasi organisasi lengkap*.....  
hal.135.

## **BAB 9**

### **BUDAYA ORGANISASI**

#### **A. Pengertian Budaya Organisasi**

Penggunaan istilah budaya organisasi dengan mengacu pada budaya yang berlaku dalam perusahaan, karena pada umumnya perusahaan itu dalam bentuk organisasi, yaitu kerjasama antara beberapa orang yang membentuk kelompok atau satuan kerjasama tersendiri.

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi. Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang di dalam organisasi. Dengan demikian, maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi.<sup>37</sup>

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Apalagi bila ia sebagai orang baru supaya dapat diterima oleh lingkungan tempat bekerja, ia berusaha mempelajari apa yang dilarang dan apa yang diwajibkan,

---

<sup>37</sup> Kilmann dkk dalam edi sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2011), hal.4.



apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang benar dan apa yang salah, dan apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan di dalam organisasi tempat bekerja itu. Jadi, budaya organisasi mensosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota organisasi.<sup>38</sup>

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasinya. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan, karena menimbulkan antara lain sebagai berikut:

1. Nilai-nilai kunci yang saling menjalin, tersosialisasikan, menginternalisasi, menjiwai pada para anggota, dan merupakan kekuatan yang tidak tampak.
2. Perilaku-perilaku karyawan secara tak disadari terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak.
3. Para anggota merasa komit dan loyal pada organisasi.
4. Adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesertaan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan, dan penghormatan terhadap karyawan.
5. Semua kegiatan berorientasi atau diarahkan kepada misi atau tujuan organisasi.
6. Para karyawan merasa senang, karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya, yang sangat *rewarding*.
7. Adanya koordinasi, integrasi, dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan-kegiatan perusahaan.
8. Berpengaruh kuat terhadap organisasi dalam tiga aspek, pengarahan perilaku dan kinerja organisasi, penyebarannya pada para anggota organisasi, dan kekuatannya yaitu menekan para anggota untuk melaksanakan nilai-nilai budaya.

---

<sup>38</sup> Ibid

9. Budaya berpengaruh terhadap perilaku individual maupun kelompok.<sup>39</sup>

## **B. Konsep Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah suatu konsep yang sangat bervariasi, terbukti dari adanya sekian banyak definisi yang sangat berbeda-beda yang dapat ditemukan dalam kepustakaan. Hal ini disebabkan oleh berbagai pandangan, pendekatan, minat masing-masing yang berkepentingan dari berbagai kalangan akademisi maupun praktisi. Di samping itu, juga karena sumbernya, yaitu disiplin antropologi, hingga sekarang belum dapat menghasilkan satu definisi yang dapat diterima oleh para peminat atau para pakar dalam bidang ini.<sup>40</sup>

Menurut Seckman terdapat lima kelompok pendekatan, pandangan atau mazhab dalam mempelajari budaya, antara lain:

1. Pendekatan evolusi
2. Pendekatan partikularisme
3. Pendekatan fungsionalisme
4. Pendekatan materialisme kultur
5. Pendekatan idealisme kultur.<sup>41</sup>

Yang terakhir, yaitu pendekatan idealisme kultur, terdiri atas empat aliran: antropologi psikologikal, etnografi, strukturalisme, dan antropologi simbolik. Empat aliran ini semuanya berpengaruh terhadap kepustakaan manajemen dan perilaku organisasional, dan menimbulkan tiga pendekatan, perspektif atau pandangan mengenai budaya organisasi, yaitu:

1. Pandangan pola (*pattern*) atau pandangan konfigurasionis, yang kemudian disebut pandangan holistik.
2. Pandangan berorientasi manifestasi, termasuk fungsionalisme yang kemudian disebut pandangan variabel atau perilaku.
3. Pandangan idealional termasuk simbolisme, yang kemudian disebut pandangan kognitif.<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> Deal & Kennedy dalam edy sutrisno, *Budaya Organisasi*,..... hal.5

<sup>40</sup> Koentjaraningrat dalam edy sutrisno, *Budaya Organisasi*,..... hal.7.

<sup>41</sup> Seckman dalam edy sutrisno, *Budaya Organisasi*,..... hal.8.

a. Pandangan Holistis

Pandangan ini mengikuti pikiran-pikiran yang dicetuskan oleh Benedict, Kroeber, dan Kluckhohn, yang memadukan seluruh aspek kognitif, emosi, perilaku, dan benda-benda kedalaman satu kesatuan budaya sebagai suatu totalitas atau keseluruhan, baik mencakup perilaku, pikiran, atau nilai-nilai dan yang membedakan suatu organisasi terhadap organisasi lainnya.

Menurut Tunstall yang dianggap mewakili kelompok holistis, mengatakan budaya perusahaan dapat dideskripsikan sebagai suatu konstelasi umum daripada keyakinan-keyakinan, adat-istiadat, kebiasaan-kebiasaan, sistem-sistem nilai, norma-norma perilaku, dan cara-cara melakukan bisnis yang unik bagi masing-masing perusahaan, yang menetapkan pola-pola perilaku dan emosi-emosi yang implisit dan yang muncul menandai kehidupan dalam organisasi. Pandangan holistis ini mencakup semua fase budaya, dan memadukan perkembangan historikal dengan sifat-sifat evolusioner yang dinamik. Namun, apabila pandangan ini digunakan dalam penelitian akan menimbulkan kesulitan, karena mempelajari budaya organisasi dengan pandangan ini berarti harus melakukan etnografi jangka panjang yang memfokuskan berbagai aspek dan mengumpulkan berbagai macam data yang diduga termasuk dalam budaya organisasi.

b. Pandangan Variabel

Pandangan variabel disebut juga pandangan perilaku, lebih memfokuskan pada ekspresi budaya yang dapat disimak dalam bentuk verbal dan perilaku fisik atau praktik, merupakan manifestasi kultur yang *tangible*. Definisi yang biasanya digunakan cukup ringkas seperti yang diberikan oleh Deal & Kennedy mengatakan bahwa budaya ialah “*the way we do things around here*”. Cukup pendek, tetapi yang disebut *things* dan *way* itu banyak sekali. Jadi, meskipun definisinya pendek dan sederhana, tetapi dapat berisi muatan yang banyak sekali.

---

<sup>42</sup>Ibid

Menjelaskan dan menguraikan dengan menggunakan pandangan ini juga sulit, karena banyak kemungkinan terjadi dugaan-dugaan, sehingga dapat menimbulkan kesalahan-kesalahan dan bias-bias dalam sistematikanya.

c. Pandangan Kognitif

Pandangan kognitif , seperti telah dikatakan dibagian depan merupakan ancangan yang digunakan dalam studi ini, memfokuskan pada ide-ide, konsep-konsep, rancangan-rancangan (*blue-prins*), keyakinan-keyakinan, nilai-nilai, atau norma-norma yang dilihat sebagai inti dari fenomena yang kompleks dan multifaset yang disebut budaya. Menurut pandangan ini yang akan disebut budaya organisasi dapat digambarkan sebagai suatu konstruksi aturan-aturan sosial yang memedomani atau menuntun persepsi dan pikiran.

Budaya organisasi menurut pandangan ini memberikan desain konseptual yang berisi standar untuk mengambil suatu keputusan mengenai apa yang harus dilakukan dan bagaimana melaksanakannya. Desain konseptual muncul dalam suatu proses interaksi sosial yang berorientasi terutama pada pemecahan masalah, yang dari waktu ke waktu himpunan budaya yang diciptakannya itu dialihkan dari generasi ke generasi secara berkesinambungan. Salahsatu definisi yang dianggap mewakili pandangan kognitif ialah yang diberikan oleh Schein ialah pola asumsi-asumsi dasar yang oleh suatu kelompok telah ditemukan, dibuka, atau dikembangkan melalui belajar untuk memecahkan masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan yang telah berjalan cukup baik untuk dipandang saja dan oleh karena itu, diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memandang, berfikir, dan merasa dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut.<sup>43</sup>

### C. Fungsi Budaya Organisasi

---

<sup>43</sup> Edi sutrisno, *Budaya Organisasi*.....hal.11.

Dari sisi fungsi, budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi. Pertama, budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain. Kedua, budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual. Keempat, budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.<sup>44</sup>

Budaya organisasi yang kohesi atau efektif tercermin pada kepercayaan, keterbukaan komunikasi, kepemimpinan yang mendapat masukan, dan didukung oleh bawahan, pemecahan masalah oleh kelompok, kemandirian kerja, dan pertukaran informasi.<sup>45</sup> Nelson dan Quick mengemukakan perasaan identitas dan menambah komitmen organisasi, alat pengorganisasian anggota, menguatkan nilai-nilai dalam organisasi, dan mekanisme kontrol atas perilaku.<sup>46</sup>

Budaya yang kuat meletakkan kepercayaan-kepercayaan, tingkah laku, dan cara melakukan sesuatu, tanpa perlu dipertanyakan lagi. Oleh karena itu, berakar dalam tradisi, budaya mencerminkan apa yang dilakukan, dan bukan apa yang berlaku.<sup>47</sup> Dengan demikian, fungsi budaya kerja adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Hal ini dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku para karyawan.

#### **D. Mengubah Budaya Organisasi**

Pada awalnya orang berpendapat bahwa budaya organisasi yang sudah ditanamkan oleh pendiri dan sekaligus pemimpin tidak dapat atau sulit untuk berubah. Namun, perkembangan menunjukkan bahwa perubahan budaya bukanlah suatu hal yang tidak mungkin. Bahkan apabila terjadi perubahan

---

<sup>44</sup> Robbins dalam edy sutrisno, *Budaya Organisasi*.....hal.12

<sup>45</sup> Anderson dan Kryprianou dalam edy sutrisno, *Budaya Organisasi*,.....hal.12

<sup>46</sup> Nelson dan Quick dalam edy sutrisno, *Budaya Organisasi*,.....hal.12

<sup>47</sup> Pastin dalam edy sutrisno, *Budaya Organisasi*,.....hal.12

lingkungan, melakukan perubahan adalah suatu keharusan apabila tidak ingin tertinggal dalam perkembangan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kinerja organisasi dapat meningkat karena adanya perubahan budaya organisasi.

Perubahan budaya organisasi disatu sisi dapat meningkatkan kinerja, namun disisi lain dapat mengalami kegagalan apabila tidak dipersiapkan dan dikelola dengan benar. Namun, apabila tidak melakukan perubahan budaya organisasi, sedangkan lingkungan berubah, dapat dipastikan mengalami kegagalan. Paling tidak perubahan harus dilakukan untuk dapat mempertahankan diri dari tekanan persaingan.

Namun, yang perlu diwaspadai adalah mengetahui kapan waktu yang tepat untuk melakukan perubahan budaya organisasi. Perubahan budaya organisasi diperlukan apabila terjadi perkembangan lingkungan yang tidak dapat dihindari. Disisi lain perubahan sering menjadi kebutuhan internal organisasi, dirasakan sebagai kebutuhan. Dalam lingkungan yang semakin kompetitif diperlukan peningkatan efisiensi untuk mempertahankan daya saing atau meningkatkan pelayanan kepada pelanggan.<sup>48</sup>

Perubahan budaya adalah proses psikologis, perubahan budaya organisasi tidak berlangsung secara alamiah seperti yang berkembang pada budaya tradisional. Perubahan budaya organisasi menjadi penting apabila bersangkutan dengan perbaikan budaya berkelanjutan yang menjadi tujuan semua organisasi yang progresif. Perubahan budaya organisasi memerlukan perubahan yang sepadan dalam sikap, perilaku, dan nilai-nilai. Dikemukakan oleh Jeff Cartwright bahwa perubahan budaya organisasi adalah sebuah proses psikologis.<sup>49</sup>

Perubahan budaya organisasi akan menyebabkan kegelisahan bagi banyak orang, menyebabkan konflik antara mereka yang merasa menjadi “*winner dan loser*” atau antara kelompok “*kita atau mereka*”. Namun, bagi mereka yang berpikiran progresif, perubahan budaya organisasi membuka

---

<sup>48</sup> Khomsahrial Romli, *Komunikasi Organisasi lengkap*.....hal.212

<sup>49</sup> Jeff Cartwright dalam khomsahrial Romli, *Komunikasi Organisasi Lengkap*.....hal.213.

kesempatan baru untuk kreativitas, individualitas, inovasi, dan hubungan. Apabila masih terdapat sistem manajemen tradisional, masuknya nilai-nilai lama dibuang. Membuat hierarki bisnis menjadi lebih datar akan dilihat sebagai menurunkan status oleh mereka yang paling terkena pengaruh perubahan. Manajer akan kehilangan kebebasan pribadi dalam rancangan tata ruang yang terbuka.

Sementara itu, meningkatnya tanggungjawab yang diciptakan oleh otonomi dan pemberdayaan tidak diterima oleh semua pekerja. Bagi sebagian, meningkatnya tanggung jawab akan dilihat sebagai tantangan dan peluang, dan bagi sebagian lainnya akan tampak sebagai peningkatan beban kerja dengan sedikit *reward*, itu pun apabila ada. Demikian pula, hilangnya kewenangan yang dirasakan manajer yang mendelegasikan tanggungjawabnya mungkin juga merasa terjadi demoralisasi dan demotivasi.<sup>50</sup>

Menemukan kesiapan organisasi untuk berubah memerlukan persiapan untuk keberhasilan program perubahan. Kesiapan untuk berubah merupakan tanda kedewasaan budaya, tanpa kekuatan psikologis dari kepercayaan diri. Kemajuan organisasi yang telah dilakukan dalam menciptakan perbaikan terukur secara berkelanjutan didasarkan pada suatu sistem etika keyakinan dan nilai-nilai yang umumnya diterima.<sup>51</sup>

### **Kapan Budaya Harus Berubah**

Penelusuran akan perlunya perubahan budaya organisasi harus dilakukan sejak dini, karena proses perubahan budaya akan memerlukan waktu lama untuk memberikan hasil. Semakin lama organisasi menunggu untuk menjalankan proses, maka semakin sulit tugas. Implikasi keterlambatan perubahan budaya organisasi sangat bervariasi. Di antara pengaruh sebaliknya adalah rendahnya moral staf, pergantian staf tinggi, meningkatnya keluhan pelanggan, kehilangan bisnis dan peluang, rendahnya produktivitas, rendahnya

---

<sup>50</sup> Khomsahrial romli, *komunikasi organisasi lengkap*.....hal.214.

<sup>51</sup> Ibid

respon terhadap perubahan, mengikis kinerja perusahaan serta perilaku dan praktik tidak sehat di tempat kerja.<sup>52</sup>

Oleh karena itu, kuncinya adalah, berubah sebelum kondisi yang tidak diinginkan mencapai proporsi yang tidak terkelola. Organisasi dalam kondisi seperti ini tidak harus berubah terlalu lambat atau terlalu sedikit, karena hanya akan mempersoalkan keberadaannya. Pertanyaan pokoknya adalah dalam kondisi seperti apa sebuah organisasi harus mengubah budayanya? Biasanya perubahan harus dilakukan karena adanya tantangan sebagai berikut:

1. Ketika dua perusahaan atau lebih yang mempunyai latar belakang berbeda bergabung dan konflik berkepanjangan di antara kelompok orang yang berbeda dimulai untuk mengikis kinerja mereka.
2. Ketika sebuah organisasi sudah ada sejak lama dan cara kerjanya adalah sangat kokoh sehingga menghindarkan organisasi dari menyerap perubahan dan bersaing di pasar.
3. Ketika perusahaan bergerak menjadi industri yang secara total berbeda atau bidang bisnis dan cara sekarang untuk melakukan sesuatu adalah memperlakukan penyelamatan organisasi.
4. Ketika perusahaan dengan staf yang terbiasa bekerja di bawah kondisi ekonomi yang menyenangkan, tidak dapat menerima tantangan yang ditunjukkan oleh perlambatan ekonomi.<sup>53</sup>

#### **E. Teori Budaya Organisasi**

Esensi kehidupan organisasi dapat ditemukan pada budaya yang dimiliki organisasi bersangkutan. Dalam hal ini, kata budaya sendiri tidak mengacu pada hal-hal seperti suku, etnis atau latar belakang budaya seseorang, namun menurut Pacanowsky dan Trujillo, budaya adalah cara hidup dalam organisasi (*a way of living*). Termasuk ke dalam budaya organisasi adalah iklim atau atmosfer emosi dan psikologis yang mencakup moral, sikap dan tingkat produktivitas karyawan atau anggota organisasi bersangkutan. Budaya organisasi juga mencakup seluruh simbol yang ada

---

<sup>52</sup> Ibid, hal. 217.

<sup>53</sup> Victor S.L.Tan dalam Khomsahrial Romli, *Komunikasi Organisasi Lengkap*.....hal.218.



(tindakan, rutinitas, percakapan, dan seterusnya) serta makna yang diberikan anggota organisasi kepada berbagai simbol tersebut. Makna dan pengertian budaya organisasi dicapai melalui interaksi antara pimpinan (manajemen) dengan karyawan.<sup>54</sup> Adapun teori budaya organisasi dengan cara menginterpretasikan budaya itu sendiri dan memahami asumsi dasar teori budaya organisasi:

### **1. Jaring Laba-Laba**

Pacanowsky dan Trujillo menggunakan prinsip-prinsip ilmu etnografi dalam membangun teorinya, secara khusus mereka mengadopsi pendekatan simbolik interpretatif yang dikemukakan Clifford Geertz ke dalam teori mereka. Menurut Geertz, manusia adalah hewan yang tergantung pada jaring kepentingan (*people are animals suspended in webs of significance*).<sup>55</sup> Ia menambahkan, bahwa manusia membuat sendiri jaringnya sebagaimana laba-laba yang membangun sendiri sarangnya. Geertz percaya bahwa budaya organisasi adalah perumpamaan (metafor) laba-laba yang membuat sarang berupa jaring dengan desain atau bentuk yang rumit dan setiap jaring yang dibuat tidak sama satu dengan lainnya.<sup>56</sup>

Menurut Pacanowsky dan Trujillo, jaring-jaring budaya organisasi tidak muncul begitu saja, tetapi dibangun melalui berbagai kegiatan komunikasi. Manusia sebagai anggota organisasi adalah seperti laba-laba yang tergantung pada jaring yang mereka ciptakan melalui pekerjaan mereka. Karyawan dan para manajer secara bersama-sama membuat jaring dalam organisasi perusahaan mereka. Budaya organisasi terdiri atas simbol-simbol bersama yang masing-masing simbol memiliki makna yang unik. Teori budaya organisasi berakar pada ilmu etnografi dan karenanya, budaya organisasi hanya dapat dipahami dengan menggunakan prinsip etnografi yang akan meneliti sejumlah hal dengan menjawab pertanyaan, seperti peraturan organisasi seperti apa yang berlaku? Bagaimana pandangan anggota

---

<sup>54</sup> Morissan, *Teori Komunikasi Organisasi*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2009), hal. 101.

<sup>55</sup> Clifford Geertz, *The Interpretation of Cultures*, (New York: Basic Books, 1973).

<sup>56</sup> Clifford Geertz, *The Interpretation of Cultures* dalam West dan Turner, *Introducing Communication Theory*, hal.300.

organisasi terhadap peraturan itu? Apakah terdapat falsafah atau ideologi organisasi? Apakah terdapat masalah moral? Bagaimana masalah itu diatasi? Apakah perusahaan memberikan tanggapan terhadap keluhan karyawan? Bagaimana tanggapan yang diberikan? Jika tidak ada mengapa tidak ada.

Teori-teori mengenai budaya organisasi menekankan pada cara-cara manusia mengonstruksikan suatu realitas organisasi. Sebagai suatu studi mengenai gaya hidup organisasi, pendekatan budaya organisasi melihat pada makna dan nilai yang dimiliki anggota organisasi.<sup>57</sup>

Teori budaya organisasi dalam ilmu komunikasi sangat dipengaruhi oleh tradisi atau pemikiran sosiokultural. Dalam tradisi ini, organisasi memberikan peluang bagi terjadinya interpretasi budaya, organisasi menciptakan realitas bersama yang membedakan mereka dengan organisasi yang memiliki budaya berbeda. Gareth Morgan menjelaskan bahwa makna bersama, pengertian bersama, logika bersama kesemuanya merupakan cara-cara yang berbeda dalam menjelaskan budaya organisasi.<sup>58</sup> Dalam membicarakan budaya, kita betul-betul membicarakan mengenai proses kontruksi realitas yang memungkinkan orang untuk melihat dan memahami berbagai peristiwa, tindakan, objek, ucapan atau situasi tertentu dalam cara-cara yang berbeda. Pola-pola pemahaman ini juga menyediakan suatu dasar untuk membuat perilaku seseorang menjadi logis dan bermakna.<sup>59</sup>

Organisasi memiliki kehidupan yang kompleks dan beragam, dalam hal ini Richard West dan Lynn H. Turner mengemukakan tiga asumsi dasar yang memandu gagasan Pacanowsky dan Trujillo dalam mengembangkan teori budaya organisasi.<sup>60</sup>

1. Anggota organisasi menciptakan dan memelihara rasa bersama terhadap realitas organisasi (*shared sense of organizational reality*) yang menghasilkan pengertian yang lebih baik terhadap nilai-nilai organisasi.

---

<sup>57</sup> Stephen W. Littlejohn dan Karen A. Foss, *Theories of Human Communication*, (Thomson Wadsworth: Belmont, 2008), hal.268.

<sup>58</sup> Gareth Morgan, *Images of Organization*, (Beverly Hills CA: Sage, 1986), hal.103.

<sup>59</sup> Gareth Morgan, *Images of Organization*, dalam Littlejohn dan Foss, *Theories of Human Communication*, hal.269.

<sup>60</sup> Richard West dan Lynn H. Turner, *Introducing Communication Theory*, hal.301.

2. Penggunaan dan interpretasi terhadap simbol berperan penting terhadap budaya organisasi.
3. Berbagai organisasi memiliki budaya yang berbeda, dan interpretasi terhadap berbagai tindakan dalam suatu budaya tertentu berbeda dengan budaya lainnya.

## **2. Pertunjukan Komunikasi**

Apa yang digunakan anggota organisasi untuk menciptakan atau menunjukkan pemahaman mereka mengenai berbagai peristiwa di dalam organisasi? Menurut Pacanowsky dan O'Donnell Trujillo, terdapat banyak indikator yang dapat digunakan, yaitu antara lain melalui ide atau gagasan relevan, kata-kata yang berhubungan, fakta-fakta, kebiasaan atau tindakan, perumpamaan, cerita-cerita, upacara atau ritual. Kesemua ini adalah pertunjukan komunikasi karena mereka menunjukkan pengalaman hidup kelompok.

Kata pertunjukan merupakan kiasan atau perumpamaan yang menunjukkan proses simbolik dalam memahami perilaku manusia dalam organisasi. Pertunjukan yang terjadi pada organisasi sering kali diumpamakan sebagai panggung sandiwara dimana pimpinan dan karyawan memilih berbagai peran atau bagian yang ada dalam organisasi. Dengan kata lain, kata pertunjukan menyatakan bahwa kehidupan organisasi adalah seperti pertunjukan panggung sandiwara. Pacanowsky dan Trujillo mengemukakan empat karakteristik dari pertunjukan komunikasi (*communication performance*) sebagai berikut:

1. Pertunjukan komunikasi bersifat interaksional, lebih merupakan dialog ketimbang berbicara kepada dirinya sendiri. Dengan kata lain, pertunjukan komunikasi merupakan tindakan sosial dan bukan tindakan perorangan. Pertunjukan organisasi adalah sesuatu dimana sejumlah berpartisipasi di dalamnya.
2. Pertunjukan bersifat kontekstual, yang tidak dapat dipandang sebagai tindakan independen, tetapi selalu melekat dalam bingkai kegiatan yang

lebih besar atau dengan kata lain pertunjukan mencerminkan atau menggambarkan konteks dan menghasilkan konteksnya.

3. Pertunjukan terdiri atas babak atau bagian (episode). Pertunjukan merupakan peristiwa yang memiliki awal dan akhir, para pemain dan dapat mengenali setiap episode dan membedakannya satu dengan lainnya.
4. Pertunjukan adalah improvisasi yang berarti terdapat fleksibilitas dalam hal bagaimana episode komunikasi dimainkan, dan walaupun pertunjukan yang sama dilakukan berkali-kali, namun mereka tidak pernah mengulang pertunjukan dengan cara yang persis sama dengan pertunjukan sebelumnya.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> Michael E.Pacanowsky dan Nick O'Donnell-Trujillo, *Organizational Communication as Cultural Performance*, dalam Littlejohn dan Foss, *Theories of Human Communication*, hal.269.

## **BAB 10**

### **ARTI PENTING KOMUNIKASI BAGI ORGANISASI DAN *PUBLIC RELATIONS***

#### **A. Kajian Teoritik**

Setiap kelompok, atau organisasi, atau *Public Relations* atau pertemanan sangat memerlukan komunikasi yang efektif agar menjadi kelompok atau organisasi yang solid, padu, kompak dan harmonis dalam upaya mencapai tujuannya. Kegiatan PR yang berhasil dan pertemanan yang semakin akrab dan berkembang sejalan dengan kehadiran komunikasi yang efektif. Adanya konflik antarpribadi atau kelompok, hambatan terjadinya kinerja kelompok/organisasi, kegagalan mendekati publik dan khalayak disebabkan belum berfungsinya secara penuh komunikasi yang efektif. Banyak hambatan, padahal komunikasi itu sendiri mencakup pentransferan dan pemahaman makna.<sup>62</sup>

Proses komunikasi itu sendiri terdiri atas tiga varientas atau tipe yang sangat penting, yaitu informasi, persuasi, dan dialog.<sup>63</sup> yang kesemuanya akan menghasilkan komunikasi efektif. Dalam proses komunikasi, yang perlu diingat adalah setiap saat terjadi proses komunikasi yang menghasilkan beribu-ribu informasi, terjadi proses saling memengaruhi di antara pelaku komunikasi, dan terjadi dialog guna berbagi (*sharing*) yang mendalam di antara para pelaku sehingga diperoleh pemahaman bersama tentang sesuatu hal. Proses komunikasi itu sendiri sebenarnya, adalah “menjual gagasan” dan memperoleh persetujuan dan dukungan terhadap gagasan tersebut. Hasil akhir yang diinginkan oleh pengirim pesan, adalah adanya perubahan pelaku, yaitu

---

<sup>62</sup> Robbins dalam heri budianto dan farid hamid, *Ilmu Komunikasi sekarang dan tantangan masa depan*, (Jakarta: kencana prenatal media, 2011), hal. 206.

<sup>63</sup> Smith dalam heri budianto dan farid hamid, *Ilmu Komunikasi sekarang*.....hal.207.

“kesediaan membeli gagasan” oleh para penerima komunikasi. Proses komunikasi ini sangat diperlukan oleh organisasi dan PR-nya.

Siapa para pelaku dalam proses komunikasi tersebut? Dalam organisasi, terjadi proses “penjualan” dan “pembelian” gagasan antara pimpinan dan bawahan. Bagi PR, proses ini dilakukan para pejabat PR (*PR Officer* = PRO). Dalam organisasi, proses komunikasi dilakukan dalam kaitan dengan pemberian tugas dan peloporannya, cara menyelesaikan tugas, tentang kinerja individu dan organisasi. Komunikasi menjadi sangat penting dalam semua kegiatan organisasi. Bahkan dapat dikatakan bahwa komunikasi merupakan urat syaraf bagi organisasi, yang akan mengalirkan seluruh kejadian, perasaan, getaran, dan menjadi syaraf yang menyampaikan “pesan-pesan” di dalam organisasi. Kejadian di unit organisasi yang paling rendah akan sampai ke unit pusat melalui “jaringan syaraf komunikasi”.

## **B. Informasi**

Informasi merupakan salah satu unsur dalam proses komunikasi, yang sering disebut dengan pesan. Dalam proses komunikasi, pihak yang diajak berkomunikasi akan lebih mempercayai pesan-pesan yang jujur, apa adanya sesuai dengan fakta. Pesan yang demikian itu akan mengembangkan komunikasi yang sedang dibangun. Informasi yang jujur dan terbuka bagi pihak lain, baik di dalam ataupun di luar organisasi akan menghilangkan kesalahpahaman dan dapat membina hubungan pribadi dan organisasional. Kondisi yang demikian ini menimbulkan reputasi bagus, karena tentu akan didukung oleh seluruh jajaran organisasi. Citra organisasi juga semakin kukuh dan positif dimata publik dan khalayaknya.

Bagi pimpinan, dengan memberikan informasi yang jujur dan terbuka, dalam kaitan dengan target-target kegiatan, proses kerja, serta kejelasan imbalan, dapat menimbulkan dampak yang positif bagi iklim komunikasi dan organisasi yang akhirnya memunculkan motivasi kerja yang sangat positif. Oleh sebab itu, pemimpin ditingkat manapun, perlu memiliki kemampuan dan keterampilan memberikan informasi yang jujur dan menjaring umpan balik (*feed-back*). Kemampuan dan keterampilan menjaring umpan balik sangat

berkaitan dengan kemampuan dan keterampilan mendengarkan, terutama mendengarkan saran, keluhan dan kritik dari bawah dan pihak lain. Umpan balik merupakan salah satu tolak ukur berlangsung dan berkembangnya proses komunikasi atau tidak.<sup>64</sup>

Beberapa kasus, ditemukan kemauan mendengar yang rendah di kalangan pimpinan. Semakin tinggi jabatan seseorang umumnya, semakin rendah kemauan mendengar pesan komunikasi dari bawah. Padahal, informasi dari bawah seharusnya menjadi “sarapan kedua” bagi pimpinan. Dalam proses organisasi, mendengar informasi dari bawah akan menjadikan organisasinya lebih sehat, karena apa yang disampaikan merupakan pengalaman sejati yang dialami oleh para pelaksana kegiatan. Para pelaksana yang sebenarnya merasakan adanya hambatan, misalnya, yang perlu disampaikan kepada pimpinannya. Informasi yang berharga semacam itulah yang akan dapat memajukan organisasi.

Di sisi lain, mendengarkan, memperhatikan, dan menyimak informasi dari bawah akan mendatangkan kenyamanan bawahan secara emosional. Bawahan merasa dihargai, merasa bahwa informasi yang disampaikan diperhatikan dan dihargai oleh atasannya. Penghargaan tersebut merupakan faktor penting untuk membangun dan meningkatkan motivasi para bawahan. Perlakuan positif kepada bawahan merupakan modal penting untuk mencapai kesuksesan kepemimpinan seorang manajer.<sup>65</sup>

### **C. Persuasi**

Proses lain dalam proses komunikasi, adalah persuasi yang secara sadar digunakan seseorang (pimpinan) untuk memengaruhi orang lain (bawahan) yang menjadi penerima pesan/informasi.<sup>66</sup> Para penerima informasi yang terpengaruh secara sadar pula, merasakan bukan sebagai paksaan

---

<sup>64</sup> Gibson dan Hodgetts dalam Heri Budianto dan Farid Hamid, *Ilmu Komunikasi sekarang*.....hal.208.

<sup>65</sup> Ibid, hal. 209.

<sup>66</sup> Smith dalam Heri Budianto dan Farid Hamid, *Ilmu komunikasi*.....hal.209.

(koersif) dari pengirim. Efek positif persuasi, adalah adanya kesadaran dan kerelaan penerima untuk mengikuti pesan yang diterimanya.

Bagi organisasi dan PR secara internal para anggota organisasi secara penuh komitmen melaksanakan tugas sesuai dengan fungsi masing-masing. Kemampuan persuasi merupakan kemampuan penting, bahkan menjadi inti kepemimpinan. Dengan gaya komunikasi persuasif, ia berhasil memengaruhi orang untuk melaksanakan tugas secara sadar, rela, dan penuh tanggungjawab.

Bagi PR, keberhasilan persuasi umumnya dilihat dari kegiatan mereka keluar organisasinya. Seorang PR perlu menyampaikan pandangan organisasi, kegiatan, produ. Proses komunikasi persuasif diperlukan dalam rangka menjadikan khalayak dan publik secara sadar, mau memberikan perhatian, persetujuan, dan dukungannya kepada organisasi dimana PR tersebut berada. Kesiediaan tersebut perlu diwujudkan oleh publik dan khalayak berupa apresiasi terhadap produk, keamanan yang dijaga oleh komunitasnya dengan reputasi yang demikian ditambah persepsi publik yang positif, maka citra akan naik.<sup>67</sup>

#### **D. Dialog**

Dialog, adalah interaksi dalam berkomunikasi secara mendalam dan penuh kesadaran antara para pelaku komunikasi.<sup>68</sup> Dialog merupakan usaha untuk mencapai pemahaman bersama diantara mereka yang berinteraksi. Dalam dialog terkandung konfirmasi yang yang terkait dengan misalnya, kejelasan isi dialog, berbagi pengalaman bersama, saling menghormati, berbagi kepercayaan, saling menjajaki kepentingan masing-masing. Bagi organisasi, dialog ini sangat penting dilakukan mengingat bahwa banyak masalah yang timbul dalam proses kerja, yang sering kali disebut dengan “konflik”. Meskipun demikian, tentang konflik ini ada perbedaan pendapat dari beberapa pakar manajemen.

---

<sup>67</sup> ibid

<sup>68</sup> Smith dalam heri budianto dan farid hamid, ilmu komunikasi.....hal.210.



Pendapat pertama mengatakan bahwa konflik dapat bermanfaat memecahkan masalah keorganisasian, dapat menimbulkan perubahan ke arah yang lebih baik, memperbaiki keefektifan organisasi dan dapat mencapai kepanduan kelompok. Pendapat lain mengatakan bahwa konflik dapat menghancurkan anggota organisasi beserta organisasinya., semua kegiatan kelompok akan sulit dikoordinasi, manajer yang mengelola konflik tidak akan lama bertahan karena sering berpihak pada salah satu yang berkonflik.

Lepas dari pro dan kontro terhadap konflik di atas, apabila ada konflik dalam organisasi, maka proses dialog adalah salah satu terapi yang lumayan mujarab. Dengan dialog dalam proses komunikasi, maka dapat dicapai saling pengertian bersama tentang masalah yang menjadi sumber konflik. Apabila kesepakatan tentang penyelesaian konflik dapat diatasi, kemungkinan besar dari konflik akan berubah menjadi persaingan sehat di antara kelompok.

Bagi PR, dialog akan dapat menyelesaikan masalah yang terkait dengan komunitas lingkungan organisasi, dialog dapat menyelesaikan masalah keorganisasian, baik ke dalam maupun keluar organisasi terutama dengan seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*). Dengan dialog, maka penjelasan secara timbal balik tentang organisasinya kepada publik ataupun khalayak akan menjadi jelas, sehingga publik memperoleh kepuasan, serta mau memberikan apresiasi positif. Tentu saja PR menyiapkan berbagai kegiatan yang dapat lebih memberikan apresiasi positif dari publik misalnya, dengan publik internal mengadakan pertemuan tatap muka, rapat. Publik eksternal mengadakan *events* di wilayah publik dan khalayak, promosi melalui kampanye langsung (tatap muka) dengan khalayak/publik. Manfaat dialog secara keseluruhan adalah penyelesaian konflik melalui pembentukan persepsi positif, dan pembangunan konsensus atau kesepakatan mengenai berbagai hal.

#### **E. Kajian Praktis**

Setiap orang tentu akan berfikir bahwa komunikasi itu mudah karena kita melakukannya setiap saat, baik di rumah, dalam organisasi. Kita juga merasakan sebagai suatu kegiatan yang rutin yang tidak perlu dicemaskan.

Namun saat menemui hambatan dalam berinteraksi, barulah kita sadari bahwa berkomunikasi adalah pelik, perlu cara-cara, atau taktik yang pas, yang tidak boleh meleset. Kita akan membuat evaluasi tentang cara-cara yang mendatangkan keberhasilan. Dalam organisasi, komunikasi juga sering tidak dianggap penting. Aliran atau proses komunikasi dianggap mudah-mudah saja. Saat ditemui kegagalan dalam komunikasi, barulah kita merasakan komunikasi adalah proses yang sangat penting. Masalah yang dihadapi biasanya merupakan masalah penyimpangan dari aliran komunikasi. Apabila terjadi penyimpangan, baik penyimpangan aliran dalam organisasi, atau penyimpangan dan gangguan dalam proses komunikasi barulah seseorang akan menyadari betapa pentingnya memahami komunikasi antar manusia.<sup>69</sup>

Di dalam organisasi, komunikasi berfungsi untuk memengaruhi (persuasi), dan mengalirkan informasi, baik ke atas dan ke bawah (vertikal), ke samping (horizontal), maupun menyilang (diagonal). Di dalam organisasi juga terdapat komunikasi formal, yang berproses terkait dengan tugas organisasi, serta komunikasi informal yang biasanya berlangsung secara antarpribadi, suatu komunikasi yang pesannya tidak terkait secara langsung dengan hal-hal keorganisasian. Secara perinci, komunikasi berfungsi sebagai pengawasan, motivasi, pengungkapan emosional, dan informasi.<sup>70</sup>

Dari sisi perilaku organisasi, diketahui bahwa setiap anggota organisasi memiliki motif, dan perilaku yang berbeda satu sama lain. Perilaku yang berbeda sedikit banyak berpengaruh terhadap kinerja individu maupun organisasi. Contoh, setiap anggota organisasi memiliki perasaan yang berbeda yang dapat meningkatkan atau menurunkan motivasi. Keluhan atau saran yang mereka miliki akan menjadi penting bagi pengembangan organisasi bila dapat diketahui terlebih dahulu. Namun keluhan atau saran yang dimiliki olehnya dapat menjadi faktor pengendali perilaku mereka bila diminta oleh pimpinannya lebih dahulu. Hal ini menjadikan komunikasi berfungsi sebagai

---

<sup>69</sup> Heri budianto dan farid hamid, *ilmu komunikasi*.....hal.212.

<sup>70</sup> Robbin dalam heri budianto dan farid hamid, *ilmu komunikasi*.....hal.213.

alat pengendali atau pengawasan, karena terkait dengan kewenangannya. Komunikasi akan menjadi faktor pemelihara atau yang dapat meningkatkan motivasi.<sup>71</sup>

Organisasi adalah tempat interaksi sosial bagi para anggotanya. Segala hal yang terkait dengan perasaannya terhadap organisasi dimana ia bekerja sering ditumpahkan kepada sesama rekan kerja. Kepuasan ataupun kekecewaan akan disampaikan kepada rekan, yang tentunya ditambah dengan harapan. Komunikasi antarpribadi ini menjadi alat utama untuk menyampaikan ungkapan emosional perasaan mereka, sehingga mereka dapat memenuhi kebutuhan sosial.

Dalam proses kerja, pengambilan keputusan merupakan kegiatan yang terus menerus dilakukan, baik oleh pimpinan maupun oleh para bawahan, sesuai dengan kebutuhan dalam penyelesaian tugas. Pengambilan keputusan yang baik akan terjadi apabila terdapat informasi yang cukup. Dengan tersedianya informasi yang cukup, maka masalah keorganisasian akan dapat dikenali secara baik, dan pilihan alternatif pemecahannya dapat dilakukan sebaik-baiknya.<sup>72</sup>

Kenyataannya, fungsi komunikasi di dalam organisasi tersebut berproses bukan secara sendiri-sendiri. Proses dan fungsi komunikasi berlangsung secara simultan dalam interaksi antarindividu atau kelompok. Seluruh proses komunikasi dalam organisasi memiliki banyak faktor yang memungkinkan terdapatnya banyak hambatan menuju efektivitas komunikasi. Contoh hambatan, adalah adanya pertanyaan yang berkaitan dengan persepsi terhadap sumber komunikasi dan hubungan yang terjadi dalam organisasi. Bila diperpanjang pertanyaan ini, akan muncul pertanyaan lebih spesifik, misalnya, apakah para anggota organisasi puas terhadap informasi dari atasan, dari rekan sekerja, atau dari bawahannya? Kemudian pertanyaan tentang persepsi mereka terhadap organisasinya sendiri. Semua pertanyaan ini menjadi penting ketika kita menyadari bahwa sebenarnya yang

---

<sup>71</sup> ibid

<sup>72</sup> ibid

berkomunikasi adalah manusia yang memiliki banyak perbedaan di antara pelakunya. Perbedaan ini memunculkan kegiatan yang dapat menghambat proses komunikasi, antara lain penyaringan pesan dan adanya persepsi selektif yang disebabkan oleh adanya kebutuhan yang berbeda, perbedaan motivasi, kemampuan, karakteristik, dan latar belakang. Selain itu, faktor emosi juga berpengaruh terhadap kesuksesan proses komunikasi. Semua faktor ini menimbulkan persepsi yang berbeda, dan akhirnya membuat penafsiran sendiri sesuai dengan persepsi tersebut, bukan pada realitas yang ada.<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> Ibid.

## DAFTAR PUSTAKA

- Coleman, 1982, "An Analysis of the Contribution of Partipative Decision Making and Commnication with Supervisor as Predictor of Job Satisfaction ". *Association for Institutional Research*. May, Kilmann dkk dalam edi sutrisno, Budaya Organisasi.
- Clifford Geertz, 1973, *The Interpretation of Cultures*, New York:Basic Books.
- Dennis, H. 1975, "The Construction of a Managerial Commuunication Climate: Inventory for use in complex Organization". *Paper Presented Meeting of International Communication Association, Chicago*.
- 
- Effendy, Uchjana, Onong, 2007, *Ilmu Komunikasi Teori & Praktek*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Fisher, B. Aubrey, 1978, *Perspective on human Communication*. New york: Macmillan,. Goldhaber, Geral M. 1986, *Organizational Communication*. Iowa Wm. Brown Publisher.
- Gibson dan Hodgetts dalam heri budianto dan farid hamid, *Ilmu Komunikasi*
- Haryatmojo, 2007, *Etika Komunikasi*, Kanisius, Yogyakarta.
- Herman Sofyandi, 2007, *Prilaku Organisasi*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Muhammad, Arni, 2004, *Komunikasi Organisasi*, Jakarta : Bumi Aksara.
- McPhee, Robert D, 1985, " Formal Structures and Organizational Communication," dalam *Organizational Communication*, Robert D. McPhee dan Philip K. Tompkins, ed. Beverly Hills, Calif : Sage.

- Morissan, 2009, *Teori Komunikasi Organisasi*, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Michael E.Pacanowsky dan Nick O'Donnel-Trujillo, *Organizational Communication as Cultural Performance*, dalam Littlejohn dan Foss, *Theories of Human Communication*,
- O'Hair, Friedrich, 2009, *Strategic Communication*, Jakarta : Kencana.
- Pace, Wayne & Faules Don, 1998, *Komunikasi Organisasi*, Bandung : Rosdakarya.
- Poyne, RL., dan Pugh D.A, 1976, "Organizational Structure and Climate" dalam buku M. Dunnette (ed). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago : Rand Mc Nally.
- Reeding, W. Charles, 1972, *Communication Within the Organization*. New york: Industrial Communication Council, Inc.
- Riswandi, *Ilmu Komunikasi*, 2009, Graha Ilmu: Yogyakarta,.
- Romli, Khomsahrial. *Komunikasi Organisasi*, 2011, Jakarta: PT Grasindo.
- Robbins dalam heri budianto dan farid hamid, 2011, *Ilmu Komunikasi sekarang dan tantangan masa depan*, Jakarta: kencana prenada media.
- Tagiuri, Renato, dan Litwin, George H (ed), 1968, *Organizational Climate: Exploration of Concept*. Boston : Harvard Universities.
- Victor S.L.Tan dalam Khomsahrial Romli, *Komunikasi Organisasi Lengkap*
- Wahyudi. 2008, *Management Konflik dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- <http://bambangukmawijaya>, 2007
- <http://ryudi.wordpress.com/2010/12/18/teori-teori-organisasi/>
- <http://denontarr.blogspot.com/2008/11/teori-hubungan-manusiawi.html>

