



**Kampus
Merdeka**
INDONESIA JAYA



MODUL



Komunikasi Organisasi Berbasis Case Method & Project Based

Tim Penyusun: Lilik Sumarni, S.Sos, M.Si, Siska Yuningsih, M.I.Kom, M.I.Kom,
Winda Dwi Astuti Zebua, S.Kom.I, M.Si

DAFTAR ISI

TINJAUAN MATA KULIAH

MODUL 1 KONSEP-KONSEP DASAR KOMUNIKASI DAN KOMUNIKASI ORGANISASI

1. Komponen Komunikasi

Proses Komunikasi - 7

Bentuk Komunikasi - 7

Tujuan Komunikasi - 8

Fungsi Komunikasi - 8

Definisi Komunikasi

Rujukan

2. Mengenal Komunikasi Organisasi

. Komunikasi Organisasi

Pandangan-pandangan Alternatif

Pengaruh pandangan dunia atas definisi dan analisis

Implikasi bagi perilaku organisasi

Rujukan

3. Konsep- konsep Dasar Organisasi

Pengertian organisasi

Elemen organisasi

Karakteristik organisasi

Fungsi Organisasi

MODUL 2 TEORI-TEORI ORGANISASI

Teori Organisasi (Teori Klasik)

Teori Birokrasi

Teori Administrasi

Teori Manajemen Ilmiah

Teori Klasik anatomi Organisasi Formal

Teori Hubungan Manusia (Teori Transisional)

Teori Mutakhir (Modern)

Teori Weick mengenai Pengorganisasian

Perbedaan dan Perkembangan Teori-teori Klasik, Teori Transasional, dan Teori

Mutakhir

Persepsi Komunikasi Organisasi

Definisi bermacam persepsi dari para ahli mengenai komunikasi organisasi

Definisi dan konsep kunci dari komunikasi organisasi

Pendekatan Komunikasi Organisasi

Pendekatan Makro

Pendekatan Mikro

Pendekatan Individual

MODUL 3 A. IKLIM ORGANISASI

Iklm Komunikasi

Pentingnya Iklm

Kepuasan komunikasi organisasi

Hubungan komunikasi organisasi dengan kepuasan kerja

B. ALIRAN INFORMASI DALAM ORGANISASI

Sifat aliran informasi

Penyebaran pesan secara serentak, Penyebaran pesan secara beruntun

Pola aliran informasi

Peranan jaringan - kerja komunikasi

Arah Aliran Informasi

Komunikasi kebawah, Komunikasi Ke atas, Komunikasi Horisontal

Komunikasi Lintas Saluran

Komunikasi Informal, Pribadi, atau Selentingan

Hubungan antarpersona, Hubungan Prosisional, Hubungan Beruntun

Beberapa masalah mutakhir

C. TEKNOLOGI INFORMASI DALAM ORGANISASI

Permasalahannya

Ramalan

MODUL 4 MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN

Hal-hal yang dapat menjadi penentu besarnya tingkat penghasilan seseorang

Ciri-ciri Motif dan Ciri-ciri motif individu

Tiga hal penting yang terdapat dalam dalam motivasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi

TEORI-TEORI MOTIVASI

Teori Motivasi FW Taylor

Teori Motivasi Abraham H. Maslow

Teori Motivasi David Mc.Clelland ; Teori Motivasi Prestasi

MODUL 5 KOMUNIKASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN

Makna dan tujuan kepemimpinan

Beberapa asumsi mengenai manusia yang mendasari gaya kepemimpinan

Teori “X” dan Teori “Y”

Model gaya kepemimpinan

Teori kisi kepemimpinan (Blake & Mouton)

Teori 3 – D

Teori kepemimpinan situasional

Teori Empat – Sistem

Teori Kontinum

Teori Kebergantungan

MODUL 6 PRILAKU KOMUNIKATIF DAN GAYA KEPEMIMPINAN

Pendekatan tipe pada gaya kepemimpinan

Instrumen lain yang berdasarkan pada tipe

Pendekatan sifat pada gaya

Analisis Transaksional

Matriks Interaksi Hill

Gaya pengoperasian

Gaya kepemimpinan yang paling efektif

MODUL 7. TIM DAN KELOMPOK

Revolusi dalam perubahan

Pekerjaannya atau kelompoknya
Pembentukan dan pengembangan kelompok
Dinamika Kelompok
Proses penyelesaian masalah

MODUL 8 STRES, KONFLIK, DAN KOMUNIKASI ORGANISASI

Definisi Stres
Strategi menghindari stress
Konflik dan proses antar kelompok

MODUL 9 PERUBAHAN INDIVIDU DAN SISTEM ORGANISASI, MASALAH KARIER DAN ETIKA, SERTA BUDAYA ORGANISASI

Analisis dan Perubahan Individu

Definisi, analisis,
Proses Analisis
Pendekatan terhadap dokumentasi persoalan
Lima pendekatan terhadap perubahan individu
Teori prilaku
Model pembelajaran pengalaman
Model rancangan pelatihan

Analisis dan Perubahan Sistem

Metode interpretif
Metode fungsional
Strategi dan intervensi untuk perbaikan keefektifan system
Kondisi, kemungkinan, usaha, dan biaya

MASALAH KARIER DAN ETIKA

Masalah etika dalam organisasi
Pedoman Etika

BUDAYA ORGANISASI

Pengertian Budaya Organisasi
Konsep Budaya Organisasi
Fungsi Budaya Organisasi
Teori Budaya Organisasi

TINJAUAN MATA KULIAH KOMUNIKASI ORGANISASI

Mata kuliah *Komunikasi Organisasi* adalah mata kuliah yang membahas tentang proses komunikasi organisasi sebagai mekanisme kegiatan antar berbagai orang, unit dan jenjang posisi di dalam organisasi formal dalam rangka mencapai tujuannya. Komunikasi di dalam organisasi formal menyangkut bentuk, sifat atau karakteristik serta arahnya. Dalam perspektif organisasi, komunikasi memiliki fungsi dan peran vital untuk mengelola control perilaku organisasional, motivasi kerja, ekspresi emosional dan informasi. Efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi dipengaruhi oleh peran-peran komponen utama komunikasi itu sendiri; komunikator, pesan, media, dan komunikan terhadap efek atau tujuan yang diharapkan. Peranan komunikator dan komunikan antara berbagai posisi jabatan dengan kepentingan dan tujuan yang berbeda, Begitu halnya pesan “content” komunikasi mencakup berbagai hal yang terkait dengan berbagai kegiatan, kepentingan dan tujuan setiap posisi orang dalam jabatannya. Bentuk media yang tersedia dalam suatu organisasi memungkinkan terbukanya arus komunikasi yang lebih besar antar berbagai jenjang jabatan, sekaligus tantangan dalam keterbukaan komunikasi organisasi adalah aspek-aspek psikologis dan budaya organisasi itu sendiri. Skill komunikasi digital menjadi krusial di dalam proses organisasi. Mahasiswa diharapkan dapat menerapkan ilmu tersebut dalam kegiatan berorganisasi dan mengaplikasikan dalam dunia kerja.

Daftar Pustaka

Utama

1. R. Wayne Pace and Don F. Faules: *Komunikasi Organisasi; strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Cetakan keempat, Januari 2005

2. Bahan Ajar / Silabus

Pendukung

1. Werner J. Severin and James W. Tankerd.JR: Communication Theory.

2. Romli Khomsahrial, *Komunikasi Organisasi Lengkap*, Gramedia, Widiasarana, Jakarta .2011.

3. Suwatno, *Komunikasi Organisasi Kontemporer*, Simbiosis Rekatama Media, Maret 2019.

4. Khomsahrial, *Komunikasi Organisasi Lengkap*, Grasindo, April 2014.

5. Andre Hardjana, Komunikasi Organisasi, Strategi Interaksi dan Kepemimpinan, Rajawali Pers, 2019

MODUL 1

KONSEP-KONSEP DASAR KOMUNIKASI DAN KOMUNIKASI ORGANISASI

A. KOMPONEN KOMUNIKASI

1. Komunikator (*communicator*)
2. Pesan (*message*)
3. Media (*media*)
4. Komunikan (*communicant*)
5. Efek (*effect*)

B. PROSES KOMUNIKASI

1. Proses secara primer
2. Proses secara sekunder

C. BENTUK KOMUNIKASI

1. Komunikasi Persona (*Personal Communication*)
2. Komunikasi Kelompok
3. Komunikasi Massa
4. Komunikasi Medio

D. SIFAT KOMUNIKASI

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

E. METODE KOMUNIKASI

1. Jurnalistik (*journalism*)
 - a. Jurnalistik cetak (*printed journalism*)
 - b. Jurnalistik elektronik (*electronic journalism*)
 - c. Jurnalistik radio (*radio journalism*)

- d. Jurnalistik televisi (*television journalism*)
2. Hubungan masyarakat (*public relation*)
3. Periklanan (*advertising*)
4. Pameran (*exhibition/exposition*)
5. Publisitas (*publicity*)
6. Propaganda
7. Penerangan

F. TEKNIK KOMUNIKASI

1. Komunikasi informatif (*informative communication*)
2. Komunikasi persuasif (*persuasive communication*)
3. Komunikasi instruktif/koersif (*instructive/coersive communication*)
4. Hubungan manusia (*human relations*)

G. TUJUAN KOMUNIKASI

1. Perubahan sikap (*attitude change*)
2. Perubahan pendapat (*opinion change*)
3. Perubahan perilaku (*behavior change*)
4. Perubahan sosial (*social change*)

H. FUNGSI KOMUNIKASI

1. Menyampaikan informasi (*to inform*)
2. Mendidik (*to educate*)
3. Menghibur (*to entertain*)
4. Mempengaruhi (*to influence*)

I. MODEL KOMUNIKASI

1. Komunikasi satu tahap (*one step flow communication*)
2. Komunikasi dua tahap (*two step flow communication*)

J. BIDANG KOMUNIKASI

1. Komunikasi sosial (*social communication*)
2. Komunikasi manajemen (*management/organizational communication*)
3. Komunikasi perusahaan (*business communication*)
4. Komunikasi politik (*political communication*)
5. Komunikasi internasional (*international communication*)
6. Komunikasi antarbudaya (*intercultural communication*)
7. Komunikasi pembangunan (*development communication*)

8. Komunikasi lingkungan (*environmental communication*)
9. Komunikasi tradisional (*traditional communication*)

DEFINISI KOMUNIKASI

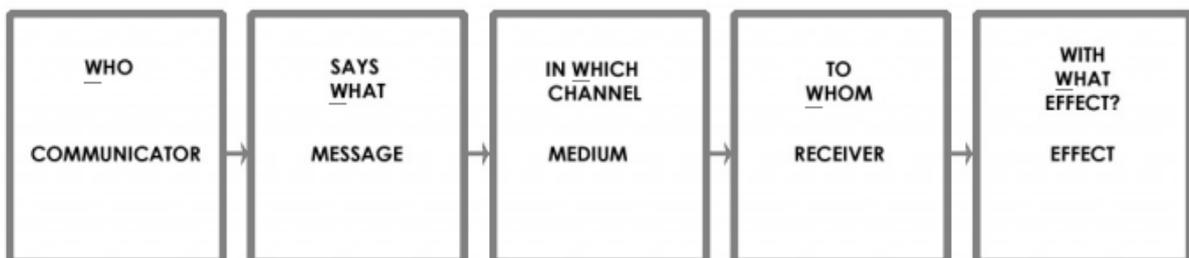
1. Hovland, Janis dan Kelley : seperti yang dikemukakan oleh Forsdale (1981) adalah ahli Sosiologi Amerika, mengatakan bahwa, “*communication is the process by which an individual transmits stimuli (usually verbal) to modify the behavior of other individuals*”.
2. Harold Lasswell: Lasswell mengatakan bahwa cara yang baik untuk menjelaskan komunikasi ialah menjawab pertanyaan sebagai berikut : *Who Says What In Which Channel To Whom With What Effect ?*
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.
4. William J. Seller: komunikasi adalah proses simbol verbal dan nonverbal dikirimkan, diterima dan diberi arti.

Kesimpulan yang bisa didapat dari keempat definisi di atas ialah komunikasi merupakan suatu proses tetapi proses mengenai apa belumlah ada kesepakatan.

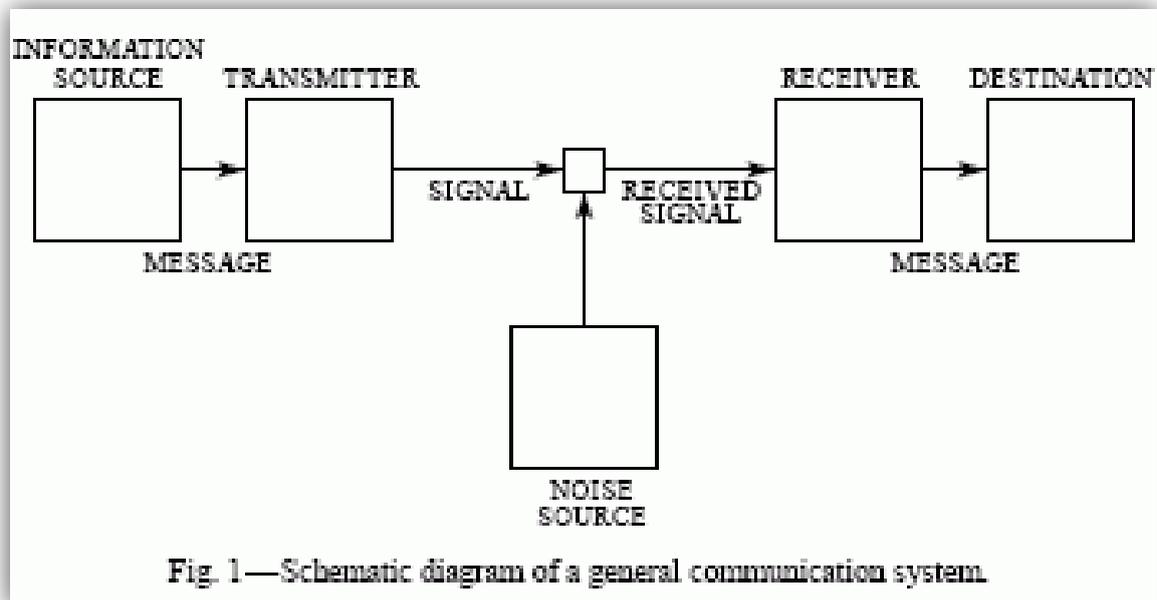
MODEL HAROLD LASSWELL

Salah satu model komunikasi yang tua tetapi masih digunakan orang untuk tujuan tertentu adalah model komunikasi yang dikemukakan oleh Harold Lasswell (Forsdale 1981).

Lasswell's Communication Model



MODEL SHANON



Sumber informasi (*Information Source*)

sumber informasi adalah otak. Tugas utama dari otak adalah menghasilkan suatu pesan atau suatu set kecil pesan dari berjuta-juta pesan yang ada.

Transmitter

Pada komunikasi tatap muka 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-mesin alat-alat komunikasi, *transmitter* nya adalah alat itu sendiri seperti, telepon, radio, televisi, foto dan film.

Penyandian (*encoding*) pesan

Diperlukan untuk mengubah ide dalam otak ke dalam suatu sandi yang cocok dalam transmitter.

Penerima dan *decoding*

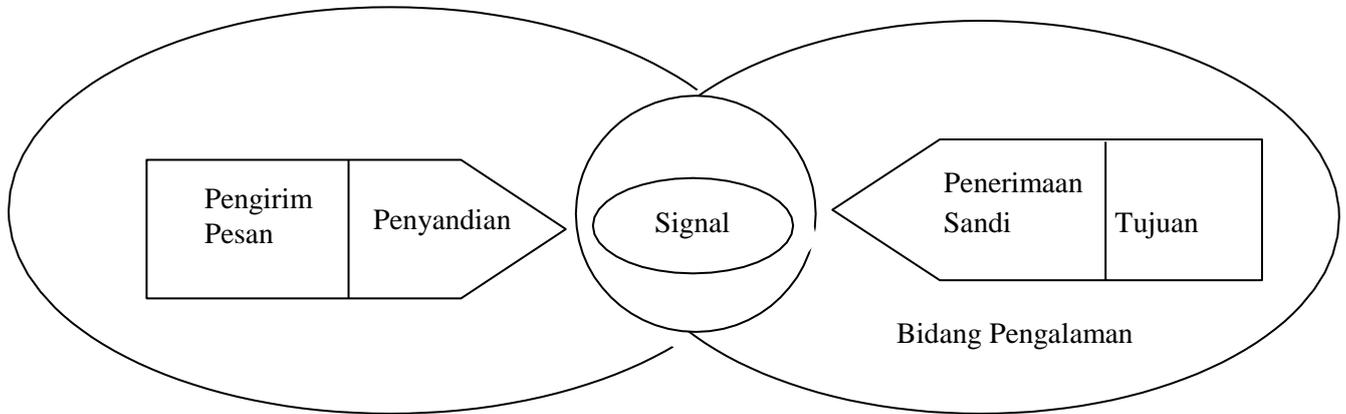
Istilah Shannon mengenai penerima dan *decoding* atau penginterpretasian pesan seperti berlawanan dengan istilah penyandian pesan.

Tujuan (*Destination*)

Destination ini adalah otak manusia yang menerima pesan yang berisi macam-macam hal, ingatan atau pemikiran mengenai kemungkinan dari arti pesan.

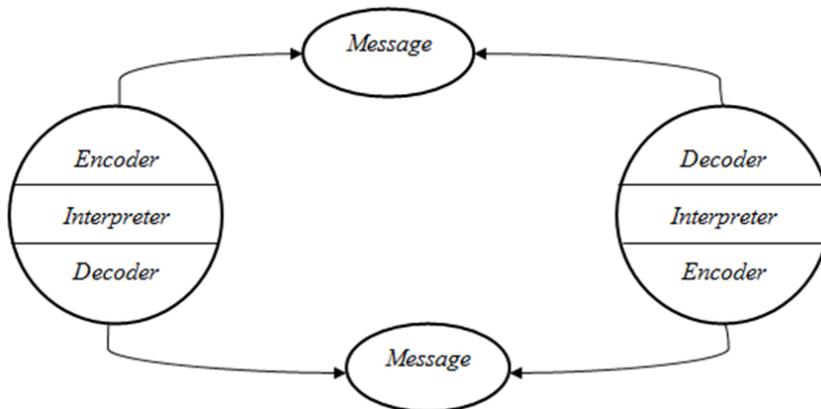
Sumber Gangguan (Noise)

1. Menambah kekuatan (power) dari signal.
2. Mengarahkan signal dengan persis.
3. Menggunakan signal lain.
4. Redudansi.

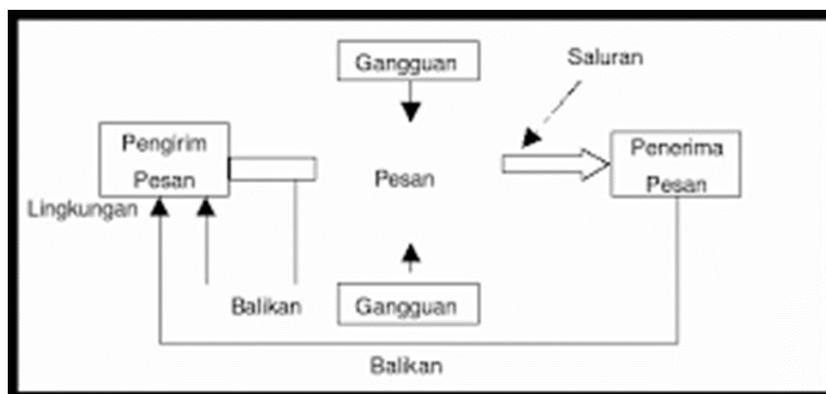


Model Schram

Model ini sama dengan model-model sebelumnya yaitu memperlihatkan proses komunikasi yang satu arah dan tidak dua arah.



Model Komunikasi Schram yang Berbentuk Sirkuler



Model Komunikasi Selier Dua Arah

Model Seiler

A. KOMPONEN DASAR KOMUNIKASI

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.

- a. Pengiriman Pesan
- b. Pesan (*message*)
- c. Saluran
- d. Penerima Pesan
- e. Balikan

B. PRINSIP KOMUNIKASI

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

- a. Komunikasi adalah Suatu Proses
- b. Komunikasi adalah Sistem
- c. Komunikasi Bersifat Interaksi dan Transaksi
- d. Komunikasi Dapat Terjadi Disengaja Maupun Tidak Disengaja

C. KONSEP-KONSEP DASAR ORGANISASI

PENGERTIAN ORGANISASI:

- a. 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.
- b. Kohler (1976) mengatakan bahwa organisasi adalah sistem hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasi usaha suatu kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu.
- c. Wright (1977), mengatakan bahwa organisasi adalah suatu bentuk sistem terbuka dari aktivitas yang dikoordinasi oleh dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan bersama.
- d. 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.

D. KONSEP-KONSEP DASAR ORGANISASI

Robert Bonnington dalam buku *Modern Business A Systems Approach*, mendefinisikan organisasi sebagai sarana dimana manajemen mengoordinasikan sumber bahan dan sumber daya manusia melalui pola struktur formal dari tugas-tugas dan wewenang.

1. Unsur-unsur organisasi:
 - a. Man
 - b. Kerjasama
 - c. Tujuan Bersama
 - d. Peralatan (*Equipment*)
 - e. Lingkungan (*Environment*)
 - f. Kekayaan Alam

E. ELEMEN ORGANISASI

1. **Struktur Sosial** pola atau aspek aturan hubungan yang ada antara partisipan di dalam suatu organisasi.
2. **Partisipan** individu-individu yang memberikan kontribusi kepada organisasi.
3. **Tujuan** tujuan sangat diperlukan dalam memahami organisasi, yang lainnya mempertanyakan apakah tujuan membentuk suatu fungsi lain daripada membenarkan tindakan yang lalu.
4. **Teknologi** penggunaan mesin-mesin atau perlengkapan mesin dan juga pengetahuan teknik dan keterampilan partisipan.
5. **Lingkungan** Setiap organisasi berada pada keadaan fisik tertentu, teknologi, kebudayaan dan lingkungan sosial, dimana organisasi tersebut harus menyesuaikan diri.

F. KARAKTERISTIK ORGANISASI

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.
2. **Memerlukan Informasi** Dengan adanya informasi bahan mentah dapat diolah menjadi hasil produksi yang dapat dimanfaatkan oleh manusia.
3. **Mempunyai Tujuan** Organisasi adalah merupakan kelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.

4. **Terstruktur** Organisasi dalam usaha mencapai tujuannya biasanya membuat aturan-aturan, undang-undang dan hierarki hubungan dalam organisasi.

G. FUNGSI ORGANISASI

1. **Memenuhi Kebutuhan Pokok Organisasi** Setiap organisasi mempunyai kebutuhan pokok masing-masing dalam rangka kelangsungan hidup organisasi tersebut.
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.
3. **Memproduksi Barang atau Orang** Fungsi utama dari organisasi adalah memproduksi barang atau orang sesuai dengan jenis organisasinya.
4. **Mempengaruhi dan Dipengaruhi Orang** Organisasi digerakkan oleh orang. Orang yang membimbing, mengelola, mengarahkan dan menyebabkan pertumbuhan organisasi.

MODUL 2

TEORI-TEORI ORGANISASI

A. TEORI ORGANISASI (Teori Klasik)

Konsep-konsep tentang organisasi telah berkembang mulai tahun 1800-an, dan konsep ini sekarang dikenal sebagai *teori klasik* (classical theory) atau bisa disebut juga *teori tradisional*. Teori klasik berkembang dalam tiga aliran : teori birokrasi, teori administrasi, dan manajemen ilmiah.

1. **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.
2. **Teori Administrasi** Teori administrasi berkembang sejak tahun 1990. teori ini sebagian besar dikembangkan atas dasar sumbangan Henri Fayol dan Lynlali Urwick dari Eropa, serata Mooney dan Reiley di Amerika.
3. **Teori Manajemen Ilmiah** Manajemen ilmiah merupakan penerapan metode ilmiah pada studi, analisa, dan pemecahan masalah-masalah organisasi.

B. Teori Klasik : Anatomi Organisasi Formal

Tiang dasar teori organisasi formal

1. **Pembagian kerja** : Pertimbangan pembagian kerja (spesialisasi) adalah bahwa dengan mengembangkan pekerjaan-pekerjaan teknis organisasi akan dicapai hasil kerja.
2. **Proses skalar dan fungsional** : Proses skalar adalah mengenai perkembangan rantai perintah yang menghasilkan pertambahan tingkat-tingkat pada struktur organisasi.
3. **Struktur** : Struktur adalah hubungan antara berbagai kegiatan berbeda yang dilaksanakan di dalam suatu organisasi.
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*.

C. Teori Hubungan Manusia (Teori Transisional)

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. *(dikemukakan oleh Elton Mayo, pada awal tahun 1950an.)*

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.

D. Teori Mutakhir (*Modern*)

1. Teori perilaku dan teori sistem sosial dikategorikan sebagai teori transisional, karena kedua teori tersebut menggambarkan suatu posisi yang lebih subjektif dan kontinum.
2. Interpretasi pada teori transisional 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.
3. Sejumlah teoritis berpendapat bahwa hal ini bukan sekedar sedikit modifikasi dari teori-teori terdahulu, melainkan suatu revolusi paradigma (pandangan dunia) (Lincoln, 1985).

6 pandangan yang tercipta akibat adanya perubahan perspektif dalam menanggapi definisi organisasi yang berdasar pada Teori Transisional:

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.

E. Teori Weick Mengenai Pengorganisasian

Karl Weick menjelaskan sebuah proses yang disebut dengan pengorganisasian informasi: Pengorganisasian menurut Weick (1979) dalam Pace & Faules (1993:80) yaitu sebagai suatu gramatika yang disahkan secara mufakat untuk mengurangi ketidakjelasan dengan menggunakan perilaku-perilaku bijaksana yang saling bertautan.

1. 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.

2. Ciri-Ciri Penting Pengorganisasian

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.

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.

3. Apakah yang termasuk dalam pengorganisasian?

- a. Pengesahan secara mufakat (*consensual validation*) berarti bahwa realitas organisasi muncul dari pengalaman yang dijalani bersama dan disahkan oleh orang lain.
- b. Pengalaman-pengalaman ini dijalani bersama orang lain melalui sistem-sistem lambang (*symbol systems*).
- c. 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.

F. Perbedaan dan Perkembangan Teori – Teori Klasik, Teori Transisional, dan Teori Mutakhir

1. Teori Klasik mementingkan aspek struktur dan fungsi. Bahwa untuk mencapai efisiensi yang tinggi, maka struktur organisasi harus stabil. struktur-struktur dan fungsi cenderung selalu tetap/tidak berubah karena dianggap lebih efisien
2. teori transisional 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.

3. teori mutakhir 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.

Pergeseran paradigma dari objektivis ke subjektivis sejalan dengan perkembangan dan trend penerapan teori klasik – mutakhir



Persepsi Komunikasi Organisasi

1. **Persepsi Redding dan Sanborn** komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal.
2. **Persepsi Katz dan Kahn** komunikasi organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti di dalam suatu organisasi. Organisasi sebagai suatu sistem terbuka yang menerima energi dari lingkungannya dan mengubah nya menjadi produk atau servis dari sistem dan mengeluarkan produk atau servis ini kepada lingkungan.
3. **Persepsi Zelko dan Dance** suatu sistem yang saling tergantung yang mencakup komunikasi internal dan komunikasi eksternal.
4. **Persepsi Greenbaum** 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.

Definisi dari bermacam persepsi para ahli mengenai komunikasi organisasi:

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

Definisi dan Konsep Kunci dari Komunikasi Organisasi

Menurut Goldhaber 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.

G. Pendekatan Komunikasi Organisasi

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:** Organisasi perlu memproses informasi dari lingkungannya. Dalam hal ini maksudnya adalah menyesuaikan apa yang terjadi pada lingkungan dengan jalan mentransfer informasi yang relevan dengan keadaan dalam organisasi, lalu merumuskan suatu respons yang tepat terhadap input informasi tersebut. Informasi ini kemudian digunakan untuk melakukan identifikasi dan penentuan tujuan organisasi.
 - b. **Identifikasi:** menggunakan informasi yang telah diproses dari lingkungan untuk mencapai beberapa macam negosiasi, persetujuan dengan relasi-relasi yang potensial dari langganannya.
 - c. **Integrasi dengan organisasi lain:** Setiap organisasi di pengaruhi oleh aktivitas organisasi lain dalam lingkungan nya. Organisasi mesti memonitor aktivitas ini ,menentukan apa pengaruh aktivitas-aktivitas itu kepadanya.
 - d. **Penentuan Tujuan:** Organisasi menentukan tujuannya setelah memperoleh informasi mengenai lingkungan, melakukan identifikasi dengan langganannya 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.

2. PENDEKATAN MIKRO: 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:** melatih orang-orang dalam suatu organisasi agar dapat melakukan suatu pekerjaan tertentu.

b. **Keterlibatan Anggota:** Dalam organisasi sangat diperlukan keterlibatan anggota dalam unitnya masing-masing untuk menjaga kelancaran tugas organisasi.

c. **Penentuan Iklim Organisasi:** 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 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:** Ada dua hal yang mungkin menyebabkan orang tidak puas dengan pekerjaannya. Pertama, apabila orang tersebut tidak mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaannya. Kedua, apabila hubungan sesama teman sekerja kurang baik. Atau dengan kata lain ketidakpuasan kerja ini berhubungan dengan masalah komunikasi.

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

- a. **Berbicara pada Kelompok Kerja:** 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:** 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:** Orang-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.

4. IKLIM ORGANISASI

- a. **Tagiuri (1968):** 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.
- b. **Payne dan Pugh (1976):** suatu konsep yang merefleksikan isi dan kekuatan dari nilai-nilai umum, norma, sikap, tingkah laku dan perasaan anggota terhadap suatu system sosial. Semangat tim
- c. **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

- d. Hillrieger dan Slocum (1987):** suatu set atribut organisasi dan subsistemnya yang dapat dirasakan oleh anggota organisasi, yang mungkin disebabkan oleh cara-cara organisasi terhadap anggota dan lingkungannya.
- e. Campbell 1970:** Hasil-hasil penelitian mengenai iklim organisasi cenderung mendukung kesimpulan bahwa lebih positif iklim lebih produktif organisasi. Iklim yang positif ini tidak hanya menguntungkan organisasi tetapi juga penting bagi kehidupan manusia dalam organisasi.

MODUL 3

A. IKLIM KOMUNIKASI

1. **Iklim komunikasi yang penuh persaudaraan** mendorong para anggota organisasi berkomunikasi secara terbuka, rileks, ramah tamah dengan anggota yang lain.
2. **Sedangkan iklim yang negatif** menjadikan anggota tidak berani berkomunikasi secara terbuka dan penuh rasa persaudaraan.
3. **Redding (Goldhaber, 1986)** mengemukakan lima dimensi penting dari iklim komunikasi tersebut:
 - a. Supportiveness, atau bawahan mengamati bahwa hubungan komunikasi mereka dengan atasan membantu mereka membangun dan menjaga perasaan diri berharga dan penting.
 - b. Partisipasi membuat keputusan.
 - c. Kepercayaan, dapat dipercaya dan dapat menyimpan rahasia.
 - d. Keterbukaan dan keterusterangan.
 - e. Tujuan kinerja yang tinggi, pada tingkat mana tujuan kinerja dikomunikasikan dengan jelas kepada anggota organisasi.

B. KEPUASAN KOMUNIKASI ORGANISASI

1. **Redding (Pace,1989):** semua tingkat kepuasan seorang pegawai mempersepsi lingkungan komunikasi secara keseluruhan (tuntutan bagi informasi, dari siapa datangnya, cara disebarluaskan, bagaimana diterima, diproses dan apa respon orang yang menerima).
2. **Wiio (1978), Down dan Hazen dan Beckstrom (1980):** Kepuasan dengan komunikasi muncul dari kombinasi faktor-faktor berikut;
 - a. Kepuasan dengan pekerjaan.
 - b. Kepuasan dengan ketepatan informasi.
 - c. Kepuasan dengan kemampuan seseorang yang menyarankan penyempurnaan.
 - d. Kepuasan dengan efisiensi bermacam-macam saluran komunikasi.

- e. Kepuasan dengan kualitas media.
- f. Kepuasan dengan cara komunikasi teman sekerja.
- g. Kepuasan dengan keterlibatan dalam komunikasi organisasi sebagai suatu kesatuan.

C. HUBUNGAN KOMUNIKASI ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA

1. **(Coleman, 1982):** Kepuasan kerja merupakan respons seseorang sebagai pengaruh terhadap bermacam lingkungan kerja yang dihadapinya. termasuk respons terhadap komunikasi organisasi, supervisor, kompensasi, promosi, teman sekerja, kebijaksanaan organisasi dan hubungan interpersonal dalam organisasi. Semua variabel komunikasi berhubungan secara berarti dengan bermacam-macam aspek kepuasan kerja.
2. **De Wine dan Barone (1984):** kepuasan komunikasi bertambah, maka iklim organisasi akan bertambah positif secara umum.
3. **Hal - hal yang merupakan tanggung jawab pimpinan seperti di bawah ini secara tidak langsung ikut membantu karyawan dalam mencapai kepuasan kerjanya:**
 - a. Semua pimpinan haruslah menetapkan tujuan bagi pegawai- pegawainya.
 - b. Semua pimpinan haruslah melatih pegawainya dan membantu mereka menjadi lebih efektif dalam pekerjaannya.
 - c. Semua pimpinan haruslah meninjau kemajuan pegawainya.
 - d. Semua pimpinan haruslah memberikan bimbingan.
 - e. Semua pimpinan menggunakan metode baru dalam kelompok dan bidang mereka untuk membuat anggota kelompok terus menerus menjadi lebih aktif.
 - f. Semua pimpinan hendaklah membuat perencanaan untuk masa mendatang.
 - g. Semua pimpinan harus mengembangkan kemampuan orang-orangnya.
 - h. Bila menghargai prestasi karyawan pimpinan hendaklah menggunakan standar sosial dan finansial yang mereka tetapkan untuk karyawan.

D. ALIRAN INFORMASI DALAM ORGANISASI



1. Pengertian

Aliran informasi atau dikenal juga dengan distribusi informasi, adalah proses dimana informasi yang tepat disampaikan pada orang yang tepat, pada waktu yang diinginkan. Pendistribusian informasi dalam organisasi adalah cara-cara untuk memperoleh informasi dan berbagi informasi pada rekan kerja baik itu menggunakan metode-metode elektronik seperti situs web kolaborasi, intranet, dan apabila cara-cara dengan teknologi tidak dimungkinkan bisa jadi cara ini menggunakan arsip atau distribusi berkas secara manual.

Aliran informasi dalam organisasi adalah perpindahan informasi dalam struktur organisasi dan metodologi yang digunakan (saluran) dalam memindahkan informasi ini terkait dengan budaya organisasi, proses, waktu, dan pemaknaan sehingga informasi ini dianggap sebagai nilai, pembelajaran, pengalaman, atau instruksi.

Distribusi informasi biasanya digunakan sebagai cara untuk menjalankan rencana komunikasi dan merespon permintaan-permintaan (yang seringkali tidak disangka) akan informasi tertentu

Mekanisme Aliran Informasi

Mekanisme informasi dapat memengaruhi guna informasi itu sendiri saat informasi yang dibutuhkan tidak didapat tepat pada waktunya. Satu-satunya yang dapat memperbaiki kinerja aliran informasi ini adalah dengan adanya Rencana Pengelolaan Informasi (*Communication Management Plan*).

Alat alat dan teknik dalam distribusi informasi

Empat alat-alat dan teknik yang diperlukan dalam mendistribusikan/ mengalirkan informasi ini:

Kemampuan berkomunikasi yang memungkinkan manajer menggunakan kesempatan untuk memanfaatkan dimensi-dimensi komunikasi yang ada.

- a. Sistem untuk mengumpulkan dan memperoleh informasi.
- b. Metode pendistribusian informasi
- c. Proses pembelajaran tindakan (*Lesson Learned Process*)

1. Aliran Informasi

Aliran informasi dalam suatu organisasi adalah suatu proses dinamik; dalam proses inilah pesan-pesan secara tetap dan berkesinambungan diciptakan, ditampilkan, dan diinterpretasikan. Proses ini berlangsung terus dan berubah secara konstan – artinya komunikasi organisasi bukanlah sesuatu yang terjadi kemudian berhenti. Komunikasi terjadi sepanjang waktu.

Guetzkow (1965) menyatakan bahwa aliran informasi dalam suatu organisasi dapat terjadi dengan tiga cara :

- a. Serentak
- b. Berurutan
- c. Kombinasi antara serentak dan berurutan

Penyebaran pesan secara serentak

Maksudnya adalah penyebaran pesan yang dilakukan secara bersama dan pesan tersebut harus tiba di beberapa tempat yang berbeda pada saat yang sama. Penyebaran pesan tersebut memerlukan suatu rencana untuk menggunakan strategi atau teknik penyebaran pesan. Strategi dan teknik penyebaran pesan biasanya dipertimbangkan berdasarkan waktu dan media apa yang digunakan agar pesan tersebut dapat cepat diterima oleh si penerima pesan.

2. Penyebaran pesan secara berurutan

Haney (1962) mengemukakan bahwa penyampaian pesan berurutan merupakan bentuk komunikasi yang utama, yang pasti terjadi dalam organisasi, meliputi perluasan bentuk penyebaran diadik. Dalam hal ini setiap individu penerima pesan pertama mula-mula menginterpretasikan pesan-pesan yang diterimanya dan kemudian meneruskan hasil interpretasinya kepada orang berikutnya dalam rangkaian tersebut.

3. Pola Aliran Informasi

Aliran informasi berkembang dari kontak antar pesona yang teratur dan cara-cara rutin pengiriman dan penerimaan pesan. Katz dan Kahn (1966) menunjukkan bahwa

pola atau keadaan urusan yang teratur mensyaratkan bahwa komunikasi diantara para anggota system tersebut di batasi.

Analisis eksperimental pola-pola komunikasi menyatakan bahwa pengaturan tertentu mengenai siapa berbicara kepada siapa mempunyai konsekuensi besar dalam berfungsinya organisasi. Menurutnya pola aliran informasi dibedakan menjadi :

a. Pola roda

Adalah pola yang mengarahkan seluruh informasi kepada individu yang menduduki posisi sentral. Orang yang dalam posisi sentral menerima kontak dan informasi yang disediakan oleh anggota organisasi lainnya dan memecahkan masalah dengan saran dan persetujuan anggota lainnya.

b. Pola lingkaran

Adalah pola informasi yang memungkinkan semua anggota berkomunikasi satu dengan yang lainnya hanya melalui sejenis system pengulangan pesan. Tidak seorang anggotapun yang dapat berhubungan langsung dengan semua anggota lainnya, demikian pula tidak ada anggota yang memiliki akses langsung terhadap seluruh informasi yang diperlukan untuk memecahkan persoalan.

4. Peranan Jaringan Kerja Komunikasi

Analisis jaringan telah mengungkapkan sifat-sifat khas sejumlah peranan jaringan komunikasi. Berikut adalah tujuh peranan jaringan komunikasi, antara lain :

a. Anggota klik

Klik adalah sebuah kelompok individu yang paling sedikit separuh dari kontakannya merupakan hubungan dengan anggota-anggota lainnya. Prasyarat keanggotaan klik adalah bahwa individu-individu harus mampu melakukan kontak satu sama lainnya, bahkan dengan cara tidak langsung. Klik terdiri dari individu-individu yang keadaan sekelilingnya memungkinkan kontak antar individu, dan yang merasa amat puas dengan kontak-kontak tersebut. Klik-terdiri dari individu-individu yang memiliki alasan formal, yang berhubungan dengan jabatan untuk melakukan kontak sekaligus juga mempunyai alasan informal yang bersifat antar pesona.

b. Penyendiri

Adalah mereka yang hanya melakukan sedikit atau sama sekali tidak mengadakan kontak dengan anggota kelompok lainnya. Beberapa anggota organisasi menjadi penyendiri bila berurusan dengan kehidupan pribadi pegawai-

pegawai lainnya tetapi jelas merupakan anggota klik bila pesan-pesan berkenaan dengan perubahan dalam kebijakan dan prosedur organisasi.

c. Jembatan

Adalah seorang anggota klik yang memiliki sejumlah kontak yang menonjol dalam kontak antar kelompok, juga menjalin kontak dengan anggota klik lain. Sebuah jembatan berlaku sebagai pengontak langsung antara dua kelompok pegawai.

d. Penghubung

Adalah orang yang mengaitkan atau menghubungkan dua klik atau lebih tetapi ia bukan anggota salah satu kelompok yang dihubungkan tersebut. Penghubung mengkaitkan satuan-satuan organisasi bersama-sama dan menggambarkan orang-orang yang berlaku sebagai penyaring informasi.

e. Penjaga gawang

Adalah orang yang secara strategis ditempatkan dalam jaringan agar dapat melakukan pengendalian atas pesan apa yang akan disebarakan melalui system tersebut.

f. Pemimpin pendapat

Adalah orang tanpa jabatan formal dalam semua system social, yang membimbing pendapat dan mempengaruhi orang-orang dalam keputusan mereka. Mereka merupakan orang-orang yang mengikuti persoalan dan dipercaya orang-orang lainnya untuk mengetahui apa yang sebenarnya terjadi.

g. Kosmopolit

Adalah individu yang melakukan kontak dengan dunia luar, dengan individu-individu diluar organisasi. Kosmopolit menghubungkan para anggota organisasi dengan orang-orang dan peristiwa-peristiwa diluar batas-batas struktur organisasi.

Ada 6 (enam) peranan jaringan komunikasi yaitu :

a. Opinion Leader, adalah pimpinan informal dalam organisasi.

b. Gate keepers, adalah individu yang mengontrol arus informasi di antara anggota organisasi.

c. Cosmopolites, adalah individu yang menghubungkan organisasi dengan lingkungannya.

- d. Bridge, adalah anggota kelompok atau klik dalam satu organisasi yang menghubungkan kelompok itu dengan anggota kelompok lainnya.
- e. Liasion, adalah sama peranannya dengan bridge tetapi individu itu sendiri bukanlah anggota dari satu kelompok tetapi dia merupakan penghubung di antara satu kelompok dengan kelompok lainnya.
- f. Isolate, adalah organisasi yang mempunyai kontak minimal dengan orang lain dalam organisasi.

5. Arah Aliran Informasi

a. Komunikasi kebawah

Komunikasi kebawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Adapun jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan, antara lain :

- 1) Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan
- 2) Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
- 3) Informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi
- 4) Informasi mengenai kinerja pegawai
- 5) Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas

Informasi yang disampaikan dari seorang atasan kepada bawahan tidaklah begitu saja disampaikan, utamanya mereka harus melewati pemilihan metode dan media informasi. Ada enam kriteria yang sering digunakan untuk memilih metode penyampaian informasi kepada para pegawai, antara lain :

- 1) Ketersediaan
- 2) Biaya
- 3) Pengaruh
- 4) Relevansi
- 5) Respons
- 6) Keahlian

Adapun metode yang sering digunakan para atasan untuk menyampaikan informasi kepada bawahannya antara lain :

- 1) Tulisan saja
- 2) Lisan saja

- 3) Tulisan diikuti lisan
- 4) Lisan diikuti tulisan

Ada enam kriteria yang sering digunakan untuk memilih metode penyampaian informasi kepada pegawai (level dan galle, 1988).

- 1) Ketersediaan. Metode-metode yang tersedia dalam organisasi cenderung dipergunakan. Setelah menginventarisasikan metode yang tersedia, organisasi dapat memutuskan metode apa yang dapat di tambahkan untuk suatu program keseluruhan yang lebih efektif.
- 2) Biaya. Metode yang dinilai paling murah cenderung dipilih untuk penyebaran informasi rutin dan yang tidak mendesak. Bila diperlukan atau diinginkan penyebaran informasi yang tidak rutin dan mendesak, metode yang lebih mahal tetapi lebih cepat dapat digunakan.
- 3) Pengaruh. Metode yang tampaknya memberi pengaruh atau kesan paling besar sering dipilih daripada metode yang baku.
- 4) Relevansi. Metode yang tampak paling relevan dengan tujuan yang ingin dicapai akan lebih sering dipilih. Bila tujuannya singkat dan sekedar menyampaikan informasi, dapat dilakukan dengan pembicaraan diikuti oleh memo. Bila tujuannya menyampaikan masalah yang rinciannya rumit, metode laporan teknis tertulis adalah metode yang mungkin akan dipilih.
- 5) Respons. Metode yang dipilih akan dipengaruhi oleh ketentuan apakah dikehendaki atau diperlukan respons khusus terhadap informasi tersebut.
- 6) Keahlian. Metode yang tampaknya sesuai dengan kemampuan pengirim untuk menggunakannya dan dengan kemampuan penerima untuk memahaminya cenderung digunakan daripada metode yang tampaknya di luar kemampuan komunikator atau di luar kemampuan pemahaman pegawai yang menerimanya.

b. Komunikasi ke Atas

Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia). Komunikasi ke atas penting karena beberapa alasan.

- 1) Aliran informasi ke atas memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang-orang lainnya (Sharma, 1979).
- 2) Komunikasi ke atas memberitahukan kepada penyelia kapan bawahan mereka siap menerima informasi dari mereka dan seberapa baik bawahan menerima apa yang dikatakan kepada mereka (Planty & Machaver, 1952).
- 3) Komunikasi ke atas memungkinkan bahkan mendorong keluhan dan keluhan muncul ke permukaan sehingga penyelia tahu apa yang mengganggu mereka yang paling dekat dengan operasi-operasi sebenarnya (Conboy, 1976).
- 4) Komunikasi ke atas menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan serta saran-saran mengenai operasi organisasi (Planty & Machaver, 1952).
- 5) Komunikasi ke atas mengizinkan penyelia untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah (Planty & Machaver, 1952).
- 6) Komunikasi ke atas membantu pegawai mengatasi masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dengan pekerjaan mereka dan dengan organisasi tersebut (Harriman, 1974).

Kebanyakan analisis dan penelitian dalam komunikasi ke atas menyatakan bahwa penyelia dan manajer harus menerima informasi berupa ; informasi yang memberitahukan apa yang dilakukan bawahan, menjelaskan persoalan-persoalan kerja, memberi saran atau gagasan untuk perbaikan dalam unit-unit mereka, dan mengungkapkan bagaimana pikiran dan perasaan bawahan tentang pekerjaan mereka, rekan kerja mereka, dan organisasi.

Komunikasi ke atas dapat menjadi terlalu rumit dan menyita waktu dan mungkin hanya segelintir manajer organisasi yang mengetahui bagaimana cara memperoleh informasi dari bawah. Sharma (1979) memberikan alasan mengapa komunikasi ke atas terlihat amat sulit :

- 1) Kecenderungan bagi pegawai untuk menyembunyikan pikiran mereka.
- 2) Perasaan bahwa penyelia dan manajer tidak tertarik kepada masalah pegawai.
- 3) Kurangnya penghargaan bagi komunikasi ke atas yang dilakukan pegawai.

- 4) Perasaan bahwa penyelia dan manajer tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap pada apa yang disampaikan pegawai.

Prinsip-prinsip saluran keatas

Planty dan machaver (1952) mengemukakan tujuh prinsip sebagai pedoman program komunikasi keatas. Prinsip-prinsip tersebut antara lain ;

- 1) Program komunikasi keatas yang efektif harus direncanakan.
- 2) Program komunikasi keatas yang efektif berlangsung secara berkesinambungan.
- 3) Program komunikasi keatas yang efektif menggunakan saluran rutin
- 4) Program komunikasi keatas yang efektif menitikberatkan kepekaan dan penerimaan dalam pemasukan gagasan dari tingkat yang lebih rendah.
- 5) Program komunikasi keatas yang efektif mencakup mendendengarkan secara objektif
- 6) program komunikasi keatas yang efektif mencakup tindakan untuk menanggapi masalah
- 7) Program komunikasi keatas yang efektif menggunakan berbagai media dan metode untuk meningkatkan aliran informasi.

c. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal terdiri dari penyampaian informasi diantara rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama.

Tujuan dari komunikasi horizontal adalah :

- 1) Untuk mengkoordinasikan penugasan kerja
- 2) Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan
- 3) Untuk memecahkan masalah
- 4) Untuk memperoleh pemahaman bersama
- 5) Untuk mendamaikan, berunding, dan menengahi perbedaan
- 6) Untuk menumbuhkan dukungan antar pesona

Bentuk komunikasi horizontal yang paling umum mencakup semua jenis kontak antarpersona. Bahkan bentuk komunikasi horizontal tertulis cenderung menjadi lebih lazim. Komunikasi horizontal paling sering terjadi dalam rapat komisi,

interaksi pribadi, selama waktu istirahat, obrolan di telepon, memo dan catatan, kegiatan sosial dan lingkaran kualitas. Lingkaran kualitas adalah sebuah kelompok pekerja sukarela yang berbagi wilayah tanggung jawab. Yang penting kelompok ini adalah kelompok kerja biasa yang membuat atau memperbaiki suatu produk. Lingkaran kualitas umumnya diberi tanggung jawab penuh untuk mengenali dan memecahkan masalah (Yager, 1980).

Saluran ini memungkinkan individu-individu mengoordinasikan tugas-tugas, membagi informasi, memecahkan masalah, dan menyelesaikan konflik. Komunikasi horizontal dilakukan melalui kontak pribadi, telepon, email, memo, voice mail, dan rapat.

Untuk meningkatkan komunikasi horizontal, perusahaan (1) melatih karyawan dalam kerjasama tim dan teknik komunikasi, (2) membangun sistem penghargaan berbasis pencapaian tim alih-alih pecapai individu, dan (3) mendorong partisipasi penuh dalam fungsi-fungsi tim.

d. Komunikasi Lintas Saluran

Merupakan penyampaian informasi rekan sejawat yang melewati batas-batas fungsional dengan individu yang tidak menduduki posisi atasan maupun bawahan mereka. Mereka melintasi jalur fungsional dan berkomunikasi dengan orang-orang yang diawasi dan yang mengawasi tetapi bukan atasan ataupun bawahan mereka. Mereka tidak melewati otoritas lini untuk mengarahkan orang-orang yang berkomunikasi dengan mereka dan terutama harus mempromosikan gagasan-gagasan mereka. Namun mereka memiliki mobilitas tinggi dalam organisasi; mereka dapat mengunjungi bagian lain atau meninggalkan kantor mereka hanya untuk terlibat dalam komunikasi informal.

e. Komunikasi Informal, Pribadi, atau Selingan

Informasi informal / personal ini muncul dari interaksi diantara orang-orang, informasi ini tampaknya mengalir dengan arah yang tidak dapat diduga, dan jaringannya digolongkan sebagai selentingan. Informasi yang mengalir sepanjang jaringan kerja selentingan terlihat berubah-ubah dan tersembunyi. Dalam istilah komunikasi selentingan digambarkan sebagai metode penyampaian laporan rahasia tentang orang-orang dan peristiwa yang tidak mengalir melalui saluran perusahaan yang formal. Informasi yang diperoleh melalui selentingan lebih

memperhatikan apa yang dikatakan atau didengar oleh seseorang daripada apa yang dikeluarkan oleh pemegang kekuasaan.

Dalam istilah komunikasi, selentingan digambarkan sebagai “metode penyampaian laporan rahasia dari orang ke orang yang tidak dapat diperoleh melalui saluran biasa” (Stein, 1967). Komunikasi informal cenderung mengandung laporan “rahasia” tentang orang-orang dan peristiwa yang tidak mengalir melalui saluran perusahaan yang formal. Informasi yang diperoleh melalui selentingan lebih memperhatikan “apa yang dikatakan atau didengar oleh seseorang” daripada apa yang dikeluarkan oleh pemegang kekuasaan. Paling tidak sumbernya terlihat “rahasia” meskipun informasi itu sendiri bukan rahasia.

1) Sifat-Sifat Selentingan

Meskipun penelitian tentang sifat-sifat selentingan tidak ekstensif, sifat-sifat selentingan cukup lengkap seperti digambarkan berikut ini (W. L. Davis dan O'Connor, 1977):

- a) Selentingan berjalan terutama melalui interaksi mulut ke mulut.
- b) Selentingan umumnya bebas dari kendala-kendala organisasi dan posisi.
- c) Selentingan menyebarkan informasi dengan cepat.
- d) Jaringan kerja selentingan digambarkan sebagai suatu “rantai kelompok” karena setiap orang menyampaikan selentingan cenderung mengabarkannya kepada sekelompok orang daripada hanya kepada satu orang saja.
- e) Para peserta dalam jaringan kerja selentingan cenderung menjalankan satu dari tiga peranan berikut: penghubung, penyendiri, atau pengakhir (dead-enders) -mereka yang biasanya tidak melanjutkan informasi.
- f) Selentingan cenderung lebih merupakan produk suatu situasi daripada produk orang-orang dalam organisasi tersebut.
- g) Semakin cepat seseorang mengetahui suatu peristiwa yang baru saja terjadi, semakin besar kemungkinan ia menceritakannya kepada orang-orang lainnya.
- h) Bila suatu informasi yang disampaikan pada seseorang menyangkut sesuatu yang menarik perhatiannya, semakin besar kemungkinan ia menyampaikan informasi tersebut kepada orang-orang lainnya.

- i) Aliran utama informasi dalam selentingan cenderung terjadi dalam kelompok-kelompok fungsional daripada antara kelompok-kelompok tersebut.
- j) Umumnya, 75% – 90% dari rincian pesan yang di sampaikan oleh selentingan adalah cermat; namun, seperti dikemukakan Keith Davis (1967) ‘‘orang-orang cenderung beranggapan bahwa selentingan kurang cermat daripada yang sebenarnya, karena kesalahan-kesalahannya lebih dramatik dan akibatnya lebih bekesan dalam ingatan daripada kecermatan rutin sehari-harinya. Selanjutnya, bagian-bagian yang kurang cermat seringkali lebih penting’’.
- k) Informasi selentingan biasanya tidak lengkap, menghasilkan kesalahan interpretasi bahkan bila rinciannya cermat.
- l) Selentingan cenderung mempengaruhi organisasi, apakah untuk kebaikan atau keburukan; jadi pemahaman mengenai selentingan dan bagaimana selentingan ini dapat memberi andil positif kepada organisasi merupakan hal yang penting.

Jumlah dan akibat pesan yang mengganggu, yang berlangsung melalui selentingan, dapat dikendalikan dengan menjaga saluran komunikasi formal tetap terbuka, yang memberi kesempatan berlangsungnya komunikasi ke atas, ke bawah, horizontal, dan lintas- saluran yang terus terang, cermat, dan sensitive. Hubungan penyelia-bawahan yang efektif nampaknya penting untuk mengendalikan informasi selentingan. Penyelia dan manajer harus memberitahu pegawai bahwa mereka mengerti dan menerima informasi melalui selentingan tersebut, terutama bila hal itu mengungkapkan sesuatu yang menyangkut perasaan pegawai, bahkan bila informasinya tidak lengkap dan tidak selalu cemat.

Di beberapa organisasi atau perusahaan yang masih memegang budaya timur, tentu saja para bawahan masih segan atau sungkan untuk menyampaikan keberatan-keberatan mereka terhadap kebijaksanaan organisasi kepada atasan mereka. Pelampiasannya melalui komunikasi antar anggota-anggota organisasi dalam bentuk informal yaitu selentingan ini.

Cara penanganan terhadap informasi yang mengalir tentu saja berbeda-beda bagi tiap-tiap organisasi. Tetapi untuk hal ini mungkin bisa saja dijadikan sebagai

contoh penanganan suatu masalah dalam organisasi. Jadi penting bagi para manajer atau penyelia memahami dan membantu agar selentingan bermanfaat bagi organisasi. Informasi yang sifatnya negatif belum tentu menghasilkan hal yang negatif juga. Itu tergantung bagaimana kita menangani dan menyikapi hal negatif tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa selentingan merupakan saluran alternatif kedua yang paling sering dipergunakan dalam komunikasi organisasional. (Saluran yang paling sering digunakan adalah saluran langsung pegawai-atasan). Sebagai sumber informasi, selentingan berada di urutan kedua dari bawahan dari segi dapat dipercaya dan dikehendaki. Jadi, selentingan dianggap penting oleh pegawai, tetapi tidak selalu sebagai saluran komunikasi yang lebih disukai dalam organisasi

f. Hubungan

Goldbaber mendefinisikan organisasi sebagai sebuah jaringan hubungan yang saling bergantung, ini berarti bahwa hal-hal tersebut saling mempengaruhi dan saling dipengaruhi satu sama lainnya. Pola dan sifat hubungan dalam organisasi dapat ditentukan oleh jabatan dan peranan yang ditetapkan bagi jabatan tersebut. Namun individu-individu bertindak diluar struktur peranan, sehingga menciptakan jalinan komunikasi dan struktur. Hubungan-hubungan dalam organisasi berbeda ditinjau dari sifat antarpersona hubungan tersebut.

1) Hubungan Antar Pesona

Hubungan paling intim yang kita miliki dengan orang-orang lain dalam tingkat pribadi, antar teman, sesama sebaya, biasanya disebut hubungan antar pesona. Hubungan antar pesona cenderung menjadi lebih baik bila kedua belah pihak melakukan hal-hal berikut :

- a) Menyampaikan perasaan secara langsung dan dengan cara yang hangat dan ekspresif
- b) Menyampaikan apa yang terjadi dalam lingkungan pribadi mereka melalui penyingkapan diri
- c) Menyampaikan pemahaman yang positif, hangat kepada satu sama lainnya dengan memberikan respons-respons yang relevan dan penuh pengertian
- d) Bersikap tulus kepada satu sama lain dengan menunjukkan sikap menerima secara verbal maupun non verbal

- e) Selalu menyampaikan pandangan positif tanpa syarat terhadap satu sama lainnya dalam perbincangan yang tidak menghakimi dan ramah
- f) Berterus-terang mengapa menjadi sulit atau bahkan mustahil untuk sepakat satu sama lainnya dalam perbincangan yang tidak menghakimi, cermat, jujur, dan membangun.

2) Hubungan posisional

Hubungan posisional ditentukan oleh struktur dan tugas-tugas fungsional anggota organisasi. Menurut Koontz dan O'Donnel (1968) lusinan kesalahan umum yang merintanginya kinerja efektif dan efisien individu dalam organisasi adalah ;

a) Kegagalan untuk merencanakan secara benar

Sebagian dari kegagalan untuk merencanakan dengan benar lebih banyak terletak pada pengaturan disekitar orang-orang dari pada pengaturan jabatan.

b) Kegagalan untuk menjernihkan hubungan

Kegagalan untuk menjernihkan hubungan organisasi menimbulkan kecemburuan, percekcoakan, ketidakamanan, ketidakefisienan, dan pelepasan tanggung jawab lebih banyak dari kesalahan lainnya dalam pengorganisasian

3) Hubungan Atasan – Bawahan

Konsep hubungan atasan-bawahan bersandar kuat pada perbedaan dalam otoritas, yang diterjemahkan menjadi perbedaan dalam status, hak, dan pengawasan. Sintesa Jablin tentang komunikasi atasan bawahan memperkenalkan sembilan kategori masalah :

- a) Pola interaksi
- b) Keterbukaan
- c) Distorsi ke atas
- d) Pengaruh ke atas
- e) Jarak informasi semantic
- f) Atasan efektif versus atasan tidak efektif
- g) Sifat-sifat pribadi diad
- h) Umpan balik
- i) Pengaruh variable-variabel organisasi sistemik pada kualitas komunikasi atasan bawahan

4) Hubungan Berurutan

Informasi disampaikan ke seluruh organisasi formal oleh suatu proses; dalam proses ini orang dipuncak hierarki mengirimkan pesan ; kepada orang kedua yang kemudian mengirimkannya lagi kepada orang ketiga. Reproduksi pesan orang pertama menjadi pesan orang kedua, dan reproduksi pesan orang kedua menjadi pesan orang ketiga. Tokoh kunci dalam system ini adalah pengulang pesan (*relayor*).

a) Fungsi pengulang pesan

Seorang pengulang pesan menerima pesan dan membawanya sepanjang sebagian perjalanan pesan itu kearah beberapa titik akhir dengan cara yang amat mirip dengan kuda-kuda segar pengganti yang mengangkut penunggangnya sepanjang rute, dan orang yang membawa tongkat dalam lomba lari estafet.

A.G. Smith (1973) memperkenalkan empat fungsi dasar yang dilkakukan seorang pengulang pesan, yaitu :

Menghubungkan

- a) Menyimpan
- b) Merentangkan
- c) Mengendalikan

Para pengulang pesan adalah orang-orang perantara – penengah antara pengirim dan penerima. Mereka menghubungkan unit-unit system dengan menyelaraskan unit-unit tersebut satu sama lainnya. Adakalanya pengulang pesan mengubah pesan yang dibawanya untuk tujuan menghasilkan keharmonisan antara unit-unit dalam system tersebut, namun mengubah pesan bertentangan dengan etika memelihara dan melestarikan system. Meskipun demikian, dengan mengatur penyampaian, penyimpanan, dan penafsiran pesan, seorang pengulang pesan melakukan pengendalian atas system komunikasi

Guetzkow (1965) menyatakan bahwa aliran informasi dalam suatu organisasi dapat terjadi dalam tiga cara, yaitu : serentak, berurutan, atau kombinasi dari kedua cara ini.

b) Penyebaran Pesan Secara Serentak

Sebagian besar dari komunikasi organisasi berlangsung dari orang ke orang, hanya melibatkan sumber pesan dan penerima sebagai tujuan akhir. Banyak organisasi yang mengeluarkan terbitan khusus, berbentuk majalah atau selebaran yang diposkan kepada semua anggota organisasi. Bila semua anggota departemen,

fakultas, atau bagian-bagian lain menerima suatu informasi dalam waktu yang bersamaan, proses ini disebut penyebaran pesan secara serentak.

Pemilihan teknik penyebaran yang berdasarkan pada waktu (tiba secara serentak) memerlukan pemikiran metode penyebaran yang sedikit berbeda dari yang biasa kita kerjakan. Di pihak lain, suatu pertemuan mungkin merupakan cara untuk menyampaikan informasi kepada setiap anggota organisasi pada saat yang sama tetapi seperti yang dapat anda duga, tidak semua orang dapat hadir karena pertemuan cukup jauh. Memo merupakan media tertulis sedangkan pertemuan adalah bentuk lisan, atau suatu media tatap muka. Salah satu dari kedua metode tersebut atau kedua-duanya mungkin melancarkan penyebaran informasi secara serentak kepada sekelompok anggota organisasi; salah satu kedua-duanya mungkin pula tidak efektif.

Dengan berkembangnya media telekomunikasi, tugas menyebarkan informasi kepada semua anggota secara serentak menjadi lebih sederhana bagi sebagian organisasi. Dengan berkembangnya sistem kabel dan telepon yang lebih canggih, dirangkaikan dengan video, semua organisasi dapat berhubungan secara visual dan vokal antara satu dengan yang lainnya sambil tetap berada di tempat kerja masing-masing. Penyebaran pesan secara serentak mungkin suatu cara yang lebih umum, lebih efektif dan efisien daripada cara lainnya untuk melancarkan aliran informasi dalam suatu organisasi.

c) Penyebaran Pesan Secara Berurutan

Haney (1962) mengemukakan bahwa "penyampaian pesan berurutan merupakan bentuk komunikasi yang utama, yang pasti terjadi dalam organisasi". Penyebaran informasi berurutan meliputi perluasan bentuk penyebaran diadik, jadi pesan disampaikan dari si A kepada si B kepada si C kepada si D kepada si E dalam serangkaian transaksi dua orang; dalam hal ini setiap individu kecuali orang ke 1 (sumber pesan), mula-mula menginterpretasikan pesan yang diterimanya, dan kemudian meneruskan hasil interpretasinya kepada orang berikutnya dalam rangkaian tersebut.

Penyebaran pesan berurutan memperlihatkan pola "siapa berbicara kepada siapa". Penyebaran tersebut mempunyai suatu pola sebagai salah satu ciri terpentingnya. Bila pesan disebarkan secara berurutan, penyebaran informasi berlangsung dalam waktu yang tidak beraturan, jadi informasi tersebut tiba ditempat yang berbeda dan

pada waktu yang berbeda pula. Individu cenderung menyadari adanya informasi pada waktu yang berlainan. Karena adanya perbedaan dalam menyadari informasi tersebut, mungkin timbul masalah dalam koordinasi. Adanya keterlambatan dalam penyebaran informasi akan menyebabkan informasi itu sulit digunakan untuk membuat keputusan karena ada orang yang belum memperoleh informasi. Bila jumlah orang yang harus diberi informasi cukup banyak, proses berurutan memerlukan waktu yang lebih lama lagi untuk menyampaikan informasi kepada mereka.

Aliran Informasi Dalam Organisasi

Komunikasi dalam hampir semua org. secara jelas merupakan suatu proses dinamis. Penyampaian informasi yang akurat dan pemahaman atas informasi dari satu unit (pengirim) ke unit lain (penerima) vital dalam:

1. perumusan dan implementasi tujuan organisasional
2. peralatan dan sarana penting dimana kegiatan organisasional dilakukan.
3. Komunikasi adalah usaha mendorong orang lain menginterpretasikan pendapat spt apa yg dikehendaki oleh orang yg mempunyai pendapat tersebut.

Pola Dan Proses Komunikasi

Organisasi jelas memerlukan informasi.

Fase ekstensif: terjadi perkembangan cepat informasi secara kuantitatif

Fase intensif: perkembangan cepat secara kualitatif.

Proses komunikasi:

Pengirim

Sarana Pengiriman Berita

Penerima Berita.

Dengan Komunikasi diharapkan agar orang lain melakukan kegiatan seperti apa yang dikehendaki. Dengan Komunikasi diharapkan pula segala ketidakpastian menjadi pasti

Macam-macam tujuan komunikasi:

1. Komunikasi untuk kegiatan yang tak diprogram
2. Komunikasi memulai dan menciptakan program; usaha menyesuaikan dan mengkoordinasikan program.
3. Komunikasi yg memberikan data penerapan strategi

4. Komunikasi untuk menimbulkan program dan komunikasi untuk memotivasi orang melaksanakan program
5. Komunikasi yg memberikan info ttg hasil kegiatan dan informasi umpan balik utk pengawasan.

Saluran Komunikasi Formal

Aliran Vertikal

Aliran komunikasi vertikal mencakup seluruh transaksi yg meliputi aliran informasi ke bawah maupun ke atas yg terjadi antara Atasan dan bawahan dlm organisasi.

1. Untuk memberikan pengarahan atau instruksi kerja tertentu (spesifik)
2. Untuk memberikan informasi mengapa suatu pekerjaan harus dilaksanakan
3. Untuk memberikan informasi tentang prosedur dan praktek-praktek organisasional
4. Untuk menyajikan informasi mengenai aspek ideologi dlm membantu org. menanamkan pengertian tentang tujuan-tujuan yang ingin dicapai.

Bentuk:

1. rantai perintah
2. plakat dan papan pengumuman
3. majalah perusahaan
4. surat pada karyawan
5. buku petunjuk karyawan
6. kotak informasi
7. sistem pengeras suara
8. secarik kertas tanda terima gaji
9. laporan tahunan
10. pertemuan kelompok
11. serikat pekerja

Gerakan informasi ke atas (upward) mell. tingkatan2 hirarki organisasional paling sering berbentuk umpan balik pelaksanaan kerja dan dihubungkan dengan fungsi pengawasan.

Bentuk:

1. kontak tatap muka
2. pertemuan kelompok

3. prosedur pengaduan
4. surat usulan
5. pemberian saran
6. wawancara
7. kebijaksanaan pintu terbuka
8. serikat sekerja

Aliran horizontal

Mencakup seluruh penyampaian informasi yang mengalir secara lateral dlm suatu organisasi. Transmisi ini dapat dikelompokkan:

1. Diantara para karyawan dalam kelompok kerja yang sama
2. diantara kelompok-kelompok yang mempunyai kedudukan (status) sederajat atau antar departemen

Aliran diagonal:

Mencakup seluruh transmisi info yang memotong silang rantai perintah organisasi.

Komunikasi tidak efektif disebabkan berbagai hambatan manusiawi dan teknis:

1. Faktor-faktor hambatan dalam diri pribadi.
 - persepsi selektif: sso akan menolak atau salah mengartikan informasi yang tidak sesuai dengan anggapan-anggapan atau harapan-harapan yang secara emosional dibentuk sebelumnya.
 - perbedaan individu dalam ketrampilan Komunikasi
2. Hambatan antar pribadi
 - kepercayaan: karakter pokok komunikasi adalah kepercayaan.
 - kredibilitas; kejujuran, keahlian, kemampuan, dinamisme, antusiasme
 - kesamaan pengirim-penerima
 - Hambatan organisasional

Status: Pada umumnya orang-orang lebih senang mengarahkan komunikasinya mereka ke individu2 yg statusnya lebih tinggi.

Orang-orang dg status tinggi pada umumnya lebih banyak berkom. Satu dengan yg lain yang berstatus lebih rendah.

Orang dg status lebih tinggi pada umumnya lebih mendominasi pembicaraan dibanding orang-orang yang berstatus lebih rendah.

Transmisi hirarkis:

Hirarki dikembangkan tidak hanya untuk memudahkan pencapaian sasaran kegiatan tetapi juga karena sgt diperlukan untuk komunikasi Proses-proses individual ttt juga mengubah transmisi hirarkis

Penyingkatan (Condensation): para penerus berita sering cenderung mungubah isi berita dengan menyampaikan hanya pokok-pokok berita

Closure

Pengharapan (Expectation): penerus info sering membelokkan komunikasi ke arah yg sesuai dg sikap-sikap dan pengharapan2 merek sendiri.

Asosiasi: Bila peristiwa atau akibat-akibat terjadi bersamaan di masa lalu, pristiwa tsb sering dihub. satu dgn yang lain

Ukuran kelompok: Semakin besar kelompok akan semakin kecil kemungkinan tercapainya komunikasi yang memuaskan.

Kendala ruangan: karakter fisik ruangan akan mrrmpengaruhi kuantitas dan kualitas komunikasi.

Faktor hambatan teknologis

Bahasa dan pengertian: Kata2 yang sama belum tentu punya pengertian yang sama.

Isyarat non verbal

Efektivitas saluran

Peningkatan Efektivitas Komunikasi

Audit Komunikasi: memeriksa seluruh proses-proses komunikasi

Teknik-teknik Peningkatan Efektivitas Komunikasi: penyelenggaraan pertemuan tahunan karyawan, penetapan saluran pribadi

Penggunaan umpan balik.

Pengembangan SIM (Sistem Informasi Manajemen): jaringan informasi yang diciptakan berdasarkan penelaahan situasi lingkungan

Komunikasi

ketika sso terlibat komunikasi ada 2 hal yang terjadi:

penciptaan pesan atau, lebih tepatnya penciptaan pertunjukan (display)

penafsiran pesan atau penafsiran pertunjukan

pertunjukan pesan

menunjukkan (to display) berarti bahwa anda membawa sesuatu untuk diperhatikan sso atau orang lain. “menunjukkan” menyatakan bahwa “to display”

berarti menempatkan sst shg terpandang dg jelas dan berada dlm suatu posisi menyenangkan bagi pengamatan ttt

agar pertunjukan menjadi bentuk komunikasi : harus melambangkan sesuatu.

Contoh: berpakaian pada pagi hari: menciptakan pertunjukan bagi diri anda sendiri

Penafsiran pesan

Menguraikan atau memahami sst dengan cara tertentu.

Makna yang mempunyai pengaruh terhadap orang-orang

Bagaimana orang lain menafsirkan apa yang anda katakan

Kegagalan proses komunikasi: Pada saat kita menafsirkan pesan: perlu konteks.

Komunikator dan komunikan berada pada konteks yang sama. I know the context and you know the context.

Pada saat kita berkomunikasi dengan orang yang:

Berbeda status sosial ekonomi

Berbeda pendidikan

Berbeda budaya: nilai-nilai kemandirian, ulet, working hard, prestasi, kemapanan, kepraktisan. Tidak sombong, kesopanan, menghargai sesama

Berbeda referensi: kerangka acuan.

Berbeda persepsi

Ada perbedaan cara pandang antara “wong cilik” dan pejabat.

Aburizal mengatakan: kalo tidak bisa beli gas belilah minyak tanah

Fahmi Idris : urusan TDL adl urusan pengusaha

Banyak pengusaha bangkrut.: garmen, elektronika, tekstil, keramik, mebel, mainan anak2, transportasi

Hubungan Aliran Dan Teknologi Informasi Dalam Organisasi

Informasi tidak mengalir dan tidak bergerak. Sesungguhnya yang terlihat adalah penyampaian suatu pesan, interpretasi penyampaian, dan penciptaan penyampaian lainnya. Proses peristiwa hubungan yang bergerak dan berubah secara berkesinambungan adalah dinamik. Aliran informasi dalam suatu organisasi adalah suatu proses dinamik yang pesan-pesan secara tetap dan berkesinambungan diciptakan, ditampilkan, dan diinterpretasikan. Guetzkow menyatakan bahwa aliran informasi dalam suatu organisasi terjadi drngan tiga

cara : serentak, berurutan, atau kombinasi dari kedua cara. Pola dalam aliran komunikasi dibagi menjadi pola roda dan lingkaran. Pola roda adalah pola yang mengarahkan seluruh kepada individu di posisi sentral. Pola lingkaran adalah pola yang memungkinkan semua anggota berkomunikasi satu dengan lain melalui sistem pengulangan pesan. Arah aliran informasi dibagi menjadi komunikasi ke bawah, ke atas, horisontal, dan lintas-saluran. Contoh berdasarkan hasil wawancara saya dengan teman-teman mengenai aliran komunikasi yang dijalankan dalam organisasinya. Narasumber kita menyatakan bahwa aliran komunikasi yang digunakan bersifat kombinasi dari kedua cara dengan pola roda dan arah komunikasi ke bawah. Organisasi yang kami wawancarai dalam mendiskusikan suatu permasalahan atau rencana diawali dengan diadakan diskusi antara executive of board setelah itu hasil diskusi mereka disampaikan ke manager tiap divisi yang setelah itu di sampaikan lagi ke staff-staffnya. Dari contoh tersebut terlihat bagaimana aliran komunikasi berjalan dalam organisasi itu.

Teknologi informasi sudah berkembang dengan pesat dan memiliki peran besar saat ini dalam menyampaikan pesan serta mendapat informasi dari luar. Saat ini teknologi komunikasi komputer seperti email, video conferencing, voice messaging, faksimil, dan papan buletin komputer mengubah cara kita bekerja. Teknologi komunikasi didefinisikan sebagai suatu sistem kegiatan atau kekuatan dua orang atau lebih yang dikoordinasikan secara sadar. Teknologi komunikasi menyatukan kemampuan komputer dan media komunikasi lainnya, juga menghubungkan manusia dengan manusia lainnya dan dengan kegiatan mereka yang berbeda. Teknologi komunikasi mengubah cara kerja suatu organisasi dengan tujuan menghasilkan penyelesaian pekerjaan yang lebih baik. Organisasi yang kami wawancarai memanfaatkan teknologi informasi dan membuktikan peran teknologi informasi sangat membantu dalam meningkatkan kinerja dari organisasinya. Organisasi tersebut menggunakan media internet diantaranya website, facebook, dan twitter dalam menyebarkan informasi mengenai organisasi mereka.

Menurut saya, aliran informasi dan teknologi informasi saling berhubungan dalam perannya di komunikasi. Dalam menyampaikan suatu informasi perlu diketahui bagaimana pesan itu disampaikan dan mengalir seharusnya agar semua orang mendapatkan informasinya. Selain itu dibutuhkan teknologi informasi sebagai media yang dapat membantu menyampaikan informasi tersebut agar orang lain dapat mengetahui pesan itu. Peran teknologi informasi dapat mengetahui aliran komunikasi yang seperti apa digunakan dan berjalan. Organisasi seperti yang saya contohkan diatas menjadi sebuah penggambaran mengenai informasi yang miliki kemudian disampaikan ke anggota-anggotanya serta menggunakan media seperti media sosial atau alat elektronik dalam menyampaikan informasi. Semakin berkembangnya teknologi informasi semakin besar organisasi menggunakan media tersebut dalam menyebarkan informasi. Dalam era globalisasi seperti sekarang ini peran teknologi informasi memiliki dampak besar sebagai tempat mendapatkan serta menyampaikan informasi agar semua orang tahu mengenai hal-hal yang sedang terjadi saat ini.

ALIRAN KOMUNIKASI ORGANISASI

Aliran Informasi

Pengertian

Aliran informasi atau dikenal juga dengan distribusi informasi, adalah proses dimana informasi yang tepat disampaikan pada orang yang tepat, pada waktu yang diinginkan. Pendistribusian informasi dalam organisasi adalah cara-cara untuk memperoleh informasi dan berbagi informasi pada rekan kerja baik itu menggunakan metode-metode elektronik seperti situs web kolaborasi, intranet, dan apabila cara-cara dengan teknologi tidak dimungkinkan bisa jadi cara ini menggunakan arsip atau distribusi berkas secara manual.

ALIRAN INFORMASI DALAM ORGANISASI

Komunikasi dalam hampir semua org. secara jelas merupakan suatu proses dinamis. Penyampaian informasi yang akurat dan pemahaman atas informasi sari satu unit (pengirim) ke unit lain (penerima) vital dalam:
perumusan dan implementasi tujuan organisasional

peralatan dan sarana penting dimana keg.organisasional dilakukan.

Komunikasi adalah usaha mendorong orang lain menginterpretasikan pendapat spt apa yg dikehendaki oleh orang yg mempunyai pendapat tersebut.

POLA DAN PROSES KOMUNIKASI

Organisasi jelas memerlukan informasi.

Fase ekstensif: terjadi perkembangan cepat informasi secara kuantitatif

Fase intensif: perkembangan cepat secara kualitatif.

Proses komunikasi:

Pengirim

Sarana Pengiriman Berita

Penerima Berita.

Dengan Komunikasi diharapkan agar orang lain melakukan kegiatan seperti apa yang dikehendaki. Dengan Komunikasi diharapkan pula segala ketidakpastian menjadi pasti

Macam-macam tujuan komunikasi:

Komunikasi untuk kegiatan yang tak diprogram

Komunikasi memulai dan menciptakan program; usaha menyesuaikan dan mengkoordinasikan program.

Komunikasi yg memberikan data penerapan strategi

Komunikasi untuk menimbulkan program dan komunikasi untuk memotivasi orang melaksanakan program

Komunikasi yg memberikan info ttg hasil kegiatan dan informasi umpan balik utk pengawasan.

SALURAN KOMUNIKASI FORMAL

Aliran Vertikal

Aliran komunikasi vertikal mencakup seluruh transaksi yg meliputi aliran informasi ke bawah maupun ke atas yg terjadi antara Atasan dan bawahan dlm organisasi.

Untuk memberikan pengarahan atau instruksi kerja ttt (spesifik)

Untuk memberikan informasi mengapa suatu pekerjaan harus dilaksanakan

Untuk memberikan informasi ttg prosedur dan praktek-praktek organisasional

Untuk menyajikan informasi mengenai aspek ideologi dlm membantu org. menanamkan pengertian ttg tujuan-tujuan yg ingin dicapai.

Bentuk:

rantai perintah

plakat dan papan pengumuman

majalah perusahaan

surat pada karyawan

buku petunjuk karyawan

kotak informasi

sistem pengeras suara

secarik kertas tanda terima gaji

laporan tahunan

pertemuan kelompok

serikat pekerja

Gerakan informasi ke atas (upward) mell. tingkatan² hirarki organisasional paling sering berbentuk umpan balik pelaksanaan kerja dan dihubungkan dengan fungsi pengawasan.

Bentuk:

kontak tatap muka

pertemuan kelompok

prosedur pengaduan

surat usulan

pemberian saran

wawancara

kebijaksanaan pintu terbuka

serikat sekerja

Aliran horizontal

Mencakup seluruh penyampaian informasi yang mengalir secara lateral dlm suatu organisasi.

Transmisi ini dapat dikelompokkan:

- a. diantara para karyawan dalam kelompok kerja yang sama
- b. diantara kelompok-kelompok yang mempunyai kedudukan (status) sederajat atau antar departemen

Aliran diagonal:

mencakup seluruh transmisi info yang memotong silang rantai perintah organisasi.

HAMBATAN- HAMBATAN KOMUNIKASI

Komunikasi tidak efektif disebabkan berbagai hambatan manusiawi dan teknis:

1. Faktor-faktor hambatan dalam diri pribadi.

persepsi selektif: sso akan menolak atau salah mengartikan informasi yang tidak sesuai dengan anggapan-anggapan atau harapan-harapan yang secara emosional dibentuk sebelumnya.

perbedaan individu dalam ketrampilan Komunikasi

2. Hambatan antar pribadi

kepercayaan: karakter pokok komunikasi adalah kepercayaan.

kredibilitas; kejujuran, keahlian, kemampuan, dinamisme, antusiasme

kesamaan pengirim-penerima

Hambatan organisasional

Status: Pada umumnya orang-orang lebih senang mengarahkan komunikasinya mereka ke individu2 yg statusnya lebih tinggi.

Orang-orang dg status tinggi pada umumnya lebih banyak berkom. Satu dengan yg lain yang berstatus lebih rendah.

Orang dg status lebih tinggi pada umumnya lebih mendominasi pembicaraan dibanding orang-orang yang berstatus lebih rendah.

Transmisi hirarkis:

Hirarki dikembangkan tidak hanya untuk memudahkan pencapaian sasaran kegiatan tetapi juga karena sgt diperlukan untuk komunikasi Proses-proses individual ttt juga mengubah transmisi hirarkis

Penyingkatan (Condensation): para penerus berita sering cenderung mungubah isi berita dengan menyampaikan hanya pokok-pokok berita

Closure

Pengharapan (Expectation): penerus info sering membelokkan komunikasi ke arah yg sesuai dg sikap-sikap dan pengharapan2 merek sendiri.

Asosiasi: Bila peristiwa atau akibat-akibat terjadi bersamaan di masa lalu, peristiwa tsb sering dihub. satu dgn yang lain

Ukuran kelompok: Semakin besar kelompok akan semakin kecil kemungkinan tercapainya komunikasi yang memuaskan.

Kendala ruangan: karakter fisik ruangan akan mrmpengaruhi kuantitas dan kualitas komunikasi.

Faktor hambatan teknologis

Bahasa dan pengertian: Kata2 yang sama belum tentu punya pengertian yang sama.

Isyarat non verbal

Efektivitas saluran

PENINGKATAN EFEKTIVITAS KOMUNIKASI

Audit Komunikasi: memeriksa seluruh proses-proses komunikasi

Teknik-teknik Peningkatan Efektivitas Komunikasi: penyelenggaraan pertemuan tahunan karyawan, penetapan saluran pribadi

Penggunaan umpan balik.

Pengembangan SIM (Sistem Informasi Manajemen): jaringan informasi yang diciptakan berdasarkan penelaahan situasi lingkungan Komunikasi ketika sso terlibat komunikasi ada 2 hal yang terjadi:

1. penciptaan pesan atau, lebih tepatnya penciptaan pertunjukan (display)
2. penafsiran pesan atau penafsiran pertunjukan

pertunjukan pesan

A. menunjukkan (to display) berarti bahwa anda membawa sesuatu untuk diperhatikan sso atau orang lain. “menunjukkan” menyatakan bahwa “to display” berarti menempatkan sst shg terpancang dg jelas dan berada dlm suatu posisi menyenangkan bagi pengamatan ttt

B. agar pertunjukan menjadi bentuk komunikasi : harus melambangkan sesuatu. Contoh: berpakaian pada pagi hari: menciptakan pertunjukan bagi diri anda sendiri

Penafsiran pesan

1. Menguraikan atau memahami sst dengan cara tertentu.
2. Makna yang mempunyai pengaruh terhadap orang-orang
3. Bagaimana orang lain menafsirkan apa yang anda katakan
4. Kegagalan proses komunikasi: Pada saat kita menafsirkan pesan: perlu konteks. Komunikator dan komunikan berada pada konteks yang sama. I know the context and you know the context.

Pada saat kita berkomunikasi dengan orang yang:

1. Berbeda status sosial ekonomi
2. Berbeda pendidikan
3. Berbeda budaya: nilai-nilai kemandirian, ulet, working hard, prestasi, kemapanan, kepraktisan. Tidak sombong, kesopanan, menghargai sesama
4. Berbeda referensi: kerangka acuan.
5. Berbeda persepsi

TEKNOLOGI ORGANISASI

Klasifikasi teknologi di atas dikemukakan oleh Perrow. Perrow lebih memperhatikan teknologi pengetahuan daripada teknologi produksi. Ia mendefinisikan teknologi sebagai tindakan yang dilakukan individu terhadap sebuah objek, dengan atau tanpa bantuan alat atau perlengkapan mekanis, untuk membuat perubahan tertentu pada objek tersebut. Ia kemudian mengidentifikasi hal tersebut dalam dua dimensi dasar, yaitu task variability dan problem analyzability yang kemudian dapat digunakan untuk menggambarkan matriks di atas yang mewakili empat jenis teknologi: routine, engineering, craft, dan non-routine.

Task variability merupakan banyaknya exemptions dalam tugas, yaitu frekuensi kejadian tak terduga dalam suatu proses. Sedangkan analyzability merupakan kemudahan menganalisis kegiatan dan menguraikan kegiatan menjadi langkah-langkah yang jelas, terukur & mekanistik sehingga penyimpangan mudah dideteksi.

Routine technologies memiliki variasi tugas yang sedikit dan masalah yang mudah dianalisis. Dapat dikatakan bahwa cara terbaik menyelesaikan kebanyakan teknologi rutin adalah melalui koordinasi dan control yang distandarisasi. Teknologi tersebut harus dikaitkan dengan struktur yang mempunyai formalisasi maupun sentralisasi yang tinggi. Teknologi ini lebih ke arah struktur organisasi mekanik. Proses mass production yang digunakan untuk membuat baja atau mobil atau untuk memurnikan minyak termasuk dalam kategori ini. Pekerjaan seorang kasir bank juga merupakan contoh aktivitas yang termasuk dalam routine technologies.

Engineering technologies mempunyai variasi tugas yang tinggi dan kompleks, tetapi dapat ditangani secara rasional dan sistematis. Karena memiliki variasi yang tinggi namun dapat dianalisis maka, harus mempunyai pengambilan keputusan yang di-sentralisasi sambil tetap memperthankan fleksibilitas melalui formalisasi yang rendah. teknologi ini hamper mengarah ke struktur organisasi mekanik. Konstruksi gedung perkantoran termasuk dalam kategori ini, seperti halnya aktivitas yang dilakukan oleh akuntan pajak.

Craft technologies ada kaitannya dengan masalah yang relative sukar, tetapi dengan sedikit variasi. Aliran kegiatan stabil, tidak analyzable, sehingga perlu latihan, pengalaman, intuisi, kebijaksanaan. Dalam pemecahan masalah harus dilakukan oleh mereka yang paling banyak pengalaman dan pengetahuannya, maka hal ini berarti desentralisasi. Teknologi ini hampir mengarah ke struktur organisasi organic. Termasuk didalamnya para pembuat sepatu, tukang memperbaiki meubel, atau pekerjaan para aktris

Non-routine technologies memiliki banyak variasi tugas tinggi, pencapaian obyektif tidak analyzable, analisis masalah memerlukan usaha yang besar. Teknologi ini menuntut fleksibilitas. Pada dasarnya mereka akan di-desentralisasi, memiliki iteraksi tinggi diantara semua anggota, dan mempunyai ciri tingkat formalisasi yang minim. Teknologi ini mengarah ke struktur organisasi organic. Contoh dari teknologi ini dapat disebut perencanaan strategi dan aktivitas penelitian dasar.

Perrow berpendapat jika masalah dapat dipelajari secara sistematis, dengan menggunakan analisis yang rasional dan logis, maka sel 1 atau 2 dapat digunakan. Masalah yang dapat ditangani hanya dengan intuisi, menduga-duga atau pengalaman yang tidak dianalisis membutuhkan teknologi dari sel 3 atau 4. Demikian pula jika masalah baru yang tidak biasa atau tidak dikenal muncul secara teratur, maka masalah itu akan berada pada sel 2 atau 4. Jika masalahnya dikenal, maka yang cocok adalah sel 1 atau 3.

Teknologi Organisasi

Teknologi didefinisikan sebagai pengetahuan, alat-alat, teknik, dan kegiatan yang digunakan untuk mengubah input menjadi output. Karena itu dapat dikatakan bahwa teknologi meliputi seluruh proses transformasi yang terjadi dalam organisasi, yang juga menyangkut mesin-mesin yang digunakan, pendidikan dan keahlian karyawan, serta prosedur kerja yang digunakan dalam pelaksanaan seluruh kegiatan.

Pembahasan Teknologi Organisasi dilakukan dengan membedakan organisasi menjadi dua jenis, yaitu Organisasi perusahaan manufaktur dan Organisasi perusahaan non-manufaktur.

Perusahaan Manufaktur, Menurut Woodward ada tiga teknologi produksi

- a. Pembuatan produk tunggal.
- b. Produksi massal (Teknologi mass produk).
- c. Produksi menurut proses, produk dihasilkan oleh proses yang berjalan otomatis.

Perusahaan Non Manufaktur, Menurut James Thompson mengelompokkan teknologi menjadi,

- a. Teknologi perantara.
- b. Teknologi rangkaian panjang, terdiri dari tahapan-tahapan yang berurutan.
- c. Teknologi insentif, kumpulan dari berbagai jenis layanan khusus

Penelitian dari Universitas Aston di Birmingham, merumuskan skala pengklasifikasian teknologi organisasi sebagai berikut,

- a. Otomatisasi peralatan, persentase kegiatan yang dilakukan oleh mesin.

- b. Fleksibilitas aliran kegiatan, fleksibilitas peralatan yang digunakan dalam kegiatan.
- c. Ketelitian evaluasi proses, pengukuran secara kuantitatif.

Teknologi pada bagian-bagian

Oleh Charles Perrow ada 2 dimensi kegiatan kerja yaitu Variasi Tugas, menunjukkan banyaknya kekecualian dalam tugas. Berikutnya Kemudahan Analisis, pekerjaan yang mudah dianalisis. Kemudian dijabarkan dalam empat jenis teknologi: 1. Teknologi rutin, 2. Teknologi non rutin, 3. Teknologi craft, 4. Teknologi Engineering.

Imperatif Teknologi

Pengaruh teknologi terhadap struktur organisasi pada awal mulanya ditemukan oleh penelitian Woodward pada kelompok perusahaan manufaktur. Dunia organisasi menjadi terlalu yakin bahwa teknologi merupakan faktor yang paling penting dalam kemajuan organisasi. Akan tetapi kelompok Aston tidak mendukung imperatif teknologi dan menunjukkan bahwa terdapat variabel-variabel lain seperti ukuran ataupun kondisi lingkungan, yang diduga lebih berpengaruh terhadap struktur organisasi.

Dari berbagai penelitian mengenai teknologi dapat ditarik kesimpulan hubungan teknologi dengan struktur ternyata bersifat terbatas dan bahwa pengaruh teknologi terhadap struktur terasa pada bagian dari suatu organisasi ataupun pada organisasi yang ukurannya kecil. Sementara itu struktur suatu organisasi terutama pada organisasi besar, merupakan hasil akhir dari berbagai macam pengaruh yaitu pengaruh teknologi, ukuran, dan lingkungan organisasi. Oleh karena itu, maka dalam merencanakan desain dari suatu organisasi berukuran besar, sebaiknya organisasi besar itu dipandang sebagai suatu rangkaian bagian yang masing masing dipengaruhi oleh teknologi dengan cara yang berbeda beda.

SUMBER

Robbin, Stephen P., Teori Organisasi : Struktur, Disain dan Aplikasinya, Jakarta : Arecan.
Lubis, S.B. Hari dan Martani Huseini (2009). Pengantar Teori Organisasi: Suatu Pendekatan Makro. Jakarta: Departemen Ilmu Administrasi, FISIP UI. Bab 5.994

C. TEKNOLOGI INFORMASI DALAM ORGANISASI

Latar Belakang

Teknologi informasi adalah teknologi yang digunakan untuk menghasilkan informasi. Teknologi informasi merupakan sistem yang terintegrasi yang digunakan untuk menjangkau data, mengolah dan mengirimkan atau menyajikan secara elektronik menjadi informasi dalam berbagai format yang bermanfaat bagi pemakainya.

Dewasa ini, teknologi informasi berkembang sangat luar biasa. Teknologi informasi semakin canggih dan bisa digunakan untuk mendukung berbagai aktivitas, baik untuk kegiatan organisasi, individu dan juga sosial. Perkembangan teknologi informasi pada saat ini sudah menjadi suatu kebutuhan yang sangat vital bagi kehidupan masyarakat, sekaligus menjadi tempat bergantung para penggunanya untuk menyelesaikan berbagai permasalahan. Penggunaan teknologi informasi juga berdampak pada proses perubahan yang terjadi tidak hanya di dalam aktifitas masyarakat secara individu tetapi juga organisasi, seperti struktur, otoritas, kekuatan, tugas dalam pekerjaan, jenjang karier karyawan, supervisi, serta pekerjaan manager.

Pengaruh yang ditimbulkan amatlah besar, terutama dalam tatanan organisasi. Teknologi informasi, seperti surat elektronik (email), video conferencing, voice messaging, faksimili maupun papan buletin komputer dapat mengubah cara bekerja seseorang terutama bagi sebuah organisasi. Contohnya, penggunaan surat elektronik (email) ataupun sejenisnya dalam tatanan organisasi dapat menghilangkan pesan berganda kepada orang yang kita tuju ataupun meniadakan waktu menunggu sampai pesan-pesan tersebut ada didalam kantor si penerima. Dari contoh kecil diatas, dapat disimpulkan bahwa teknologi informasi telah mengubah organisasi secara mendasar. Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa dengan adanya perkembangan Teknologi Informasi ini, memungkinkan suatu organisasi untuk mengalami transformasi.

Teknologi informasi muncul sebagai akibat semakin merebaknya globalisasi dalam kehidupan organisasi. Teknologi informasi memiliki peranan utama dalam mempelajari organisasi. Organisasi adalah sebuah sistem terbuka, dan teknologi organisasi merupakan cerminan dari kondisi lingkungan organisasi dan juga jenis kegiatan internal yang terjadi dalam organisasi. Teknologi saat ini tidak bisa dipisahkan dari jalannya sebuah organisasi. Karena dengan keberadaan teknologi informasi, menjadi faktor penentu utama dari keberhasilan organisasi (Gordon & Gordon, 2000).

Peranan Teknologi Informasi dalam Organisasi

Seperti kita ketahui, dalam kehidupan kita dimasa mendatang sektor teknologi merupakan sektor yang paling dominan. Siapa yang menguasai teknologi, maka dia akan menjadi pemimpin dunia. Teknologi informasi memiliki peranan penting di berbagai bidang, khususnya adalah dalam bidang organisasi. Teknologi informasi sudah menjadi kebutuhan dasar bagi setiap organisasi terutama dalam menjalankan aktivitas organisasi. Peran teknologi informasi diperlukan dalam dunia organisasi sebagai alat bantu dalam upaya memenangkan suatu persaingan yang pasti terjadi dalam dunia organisasi. Ditambah lagi kita dihadapkan oleh kenyataan bahwa saat ini dunia berada pada era persaingan yang sangat ketat. Adanya peran teknologi informasi dalam organisasi memungkinkan setiap proses yang dijalankan menjadi lebih mudah dan cepat. Dengan menggunakan teknologi informasi, kendala jarak dan biaya operasional menjadi bukan masalah yang utama lagi. Dengan kata lain, teknologi informasi dapat memenuhi kebutuhan informasi dalam suatu organisasi dengan sangat cepat, tepat waktu, relevan dan akurat (Wilkinson dan Cerullo, 1997).

Peranan teknologi informasi bagi sebuah organisasi dapat dilihat dengan menggunakan kategori yang diperkenalkan oleh G.R. Terry. Terdapat lima peranan mendasar teknologi informasi dalam organisasi, yaitu:

1. Fungsi Operasional.

Membuat struktur organisasi menjadi lebih ramping setelah diambil alih fungsinya oleh teknologi informasi. Karena sifat penggunaannya yang menyebar di seluruh fungsi organisasi, unit terkait dengan manajemen teknologi informasi akan menjalankan fungsinya sebagai supporting agency dimana teknologi informasi dianggap sebagai firm infrastructure.

2. Fungsi Monitoring and Control.

Mengandung arti bahwa keberadaan teknologi informasi akan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dengan aktivitas di level manajerial embedded di dalam setiap fungsi manajer. Sehingga struktur organisasi unit terkait dengannya harus dapat memiliki span of control atau peer relationship yang memungkinkan terjadinya interaksi efektif dengan para manajer di perusahaan terkait.

3. Fungsi Planning and Decision.

Mengangkat teknologi informasi ke tataran peranan yang lebih strategis lagi karena keberadaannya sebagai enabler dari rencana kegiatan organisasi dan merupakan

sebuah knowledge generator bagi para pimpinan organisasi yang dihadapkan pada realitas untuk mengambil sejumlah keputusan penting sehari-harinya.

4. Fungsi Communication.

Secara prinsip termasuk ke dalam firm infrastructure dalam era organisasi modern, dimana teknologi informasi ditempatkan posisinya sebagai sarana atau media dalam berkomunikasi, berkolaborasi, berkooperasi, dan berinteraksi.

5. Fungsi Interorganisational.

Merupakan sebuah peranan yang cukup unik karena dipicu oleh semangat globalisasi yang memaksa organisasi untuk melakukan kolaborasi atau menjalin kemitraan dengan sejumlah organisasi lain. Tipe dan fungsi peranan teknologi informasi ini secara langsung akan berpengaruh terhadap rancangan atau desain struktur organisasi, dan struktur organisasi departemen, divisi, atau unit terkait dengan sistem informasi, teknologi informasi, dan manajemen informasi.

Selain itu, teknologi informasi secara umum juga mempunyai beberapa peranan dalam organisasi, diantaranya sebagai berikut:

1. **Minimal Risk.** Setiap kegiatan dalam organisasi memiliki resiko, terutama berkaitan dengan faktor-faktor keuangan. Kehadiran teknologi informasi selain mampu membantu organisasi mengurangi resiko yang ada, perlu pula menjadi sarana untuk membantu organisasi dalam mengelola resiko yang dihadapi.
2. **Reduce Costs.** Peranan teknologi informasi sebagai katalisator dalam berbagai usaha pengurangan biaya-biaya operasional organisasi pada akhirnya akan berpengaruh terhadap profitabilitas organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut biasanya ada empat cara yang ditawarkan teknologi informasi untuk mengurangi biaya-biaya kegiatan operasional yaitu:
 - a. *Eliminasi proses*, implementasi berbagai komponen teknologi informasi akan mampu menghilangkan atau mengeliminasi proses-proses yang dirasa tidak perlu.
 - b. *Simplifikasi proses*, berbagai proses yang panjang dan berbelit-belit (birokratis) biasanya dapat di sederhanakan dengan mengimplementasikan berbagai komponen teknologi informasi.
 - c. *Integrasi proses*, teknologi informasi juga mampu melakukan pengintegrasian beberapa proses menjadi satu sehingga terasa lebih cepat dan praktis.

d. *Otomatisasi proses*, mengubah proses manual menjadi otomatis merupakan tawaran klasik dari teknologi informasi.

3. **Add Value**. Menciptakan value bagi pelanggan perusahaan. Tujuan akhir dari penciptaan value tidak sekedar untuk memuaskan pelanggan, tetapi lebih jauh lagi untuk menciptakan loyalitas sehingga pelanggan tersebut bersedia selalu menjadi konsumennya untuk jangka panjang.

4. **Create New Realities**. Mampu menciptakan suatu arena bersaing baru bagi organisasi, yaitu di dunia maya. Berbagai konsep e-business semacam e-commerce, e-procurement, e-customer, e-loyalty, dan lain-lainnya pada dasarnya merupakan cara pandang baru dalam menanggapi mekanisme bisnis di era globalisasi informasi.

Teknologi informasi telah menjadi bagian penting dan tidak terpisahkan dari setiap kegiatan organisasi. Dari organisasi besar yang memelihara sistem mainframe dan database, hingga organisasi kecil yang memiliki satu komputer, teknologi informasi pasti memiliki peran didalamnya. Alasan penggunaan teknologi dalam dunia maya sekarang dapat ditentukan dengan melihat bagaimana teknologi informasi digunakan di seluruh dunia organisasi. Berikut beberapa peranan teknologi informasi didalam organisasi modern:

1. **Komunikasi**. Bagi banyak perusahaan, email menjadi sarana komunikasi utama antara karyawan, supplier dan pelanggan. Email adalah salah satu pendorong awal terciptanya Internet, memberikan sarana sederhana dan murah untuk berkomunikasi. Seiring waktu, alat komunikasi semakin banyak diciptakan, mulai dari live chat, online meeting tools, dan juga sistem video-conference. Telepon dengan Voice Over Internet Protocol (VOIP) dan smart-phone juga menawarkan cara yang lebih canggih dalam melakukan komunikasi. Dengan adanya kemudahan teknologi ini, pegawai dapat dengan mudah membuat keputusan secara cepat dalam organisasi.

2. **Manajemen Inventaris**. Dalam mengelola inventaris, organisasi perlu mempertahankan persediaan yang cukup untuk memenuhi permintaan tanpa berinvestasi lebih dari yang mereka butuhkan. Sistem manajemen inventaris melacak jumlah setiap item yang dimiliki organisasi, memicu pesanan stok tambahan saat jumlahnya jatuh di bawah jumlah yang telah ditentukan sebelumnya. Sistem ini paling baik digunakan saat sistem manajemen inventaris terhubung ke sistem point-of-sale (POS). Sistem POS memastikan bahwa setiap kali barang terjual, salah satu item tersebut dihapus dari jumlah inventaris,

membuat informasi closed-loop antara semua departemen.

3. Manajemen Data. Dulu, perusahaan memiliki ruangan arsip yang berisi deretan lemari arsip dan surat-surat dokumen. Saat ini, sebagian besar perusahaan menyimpan dokumen digital mereka di server dan perangkat penyimpanan. Dokumen ini tersedia untuk semua orang di organisasi, terlepas dari manapun mereka berada. Organisasi dapat menyimpan dan melakukan maintain data historis secara ekonomi, dan karyawan mendapat keuntungan dengan akses langsung ke dokumen yang mereka butuhkan.

4. Sistem Informasi Manajemen. Menyimpan data menjadi sebuah keuntungan jika data tersebut dapat digunakan secara efektif. Organisasi yang progresif menggunakan data sebagai bagian dari proses perencanaan strategis. Sistem informasi manajemen memungkinkan perusahaan untuk melacak data penjualan, biaya dan tingkat produktivitas. Informasi dapat digunakan untuk melacak keuntungan dari waktu ke waktu, memaksimalkan laba atas investasi dan mengidentifikasi area perbaikan. Manajer dapat melacak penjualan setiap harinya, sehingga memungkinkan mereka untuk bereaksi saat angka penjualan yang diharapkan dibawah perkiraan dengan cara meningkatkan produktivitas karyawan atau dengan mengurangi biaya barang. Selain itu, sistem informasi manajemen dapat membantu manajer dalam mengambil sebuah keputusan.

5. Manajemen Hubungan Pelanggan. Perusahaan menggunakan teknologi informasi untuk meningkatkan cara mereka mendesain dan mengelola hubungan pelanggan. Sistem Customer Relationship Management (CRM) menangkap setiap interaksi yang dimiliki organisasi dengan pelanggan, sehingga peningkatan pengalaman pelanggan bisa dilakukan. Jika pelanggan menghubungi call center dengan suatu masalah, perwakilan customer support akan dapat melihat apa yang dibeli pelanggan, melihat informasi pengiriman, memberikan pelatihan manual untuk penggunaan barang tersebut dan menanggapi secara efektif masalah tersebut. Seluruh interaksi tersimpan dalam sistem CRM, sehingga jika pelanggan menelepon lagi, sudah ada data-data yang dibutuhkan.

Dampak teknologi informasi dalam organisasi

Dampak teknologi informasi bagi organisasi dapat dilihat dari dapat tidaknya teknologi informasi menunjang dan membantu organisasi dalam melaksanakan dan mencapai strategi organisasi secara keseluruhan. Hal tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Romney (2006), bahwa teknologi informasi di dalam organisasi bukan merupakan strategi dasar dari organisasi tersebut, implementasi teknologi informasi digunakan untuk membantu dalam

pencapaian strategi organisasi. Dengan menggunakan teknologi informasi, akses terhadap proses kegiatan organisasi dapat dilakukan dengan cepat sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara lebih cepat, tepat, dan akurat dan pada akhirnya tujuan organisasi dapat tercapai.

Dengan diterapkannya teknologi informasi dalam organisasi, terdapat berbagai dampak bagi organisasi, diantaranya teknologi informasi dapat membawa sejumlah perubahan seperti struktur hierarki organisasi menjadi semakin melebar/flat, kewenangan yang cenderung terdesentralisasi, perubahan struktur kekuasaan yang cenderung terdistribusi; perubahan dalam job content, dan perubahan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi, serta membantu manajer dalam pembuatan keputusan. Selain dampak-dampak yang telah disebutkan diatas, masih terdapat pengaruh-pengaruh lain yang disebabkan oleh diterapkannya teknologi informasi dalam organisasi. Pengaruh positifnya antara lain :

1. Sebagai media untuk menganalisis kondisi pasar.
2. Sebagai media untuk mengawasi kinerja organisasi.
3. Sebagai media untuk meningkatkan kualitas informasi.
4. Penghematan biaya, waktu, dan peningkatan produktivitas.
5. Sebagai media untuk mengolah data dengan cepat dan akurat.
6. Untuk membantu aktivitas manajemen sumber daya manusia.
7. Untuk membantu memperbaiki pelayanan pada pelanggan, maupun anggota dan pengurus organisasi itu sendiri.
8. Untuk membantu aktivitas manajemen dan pelayanan administratif, seperti E-mail, Voice Mail, Word Processing, Database Management Syste, dan Social Media.
9. Sebagai pembuat, penerat, pemelihara, dan penjaga hubungan komunikasi antar anggota, pengurus organisasi, pimpinan organisasi, pihak organisasi lain, dan masyarakat luas.

Selain menghasilkan pengaruh positif, penerapan teknologi dalam organisasi juga dapat menimbulkan beberapa pengaruh negatif bagi organisasi, seperti :

1. Besarnya kemungkinan untuk aksi penyalahgunaan teknologi informasi.
2. Mengurangi sifat sosial manusia, karena cenderung lebih suka berhubungan lewat media sosial daripada bertemu langsung.
3. Besarnya kemungkinan terjadi pada diri individu ketidakpuasan kerja, dehumanisasi dan dampak psikologis, serta information anxiety.

4. Tingginya kemungkinan masalah *resistance to change*. Masalah ini harus dihilangkan karena hal ini dapat mengakibatkan menurunnya produktivitas, meningkatkan angka absensi, dan mengurangi motivasi atau pemogokan kerja (Gordon, 1993). Untuk mencegah kondisi yang tidak diinginkan, Gordon menyarankan agar :

- a. Anggota organisasi dilibatkan dalam pelaksanaan tugas tertentu dan menciptakan lingkungan yang mendukung kualitas anggota organisasi. Selain itu perlu memberikan kesadaran pada anggota organisasi bahwa penggunaan teknologi informasi dapat memberikan manfaat dalam jangka panjang dan menunjukkan kelemahan sistem lama.
- b. Untuk mengurangi *resistance to change* terhadap perubahan implementasi teknologi informasi, hal-hal yang dapat dilakukan menurut Gordon antara lain adalah : *communication*, *educational program*, *evolusional change*, *employee involment*, *new policies and procedures*, *staff change*, *temporary structure* dan *steering committee*.
- c. Anggota organisasi perlu mendapatkan tambahan pendidikan dan pelatihan serta pemberian keterampilan-keterampilan yang relevan, untuk dapat memiliki keahlian dan kemampuan tentang teknologi informasi.
- d. Tetap menjaga keamanan. Misalnya dengan menyimpan komputer pada tempat yang aman, hanya boleh digunakan oleh orang-orang tertentu yang berkepentingan, penggunaan *password*, dan pembuatan *access control matrix*.

Pengaruh teknologi informasi dalam organisasi

Teknologi merupakan sesuatu yang tidak dapat kita cegah. Seiring dengan berkembangnya zaman maka teknologi juga ikut berkembang dan berubah. Perkembangan dan perubahan ini merupakan dampak dari hadirnya teknologi di tengah masyarakat. Semakin canggih teknologi maka kita dituntut untuk bisa mengusainya. Sebab jika saat ini kita tertinggal oleh teknologi maka kita juga pasti akan ketinggalan zaman sebagaimana tujuan media dalam komunikasi massa.

Sudah bukan zamannya lagi surat menyurat atau saling berkirim telegram. Dimana waktu yang dibutuhkan untuk saling berkomunikasi menjadi lama sebagaimana macam-macam komunikasi kelompok. Jika dahulu anda menggunakan surat membutuhkan waktu berminggu minggu untuk menunggu balasannya. Maka sekarang ini, untuk berhubungan dan

berkomunikasi dengan seseorang yang jauh hanya membutuhkan waktu sepersekian detik lewat sambungan telepon sebagaimana mengatasi penyebab keemasan organisasi dalam komunikasi massa. Bahkan kini orang-orang bisa langsung saling menyapa dengan bertatap muka melalui teknologi video call. Lalu seberapa besar pengaruh teknologi komunikasi dalam organisasi. Tentu pengaruhnya sangat besar dalam kegiatan organisasi. Adapun pengaruh teknologi informasi terhadap organisasi sebagai berikut:

1. Sebagai Alat Bantu Komunikasi. Pengaruh teknologi dalam komunikasi organisasi yang pertama pastinya adalah sebagai alat bantu komunikasi. Teknologi akan membantu komunikasi berlangsung lebih efektif dan efisien dalam komunikasi kepemimpinan. Tentunya hal ini membuktikan bahwa adanya teknologi dalam komunikasi sangat berpengaruh positif bagi berlangsungnya komunikasi. Bisa jadi hal inilah yang nantinya akan berpengaruh dalam keberlangsungan sebuah organisasi.
2. Mengefisiensikan Waktu. Teknologi informasi tentu saja mampu mengefisiensikan waktu. Sebab penggunaan teknologi akan semakin mempercepat sampainya informasi. Terlebih dalam sebuah organisasi kecepatan dan ketepatan amatlah diperlukan. Sehingga hadirnya teknologi informasi dalam organisasi nyatanya akan sangat bermanfaat.
3. Selain waktu, kehadiran teknologi informasi juga berpengaruh kepada efisiensi biaya. Dalam hal ini, organisasi tak perlu lagi mengeluarkan biaya promosi yang besar agar organisasinya dapat dikenal. Cukup gunakan teknologi dengan bekal media sosial yang saat ini hampir digunakan oleh setiap orang dalam proses komunikasi efektif. Selain murah bahkan cenderung gratis, cara ini juga dinilai cukup efektif.
4. Perubahan Budaya Kerja
Ternyata teknologi informasi juga dapat berpengaruh pada perubahan budaya kerja dalam komunikasi organisasi. Bagaimana tidak, sebab saat ini banyak organisasi yang mewajibkan anggota mereka yang hadir untuk memperlihatkan kehadiran melalui foto. Jika sudah begini maka tentu tidak ada lagi yang namanya titip-titip absensi sebagaimana saat teknologi yang canggih belum hadir. Hal ini tentu akan membawa dampak pada perubahan perilaku kerja sekaligus juga mendisiplinkan para anggota organisasi.
5. Perubahan Prilaku
Bukan hanya perubahan budaya kerja ternyata teknologi informasi juga mampu berpengaruh pada perubahan perilaku individu yang berada dalam organisasi.

Perubahan ini diawali dari tadinya mereka yang jarang muncul dalam pertemuan akan lebih disiplin untuk muncul dan datang. Selain itu, hal ini dapat berpengaruh pada perubahan perilaku mendasar seperti sikap ramah tamah dan lebih sering berbicara dalam forum-forum diskusi menghindari penyebab terjadinya konflik dalam organisasi.

6. Pola Komunikasi

Bisa dikatakan kehadiran teknologi informasi pasti akan berpengaruh pada pola komunikasi yang digunakan. Teknologi mampu membuat anggota dalam organisasi lebih dekat dan erat satu sama lain menjadi penyebab keberhasilan dalam organisasi. Sebab jalinan hubungan mereka tidak hanya terjalin di dalam forum. Mereka dapat bertukar informasi melalui kontak person, tentunya tidak akan ada kecenderungan untuk bersikap pasif.

7. Bentuk Informasi

Penggunaan teknologi informasi juga berpengaruh signifikan pada bentuk informasi yang biasa diberikan sebagai pola komunikasi organisasi . Jika sebelumnya kita menggunakan papan pengumuman jika ada informasi yang harus diketahui publik. Namun, kini bentuk komunikasi yang demikian sepertinya sudah ketinggalan zaman. Organisasi akan dimudahkan dengan teknologi informasi yang bisa digunakan sebagai penyalur berbagai pengumuman yang bisa dengan cepat di terima oleh para anggota.

8. Proses Lebih Cepat

Seperti yang telah disampaikan sebelumnya, teknologi sifatnya bukan menghambat namun malah dapat mempercepat proses. Teknologi informasi sebagai katalisator dalam proses organisasi. Dimana informasi yang sifatnya urgent atau hal-hal yang berkaitan dengan penanganan cepat akan bisa sampai kepada anggota dengan cepat pula. Sehingga hal ini tentu akan berdampak pada ketepatan dan ketepatan penanganan pasca informasi diterima.

9. Pengambilan Keputusan Lebih Cepat

Teknologi informasi memberikan dampak yang cukup krusial dalam proses organisasi Dimana dengan penyajian data yang cepat dan akurat akan memudahkan para pemimpin organisasi dalam mengambil keputusan yang cepat dan tepat. Sebab, dalam kondisi yang darurat terkadang kita diharuskan mengambil keputusan dalam waktu singkat. Nah, dalam hal ini pastinya kita membutuhkan data pendukung yang akurat sehingga jangan sampai mengambil keputusan yang salah.

10. Sistem yang Teritegrasi

Sebuah organisasi tentunya tidak berdiri sendiri, biasanya mereka memiliki cabang atau organisasi serupa yang bergerak dibidang yang sama namun lokasinya berada di luar daerah. Tentunya dibutuhkan komunikasi yang sinergis sehingga apa yang ada diorganisasi A juga sama dengan yang ada pada organisasi A anakan. Dalam hal ini teknologi informasi berperan sangat penting, sebab akan memberikan dampak berupa sistem yang bisa teritegrasi.

11. Mempercepat Kemajuan Organisasi

Pengaruh lain dari hadirnya teknologi informasi tidak lain adalah dapat memberikan kecepatan organisasi dalam mencapai kemajuan. Jika teknologi di gunakan dengan bijak dan sesuai dengan fungsinya. Maka tentu kemajuan serta apa yang dicita-citakan oleh sebuah organisasi akan dengan mudah dapat dicapai. Tentunya hal ini juga membutukam dukungan dari para pengguna teknologi informasi dalam memajukan organisasinya.

12. Penghematan Alokasi Dana

Pengaruh penggunaan teknologi informasi akan bisa menghemat alokasi penggunaan dana. Sebab ternyata teknologi mampu mengefisienkan kinerja dan meminimalisir biaya operasional. Beberapa biaya yang bisa dipangkas seperti biaya promosi, cetak banner dan spanduk yang tentunya sudah bukan zamannya lagi. Promosi lewat teknologi akan lebih efektif dan menarik minat masyarakat.

13. Semua Jadi Serba Otomatis

Jika dahulu, semuanya serba manual, kini semenjak teknologi hadir semuanya menjadi serba otomatis, mengirim laporan secara otomotis, absensi secara otomatis, dan melakukan berbagai pekerjaan dengan otomatis. Tentu saja hal ini sangat memudahkan dan mempersingkat waktu pengerjaan. Sehingga segala sesuatunya menjadi lebih mudah.

Strategi Pengelolaan Teknologi Informasi dalam Organisasi

Pada dasarnya tujuan teknologi informasi adalah menjamin tercapaian tujuan atau target organisasi. Untuk mengidentifikasi tujuan penggunaan teknologi informasi dapat dilakukan dengan sistem pengukuran balanced scorecard. Dari sistem pengukuran ini, akan diperoleh beberapa proses penting, yaitu:

1. Menentukan visi dan strategi organisasi.

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan beberapa tujuan dan ukuran strategis.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran serta menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Bahkan hingga saat ini sudah banyak organisasi-organisasi yang bergerak di bidang teknologi informasi meluncurkan produk-produk yang berhubungan dengan pengelolaan balanced scorecard itu sendiri. Salah satu contoh, PUSINTEK Kementerian Keuangan RI sedang mengembangkan aplikasi yang bertujuan penentuan arah kebijakan berupa pengendalian work flow. Hasil rapat pimpinan dan persuratan adalah aplikasi yang diadopsi dari konsep balanced scorecard. Dengan aplikasi ini, pemegang kendali keuangan negara dapat menentukan arah dan strategi kebijakan keuangan dengan lebih mudah. Strategi pengelolaan teknologi informasi berkaitan dengan tata kelola teknologi informasi pada organisasi. Pada dasarnya, penentu arah kebijakan teknologi informasi pada suatu organisasi adalah pimpinan tertinggi dari organisasi tersebut. Sebagai pengelola lapangan adalah manajer divisi teknologi informasi organisasi tersebut. Adapun peran dari manajer divisi teknologi informasi tersebut adalah:

1. Menyelaraskan strategi bisnis dan STI secara dua arah.
2. Menciptakan hubungan yang efektif dengan manajer lini.
3. Merencanakan, merancang dan mengimplementasikan sistem-sistem baru.
4. Membangun dan mengelola infrastruktur
5. Meningkatkan keahlian organisasi STI
6. Mengelola kerjasama dengan pemasok.
7. Membangun kinerja yang tinggi
8. Mendisain ulang dan mengelola organisasi STI

Strategi teknologi informasi diperlukan agar sebuah organisasi dapat mengenali target terbaik untuk melakukan pembelian dan penerapan sistem informasi manajemen dan menolong untuk memaksimalkan hasil dari investasi pada bidang teknologi informasi. Sebuah sistem informasi yang dibuat berdasarkan Perancangan Startegis Sistem Informasi yang baik, akan membantu sebuah organisasi dalam pengambilan keputusan untuk melakukan rencana bisnisnya dan merealisasikan pencapaian bisnisnya. Dalam dunia bisnis saat ini, penerapan dari teknologi informasi untuk menentukan strategi organisasi adalah salah satu cara yang paling efektif untuk meningkatkan performa organisasi. Strategi teknologi informasi diperlukan untuk:

1. Pengetahuan mengenai teknologi baru

2. Dilibatkan dalam perencanaan taktis dan strategis
3. Dibahas dalam diskusi perusahaan
4. Memahami kelebihan kekurangan teknologi

Dengan semakin berkembangnya peranan teknologi informasi dalam dunia organisasi, maka menuntut teknologi informasi untuk menghasilkan Sistem Informasi yang layak dan mendukung kegiatan organisasi. Untuk itu, dituntut sebuah perubahan dalam bidang teknologi informasi. Perubahan yang terjadi adalah dengan diterapkannya Perancangan Strategis Sistem Informasi untuk memenuhi tuntutan menghasilkan sistem informasi yang mendukung kegiatan bisnis suatu organisasi. Seiring dengan perkembangan zaman dan dunia organisasi, peningkatan Perencanaan Strategis Sistem Informasi menjadi tantangan serius bagi pihak teknologi informasi.

Kesimpulan :

1. Dari pembahasan diatas dapat ditarik beberapa kesimpulan, yaitu: Teknologi Informasi adalah suatu teknologi yang digunakan untuk mengolah data, termasuk memproses, mendapatkan, menyusun, menyimpan, memanipulasi data dalam berbagai cara untuk menghasilkan informasi yang berkualitas, yaitu informasi yang relevan, akurat dan tepat waktu, yang digunakan untuk keperluan pribadi, bisnis, dan pemerintahan dan merupakan informasi yang strategis untuk pengambilan keputusan.
2. Teknologi informasi sangat dibutuhkan oleh organisasi baik kecil maupun besar.
3. Dengan adanya teknologi informasi maka pelayanan yang diberikan, khususnya pada organisasi, akan semakin cepat dan akurat.
4. Penerapan teknologi informasi dapat memberikan dampak positif maupun dampak negatif bagi suatu organisasi. Dengan adanya dampak negatif dan positif dari kehadiran TI tersebut, seharusnya semakin membuat organisasi berpikir bagaimana dampak negatif dieliminasi sedangkan dampak positif dimanfaatkan
5. Strategi teknologi informasi diperlukan agar sebuah organisasi dapat mengenali target terbaik untuk melakukan pembelian dan penerapan sistem informasi manajemen dan menolong untuk memaksimalkan hasil dari investasi pada bidang teknologi informasi.

Saran :

Teknologi informasi merupakan teknologi yang digunakan untuk memperoleh informasi baik itu secara internal maupun eksternal yang diakibatkan oleh globalisasi yang terus

berkembang. Organisasi merupakan sistem yang terbuka sehingga arus perkembangan tersebut akan secara bebas masuk kedalam suatu organisasi. Penerapan teknologi yang ada dalam organisasi harus disesuaikan dengan karakteristik dari organisasi itu sendiri supaya tidak terjadi adanya pertentangan. Dengan adanya teknologi informasi dapat memberikan peran yang cukup signifikan baik itu terhadap efisiensi kerja atau budaya kerja antar anggota, antar unit, atau intuisi secara keseluruhan yang ada dalam organisasi tersebut, sehingga teknologi dengan organisasi memiliki keterkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain. Teknologi informasi akan berkembang dengan cepat dan akan terus berkembang sampai masa depan. Penggunaan teknologi informasi akan semakin meningkat. Teknologi informasi membawa dampak positif dan negatif bagi organisasi, individu, maupun sosial masyarakat. Kegunaan akan teknologi informasi dapat dirasakan manfaatnya bila teknologi informasi dikelola dengan cara yang baik dan bertanggung jawab. Apabila teknologi informasi dapat dikelola dengan baik, teknologi informasi dapat membantu menyelesaikan permasalahan dalam organisasi, individu, dan juga sosial masyarakat.

MODUL 4

MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN

1. **Pengertian Motivasi:** Motif merupakan suatu penggerak (*driving force*) yang menggerakkan manusia untuk bertindak laku dan perbuatan itu mempunyai tujuan tertentu. **Jones (1997)** mengatakan motivasi mempunyai kaitan dengan suatu proses yang membangun dan memelihara perilaku ke arah suatu tujuan.
 2. **Wexley & Yukl (1997)** mengemukakan bahwa motivasi adalah pemberian atau penimbulkan motif atau dapat pula diartikan sebagai hal atau keadaan menjadi motif. Jadi, motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.
 3. **Hamalik (1993):** ada dua prinsip yang dapat digunakan untuk meninjau motivasi, yaitu :
 - a. Motivasi dipandang sebagai suatu proses.
 - b. Menentukan karakter dari proses ini.
- Gitosudarmo (2001):** Apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para karyawan, maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

A. Hal – hal yang dapat menjadi penentu seberapa besar tingkat penghasilan yang di peroleh seseorang dari tempat nya berkarya:

- a. Situasi perekonomian.
- b. Keahlian atau keterampilan seseorang yang mungkin dijualnya.
- c. Tersedianya lapangan kerja.
- d. Kemampuan organisasi memberikan imbalan *financial* tertentu.
- e. Tingkat upah dan gaji yang berlaku pada suatu kawasan dengan memperhitungkan antara lain indeks biaya hidup.
- f. Tingkat upah dan gaji yang berlaku untuk organisasi-organisasi sejenis, yang berlaku bagi sekelompok perusahaan yang bergerak pada kegiatan serupa.
- g. Kebijakan pemerintah yang mengatur masalah ketenagakerjaan, seperti upah minimum, keharusan dalam memperkerjakan wanita, dan sebagainya (Siagian, 1995).

B. Ciri-Ciri Motif Dan Ciri-Ciri Motif Individu

1. Ciri-ciri Motif

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 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.

Jika timbul perbuatan tetapi karena tidak ada yang dituju, maka perbuatan itu tidak akan menghasilkan.

2. ciri-ciri motif individu:

Motif adalah majemuk Dalam suatu perbuatan tidak hanya mempunyai satu tujuan tetapi beberapa tujuan yang berlangsung bersama-sama.

Motif dapat berubah-ubah Motif bagi seseorang seringkali mengalami perubahan. Ini disebabkan karena keinginan manusia selalu berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan atau kepentingannya.

Motif berbeda-beda bagi individu Dua orang yang melakukan pekerjaan yang sama, tetapi ternyata terdapat perbedaan motif.

Beberapa motif tidak disadari oleh individu Banyak tingkah laku manusia yang tidak disadari oleh pelakunya. Sehingga beberapa dorongan yang muncul sering kali karena berhadapan 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.

3. tiga hal penting yang terdapat dalam motivasi:

- a. 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.
- b. Motivasi merupakan proses keterkaitan antara usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu. Dengan perkataan lain, motivasi merupakan kesediaan mengerahkan usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.
- c. 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.

4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

a. Faktor Intern:

1. **Keinginan untuk dapat hidup:** Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram dan sebagainya. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk :
 - a. Memperoleh kompensasi yang memadai.
 - b. Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai.
 - c. Kondisi kerja yang aman dan nyaman.
2. **Keinginan untuk dapat memiliki:** Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki sesuatu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.
3. **Keinginan untuk memperoleh penghargaan:** 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 :
 - a. Adanya penghargaan terhadap prestasi.
 - b. Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak.
 - c. Pimpinan yang adil dan bijaksana.
 - d. Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.
5. **Keinginan untuk berkuasa**
6. Hal – hal umum yang harus di penuhi seorang pegawai untuk mencapai kepuasan kerja:
 - a. Hak otonomi.
 - b. Variasi alam melakukan pekerjaan.

- c. Kesempatan untuk memberikan sumbangan pemikiran.
- d. Kesempatan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukan.

b. Faktor Ekstern:

1. **Kondisi lingkungan kerja:** keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.
2. **Kompensasi yang memadai:** merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya.
3. **Supervisi yang baik:** Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan
4. **Adanya jaminan pekerjaan:** Setiap orang akan mau bekerja hingga mengorbankan dirinya untuk perusahaan, ketika mereka merasa ada jaminan karier yang jelas.
5. **Status dan tanggungjawab:** Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi saja, tetapi pada suatu masa mereka juga berharap berkesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan.
6. **Peraturan yang fleksibel:** Sistem dan prosedur kerja juga dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku, bersifat mengatur dan melindungi para karyawan.

C. Teori-Teori Motivasi

Teori Kepuasan: Jika kebutuhan dan kepuasannya semakin terpenuhi, semangat bekerjanya pun akan semakin baik pula. (*F.W. Taylor, Abraham Maslow, McClelland, Frederick Herzberg, Clayton P. Alderfer dan Douglas McGregor (dalam Hasibuan, 1999)*)

1. **F.W. Taylor dengan** Teori Motivasi Konvensional: 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
2. **Abraham H. Maslow** dengan teori Hierarki: Hierarki kebutuhan (*dalam Greenberg dan Baron, 1997*):

- a. Kebutuhan fisiologis (*physiological*): berupa kebutuhan akan makanan, minuman, perumahan, pakaian.
- b. Kebutuhan rasa aman (*safety*):
 - 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*):
 - 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*): 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.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*): seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan diri sendiri untuk memperlihatkan bahwa ia ingin mengembangkan kapasitas prestasinya yang optimal. Ciri – ciri kebutuhan aktualisasi diri:
 - 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;

3. David Mc. Clelland (1974) dengan Teori Motivasi Prestasi:

- 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.

MODUL 5

KOMUNIKASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN

A. MAKNA DAN TUJUAN KEPEMIMPINAN

Tujuan kepemimpinan, di sisi lain, adalah membantu orang untuk menegakkan kembali, mempertahankan dan meningkatkan motivasi.

Pemimpin adalah: orang yang membantu orang lain untuk memperoleh hasil-hasil yang diinginkan.

Pemimpin bertindak dengan cara-cara yang memperlancar produktivitas, moral tinggi, respons yang energik, kecakapan kerja yang berkualitas, komitmen efisiensi, sedikit kelemahan, kepuasan kehadiran, dan kesinambungan dalam organisasi.

Kepemimpinan diwujudkan melalui gaya kerja (*operating style*) atau cara bekerja sama dengan orang lain yang konsisten.

Konsep gaya menunjukkan bahwa kita berurusan dengan kombinasi bahasa dan tindakan, yang menggambarkan suatu pola yang cukup konsisten.

Pendekatan

1. Mengendalikan atau mengarahkan orang lain.
2. Memberi tantangan atau rangsangan kepada orang lain
3. Menjelaskan/ memberi instruksi
4. Mendorong atau mendukung orang lain
5. Memohon atau membujuk orang lain
6. Melibatkan atau memberdayakan orang lain, dan
7. Memberi ganjaran atau memperkuat orang lain.

B. BEBERAPA ASUMSI MENGENAI MANUSIA YANG MENDASARI GAYA KEPEMIMPINAN

McGregor (1967); Menentukan dua perangkat asumsi atau pendapat bipolar yang cenderung dipakai oleh para pemimpin mengenai orang lain; yang di sebut *Teori X* dan *Teori Y*.

1.1 TEORI X

Manusia sebagai suatu mesin, yang amat memerlukan pengendalian dari luar. Secara ringkas sbb:

- a. Kebanyakan orang berpendapat pekerjaan adalah sesuatu yang tidak menyenangkan dan berusaha menghindarinya.
- b. Kebanyakan orang lebih suka diperintah/ dipaksa untuk melakukan pekerjaan mereka,
- c. Kebanyakan orang tidak ambisius, tidak ingin maju, dan tidak menginginkan tanggungjawab,
- d. Kebanyakan orang dimotivasi terutama oleh keinginan mereka untuk memenuhi kebutuhan akan rasa aman.
- e. Kebanyakan orang harus dikendalikan dengan ketat dan tidak mampu menyelesaikan masalah dalam organisasi.

1.2 TEORI Y:

Asumsi teori Y cenderung berasal dari pendapat mengenai manusia sebagai organisme biologis yang tumbuh, berkembang, dan melakukan pengendalian terhadap diri mereka sendiri. Secara ringkas sbb:

- a. Kebanyakan orang berpendapat bahwa kerja adalah sesuatu yang alamiah seperti bermain. Bila pekerjaan tidak menyenangkan, mungkin cara melakukannya di dalam organisasi.
- b. Kebanyakan orang merasa bahwa pengendalian diri sendiri amat diperlukan supaya pekerjaan dilakukan dengan baik.
- c. Kebanyakan orang di motivasi terutama oleh keinginan mereka untuk diterima lingkungan, mendapat pengakuan, dan merasa berprestasi, seperti juga oleh kebutuhan mereka akan uang untuk memenuhi kebutuhan pokok dan rasa aman.
- d. ingin menerima dan bahkan menginginkan suatu tanggungjawab bila mereka memperoleh bimbingan, pengelolaan, dan kepemimpinan yang tepat.

- e. Kebanyakan orang mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan masalah secara kreatif dalam organisasi.

2. MODEL GAYA KEPEMIMPINAN

Dari sekian banyak model, teori dan analisis, ada enam system yang populer untuk mengklasifikasikan dan menjelaskan gaya kepemimpinan:

- a. Teori kisi kepemimpinan (Blake and Mouton)
- b. Teori 3-D (Reddin)
- c. Teori kepemimpinan situasional
- d. Teori empat system (Likert)
- e. Teori Kontinum (Tannenbaum dan Schmidt)
- f. Teori Kebergantungan (Fielder)

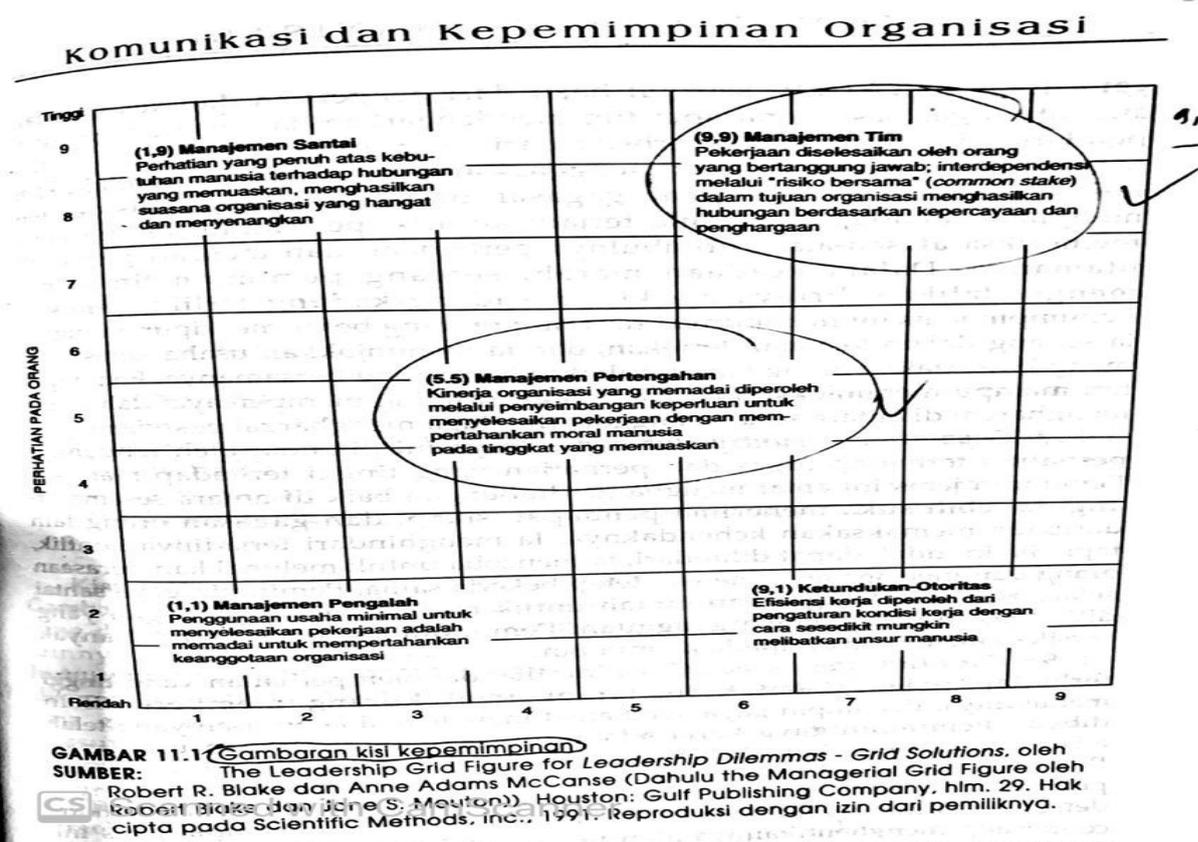
1. Teori kisi kepemimpinan

Blake & Mouton (1946);

Semua disebut kisi manajerial (managerial grid) kini di sebut kisi kepemimpinan (1991).

Berasal dari hal-hal yang mendasari perhatian manajer pada tugas atau hal-hal yang telah direncanakan untuk diselesaikan oleh organisasi dan perhatian kepada orang-orang dan unsur-unsur organisasi yang mempengaruhi mereka. Kisi ini menggambarkan perhatian pemimpn pada tugas dan pada manusia berkelindan sehingga menciptakan gaya pengelolaan dan kepemimpinan.

Kisi kepemimpinan



➤ **Keterangan**

1.1 Gaya Pengalah (*impoverished style*);

- a. Kurangnya perhatian terhadap produksi
- b. Pemimpin lemah; cenderung menerima keputusan orang lain, menyetujui pendapat, sikap, dan gagasan-gagasan orang lain, serta menghindari sikap memihak
- c. Bila terjadi konflik pemimpin jenis ini bersifat netral dan berdiri di luar masalah,
- d. Pemimpin jarang terlibat dan hanya berusaha sedikit untuk mengatasi keadaan.
- e. *5.5 Gaya Pemimpin Pertengahan (*middle –of-the-road style*):*
- f. Perhatian yang seimbang terhadap produksi dan manusia
- g. Mencari cara-cara yang dapat berguna meskipun tidak sempurna untuk memecahkan masalah.
- h. Bila ada pendapat, gagasan, dan sikap yang berbeda dengan yang di anutnya, namun ia berusaha untuk jujur tetapi tegas dan mencari pemecahan yang tidak memihak.
- i. Bila ada tekanan pemimpin gaya pertengahan mungkin saja menjadi bimbang dan mencari jalan untuk menghindari ketegangan.
- j. Pemimpin ini akan berusaha mempertahankan keadaan tetap baik.

9,9 Gaya Tim (*team style*);

- a. Perhatian yang tinggi terhadap tugas dan manusia.
- b. Menghargai keputusan yang logis dan kreatif sebagai hasil pengertian dan kesepakatan anggota organisasi.
- c. Mendengarkan dan mencari gagasan, pendapat dan sikap yang berbeda dari yang dianutnya,
- d. Memiliki keyakinan kuat mengenai apa-apa yang harus dilakukan, tetapi memberi respon pada gagasan orang lain yang logis dengan mengubah pendapatnya,
- e. Bila terjadi konflik, pemimpin tim mencoba memeriksa alasan-alasan timbulnya perbedaan dan mencari penyebab utamanya.

- f. Dalam keadaan marah, seorang pemimpin tim dapat mengendalikan dirinya meskipun kadang-kadang terlihat jengkel.
- g. Memiliki rasa humor yang besar meskipun dalam keadaan tertekan, dan menunjukkan usaha keras serta mengikutsertakan orang lain untuk ikut bergabung bersamanya,
- h. Mampu menunjukkan kebutuhan akan saling mempercayai dan saling menghargai diantara sesama anggota tim juga menghargai pekerjaan.

1,9 Gaya santai (*country club style*);

- a. Rendahnya perhatian terhadap tugas dan tingginya perhatian terhadap manusia.
- b. Menghargai hubungan baik diantara sesama,
- c. Menerima pendapat, sifat dan gagasan orang lain daripada memaksakan kehendaknya.
- d. Menghindari terjadinya konflik, tetapi bila tidak dapat dihindari maka ia berusaha untuk melunakan perasaan orang agar mereka tetap bekerjasama.
- e. Bersikap hangat dan ramah untuk mengurangi ketegangan yang ditimbulkan oleh adanya gangguan
- f. Lebih banya bersikap menolong daripada memimpin.

9,1 Gaya kerja (*task style*);

- a. Perhatian yang tinggi terhadap pelaksanaan kerja tetapi amat kurang memperhatikan manusianya.
- b. Menghargai keputusan yang telah dibuat,
- c. Perhatian utamanya melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan secara efisien,
- d. Cenderung mempertahankan gagasannya, pendapat serta sikap, meskipun terkadang dihasilkan dengan cara menekan orang lain,
- e. Bila timbul konflik; cenderung menghentikannya atau memenangkan posisinya dengan cara membela diri, berkeras pada pendiriannya atau mengulangi konflik dengan sejumlah argumentasi baru,
- f. Bila sesuatu tidak berjalan dengan seharusnya, ia akan memacu dirinya juga orang lain supaya semua Kembali berjalan dengan baik.
- g. Menurut Blake & Mouton, gaya tim 9,9 merupakan gaya kepemimpinan yang paling disukai.

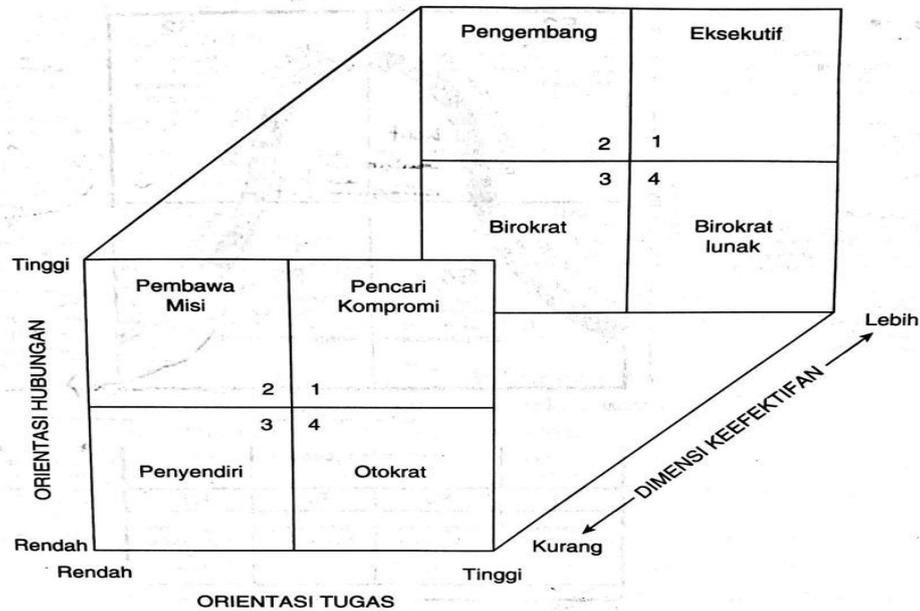
2. TEORI 3-D

Reddin (1967); membuat teori berdasarkan pada kisi tugas manusia yang dikemukakan oleh Blake & Mouton dengan menambahkan dimensi ketiga, yaitu efektifitas; ketiga dimensi itu didefinisikan sebagai berikut:

- a. **Orientasi-kerja:** Tingkat pengarahan manajer atas usaha bawahan untuk mencapai tujuan .
- b. **Orientasi- hubungan:** Tingkat hubungan pribadi antar manajer dengan bawahan, ditandai oleh adanya saling mempercayai, menghormati gagasan dan memperhatikan perasaan bawahan.
- c. **Keefektifan:** Tingkat persyaratan produksi yang dicapai manajer yang telah ditetapkan.

KOMUNIKASI ORGANISASI

✓ LEBIH EFEKTIF	KURANG EFEKTIF ✓
<p>→ Eksekutif Tugas berat, hubungan kuat, muncul sebagai motivator yang baik, yang memperlakukan setiap orang dengan cara tersendiri dan lebih suka melakukan manajemen tim.</p> <p>Otokrat Lunak (<i>Benevolent Autocrat</i>) Tugas berat, hubungan lemah, tampaknya mengetahui apa yang diinginkannya dan tahu cara memperolehnya tanpa menimbulkan ketidaksetiaan.</p> <p>Pengembang (<i>Developer</i>) Tugas ringan, hubungan kuat; tampaknya mempercayai orang lain secara terselubung dan menaruh perhatian utama pada pengembangan hubungan yang selaras</p> <p>Birokrat Tugas ringan, hubungan lemah; tampaknya menaruh perhatian pada aturan-aturan dan prosedur demi kepentingan mereka sendiri, dan karena ingin menjaga serta mengawasi situasi dengan menggunakan aturan dan prosedur itu, mereka sering terlihat amat berhati-hati.</p>	<p>→ Pencari Kompromi (<i>Compromiser</i>) Tugas berat, hubungan kuat, meskipun hanya satu atau mungkin tidak ada satu pun yang sesuai; muncul sebagai pembuat keputusan yang buruk dan membiarkan tekanan amat mempengaruhi; tampaknya lebih suka meminimalkan tekanan dan masalah daripada memaksimalkan produksi jangka-panjang.</p> <p>Otokrat Tugas berat, hubungan lemah ketika perilaku seperti ini tidak sesuai; tampaknya tidak mempunyai kepercayaan kepada orang lain, hanya tertarik pada tugas-tugas langsung.</p> <p>Pembawa Misi (<i>Missionary</i>) Tugas ringan, hubungan kuat ketika perilaku seperti ini tidak sesuai; tampaknya lebih tertarik kepada manusia sebagai pribadi.</p> <p>Penyendiri (<i>Deserter</i>) Tugas ringan, hubungan lemah ketika perilaku seperti ini tidak sesuai; tampak seperti tidak terlibat dan pasif.</p>



GAMBAR 11.2 Model gaya kepemimpinan 3-D
SUMBER: Dari William J. Reddin, "The 3-D Management Style Theory". Hak Cipta 1967, *Training and Development Journal*, American Society for Training and Development. Dicitak ulang dengan izin yang bersangkutan. Hak Cipta dilindungi.

3. KEPEMIMPINAN SITUASIONAL

HERSEY & BLANCHARD (1974, 1977)

Mengembangkan konsep kepemimpinan situasional dari penelitian kepemimpinan yang diselesaikan di Ohio State University (Stogdill & Coons, 1957)

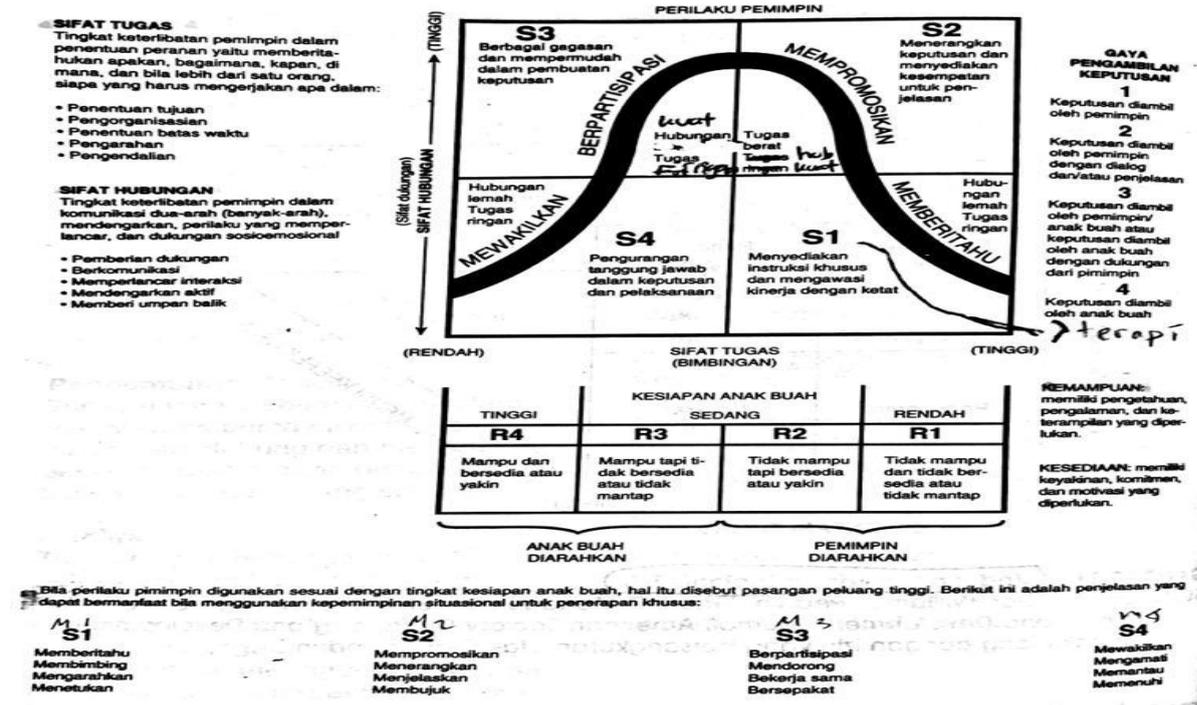
Hersey & Blanchard memperkenalkan variabel ketiga yaitu kematangan, yang berfungsi dengan cara yang serupa dengan dimensi keefektifan yang dikemukakan Reddin,

Penampilannya mirip dengan model Reddin. Interpretasi mereka mengenai kepemimpinan yang efektif juga hampir serupa,

Perbedaan antara gaya efektif dan tidak efektif seringkali bukan karena perilaku pemimpin yang sesungguhnya, tapi lebih pada kecocokan antara perilaku ini dengan situasi yang dihadapi.

Faktor yang menentukan efektifitas dijelaskan sebagai "tingkat kesiapan anak buah" ; yang didefinisikan sebagai kesiediaan dan kemampuan untuk bertanggungjawab.

KOMUNIKASI ORGANISASI



GAMBAR 11.3 Model kepemimpinan situasional yang diperluas
SUMBER: Paul Hersey, *Situational Selling*, Escondido, Calif.: Center for Leadership Studies, 1985, hlm. 32

Empat gaya kepemimpinan – situasional:

- Gaya 1: Memberitahu (*telling*)
- Gaya 2: Mempromosikan (*Selling*)
- Gaya 3: Berpartisipasi (*Participating*)
- Gaya 4: Mewakillkan (*Delegating*)

4. Teori Empat-Sistem

LIKERT (1967) ; Mengemukakan salah satu teori gaya manajerial dan kepemimpinan yang paling sering diperbincangkan. Likert menemukan empat gaya atau system manajerial yang berdasarkan pada suatu analisis atas delapan variable manajerial, yaitu 1. Kepemimpinan, 2. motivasi, 3. komunikasi, 4. interaksi, 5. pengambilan keputusan, 6. penentuan tujuan, 7. pengendalian dan 8. kinerja.

Likert Membagi Gaya Manajerial sbb:

- Penguasa Mutlak (*exploitative – authoritative*)
- Penguasa semi-mutlak (*benevolent – authoritative*)
- Penasihat (*consultative*)
- Pengajak-serta (*participative*)

5. Teori kontinum

Manajer **TANNENBAUN & Schmidt (1957)**: Meneliti bahwa pengambilan keputusan sebagai konsep utama dalam kontinum perilaku kepemimpinan mereka.

Mengemukakan tujuh butir perilaku pada suatu kontinum, dari kepemimpinan terpusat pada atasan kepada kepemimpinan yang terpusat kepada bawahan.

Ketujuh butir ini menunjukkan sifat manajer-pemimpin mulai dari mereka yang mempertahankan tingkat pengendalian ketat pada bawahan. Kontinum ini dapat dijelaskan sbb:

- a. membuat keputusan dan mengumumkannya
- b. Manajer membuat keputusan dan menawarkannya
- c. Manajer mengemukakan keputusannya dan memberi kesempatan diubah,
- d. Manajer mengemukakan keputusannya sementara, yang masih dapat di ubah,
- e. Manajer menentukan beberapa Batasan dan meminta bawahan untuk membuat keputusan,
- f. Manajer mengizinkan bawahan membuat keputusan.

6. Teori Kebergantungan

FIEDLER (1967); Mengemukakan teori gaya kepemimpinan berdasarkan pada konsep kebergantungan.

Menurut teori kebergantungan, keefektifan pemimpin bergantung pada hubungan –hubungan dalam gaya kepemimpinannya, juga situasi tertentu yang dihadapinya.

Gaya pemimpin digambarkan dalam variable-variable yang kita kenal : tugas dan hubungan. Pemimpin ditinjau sebagai bermotivasi- tugas (*task-motivated*) atau bermotivasi-hubungan (*relationship-motivated*).

Karakteristik suatu situasi kepemimpinan yang paling penting adalah: (1). Relasi pemimpin-anggota, (2). Struktur tugas dan (3). Kekuasaan jabatan pemimpin.

Relasi pemimpin-anggota yang baik terjadi bila anggota menyukai, mempercayai, dan menghargai pemimpin; hal ini dianggap sebagai satu-satunya kondisi terpenting bagi kepemimpinan yang efektif.

Sumber: R. Wayne Pace, Don F. Faules; KOMUNIKASI ORGANISASI; Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan, editor Dedy Mulyana, PT Remaja Rosdakarya Bandung, 2005

MODUL 6

PRILAKU KOMUNIKASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN

A. PENDEKATAN TIPE PADA GAYA KEPEMIMPINAN

1. HIPOKRATUS

- a. mungkin merupakan orang pertama yang berspekulasi tentang factor-factor yang menciptakan dan menandai gaya prilaku perorangan.
- b. Hipokratus: bahwa struktur dan fisiologi jasmani menentukan kepribadian atau cara berperilaku seseorang yang sudah menjadi kebiasaannya;
- c. Menjabarkan 4 tipe kepribadian sebagai hasil pengaruh utama salah satu dari keempat “humor” jasmani.

2. JAMES DEESE

- a. Menerangkan, bahwa tentu saja tidak ada bukti mengenai gagasan semacam ini, dan yang masih tersisa dari tipe-tipe Hipokratus adalah kata sifat yang masih digunakan untuk menggambarkan sifat-sifat; berdarah dingin, pemberang, periang dan melankolik.
- b. Namun, **LITTAUER** (1983): mengembangkan suatu analisis ekstensif mengenai gaya berperilaku dengan menggunakan keempat temperamen tersebut sebagai dasarnya.

3. CARL JUNG (1923)

- a. Mengembangkan system karakter berdasarkan dua sikap (introversi dan ekstroversi) dan empat fungsi. Namun kini setiap orang sepakat introversi versus ekstroversi tidak berguna lagi sebagai system tipe karakter yang bermanfaat (Deese,1967;429).
- b. Keempat fungsi tersebut: pikiran, perasaan, pengindraan, dan intuisi.

4. MYERS-BRIGGS

- a. Indikator Tipe Myers-Briggs (Briggs&Briggs Myers, 1976. Salah satu instrumen yang paling banyak digunakan dan direplikasi.
- b. Berdasarkan pada empat fungsi dasar Jung, dan sering disebut “teori tipe kepribadian”,
- c. Dia mengatakan banyaknya perilaku acak yang sebenarnya amat teratur dan konsisten, disebabkan oleh beberapa persamaan dan perbedaan dasar tertentu dalam cara manusia mengamati dunia dan membuat penilaian mengenainya.

- d. Persepsi merujuk kepada cara kita menyadari benda-benda, manusia dan peristiwa-peristiwa. Penilaian meliputi semua cara kita menarik kesimpulan mengenai apa yang telah diamati.
- e. Ada dua cara mempersepsi; mengamati melalui indra (*sensing*), dan mengamati melalui perasaan (*intuiting*);
- f. Ada dua cara penilain; melalui pikiran (*thinking*), penilaian melalui perasaan (*feeling*)).
- g. Bila orang berbeda secara sistematis dalam cara mereka mempersepsi, masuk akal untuk mempercayai bahwa mereka akan menunjukkan tipe gaya pengoperasian yang berlainan pula.

B. INSTRUMEN LAIN YANG BERDASARKAN PADA TIPE

1. **DRAKE BEAM MORIN**, Inc; konsultan dalam manajemen sumber daya manusia (277 Park Avenue, New York, NY 10172).

Mengembangkan Tes 1-Speak; berdasarkan pada empat tipe kepribadian JUNG yang digunakan untuk menciptakan suatu profile gaya komunikasi seseorang. Keempat gaya tersebut: pengintuisi (*intuitor*), pemikir (*Thinker*), pengindra (*senser*), dan perasa (*Feeler*)

2. **PAUL MOK dan rekan-rekannya** (14455 Webbs Chapel Roud, Dallas, TX 75234, kini Mok-Bledsoe International),

Membantu para klien mengenali empat gaya mereka dengan menggunakan Survey Gaya Berkomunikasi (SGB); mengungkapkan gaya seorang pengintuisi, pengindra, pemikir, dan perasa (Mok&Lynch, 1978).

3. **KOLB** (1976a & 1976b);

Mendasarkan penilaiannya tentang “gaya belajar” pada konsep yang mengenai tipe kepribadian. Empat kegiatan pelajar; berpikir, merasakan, memperhatikan, dan melakukan. Kombinasi setiap kegiatan ini menghasilkan empat gaya belajar: pengumpul(*Converger*), penyebar (*Diverger*), Asimilator, dan Akomodator.

- a. ***Pengumpul***: tidak emosional, lebih suka berurusan dengan benda mati,
- b. ***Penyebar***: cenderung emosional dan imaginative serta tertarik pada manusia,
- c. ***Asimilator***: unggul dalam pemikiran induktif dan memadukan pengamatan-pengamatan yang berlainan menjadi penjelasan terintegrasi, dan kurang tertarik pada manusia, lebih memperhatikan konsep-konsep abstrak.

d. *Akomodator*: kekuatan terbesar dalam pengerjaan sesuatu, membuat rencana-rencana dan melibatkan diri mereka dalam pengalaman-pengalaman baru, Cenderung menyelesaikan persolan secara uji coba secara intuitif.

4. **HARRISON & BRAMSON (1982):**

Mulai dengan penelitian “modus penyelidikan” dan mengidentifikasi lima gaya yang berasal dari pendekatan terhadap pemikiran “ beberapa pemikir dan filsuf semisal tertentu” yang dihubungkan dengan masa-masa penting yang bersejarah.

Gaya idealias dikaitkan dengan filosofi, pemerintahan dan politik; gaya penganalisis mencerminkan dasar-dasar metode intelektual Barat; gaya realis menunjukkan pemikiran dan kegiatan yang dikaitkan dengan metode ilmiah; gaya pragmatis dikaitkan dengan pemikiran dan Tindakan nontradisional dan progresif; dan gaya peng sintesis tercermin pada metode dialektis dan menyajikan suatu gaya integrative.

C. PENDEKATAN SIFAT TERHADAP GAYA

1. **NREL**

Menggunakan *database* dan metode yang berbeda, tetapi mulai dari kerangka teoritis yang serupa (orientasi manusia versus tugas dan orientasi ekstrovet versus introvert, the Norwest Regional Educational Laboratory (710 S.W. Second Avenue, Portan, OR 97204) menciptakan *Gaya Kepemimpinan : Suatu Matriks Prilaku (Sayers, 1978)* yang menghasilkan data mengenai empat gaya yang berbeda; peningkat (*promoting*), pengendali (*controlling*), penganalisis (*analyzing*), dan pendukung (*supporting*).

2. **MALONE**

Perusahaan Pelatihan dan Pengembangan Malone (Akron, OH) mengembangkan *Survey Gaya Perilaku (Oravec, 1981)*, yang memberi informasi mengenai empat gaya dasar; pengatur, pembujuk, penganalisis, dan pendukung.

3. **TRACOM**

Korporasi TRACOM (200 Fillmore Street, Denver, CO 80206) memasarkan Profil Gaya Sosial (Reid & Merrill, 1987) yang mengungkapkan empat gaya : analitis, pendorong, ramah, dan ekspresif, yang tampaknya, ekuivalen dengan berpikir (analitis), merasa (ekspresif), intuisi (ramah) dan pengindraan (pendorong).

4. **PERFORMAX**

Sistem Performax Internasional (12755State Highway 55, Minneapolis, MN 55441), memasarkan Sistem Profil Pribadi, suatu instrument gaya berdasarkan pada penelitian

John G. Geier (1967) dan teori umum William Moulton Marston, pengarang *Emotions of Normal People* (1979). **Marson** mengidentifikasi empat emosi utama yang cenderung tempat berhimpun berbagai perilaku; dominasi (*dominance*), pengaruh (*influence*), patuh (*submission*), dan rela (*compliance*). Geier menguji kecermatan kuartet gaya yang dinamainya **DISC** (*dominance / dominasi, influence/pengaruh, steadiness/kemantapan, dan compliance/kerelaan*).

D. ANALISIS TRANSAKSIONAL

1. **ERIC BERNE** (1964);

Gaya dipandang dari perspektif Berne yang disebut analisis transaksional. Menurunkan teorinya dari teori psikoanalitik dan mengendalikan tiga tahap ego; dewasa, orang tua, dan anak-anak sebagai bagian dari seluruh perilaku setiap manusia.

2. **JAMES R. NOLAND** (1978);

Mengembangkan dan menyebarkan suatu instrumen yang disebut *Personalisis*. Respons – responsnya dotafsirkan dari sudut pandang setiap tahap ego utama menurut Berne dan empat sifat yang menandai setiap tahap ego.

3. **WOFFORD, GERLOFF, dan CUMMINS** (1977);

Menyimpulkan enam gaya dasar komunikasi dari teori analisis transaksional, yang diturunkan secara bebas dari setiap tahap ego utama. Gaya pengendalian, gaya penyamanan (*equalitarian*), gaya penstrukturan, gaya dinamik, gaya pelepasan (*relinquishing*), dan gaya penarikan (*withdrawing*) disebarkan diantara tiga tahap ego; Orang tua menggunakan gaya pengendalian dan penstrukturan,; Orang Dewasa menggunakan gaya penyamanan dan dinamik. Anak-anak menggunakan gaya pelepasan & penarikan.

E. MATRIKS INTERAKSI HILL

1. **MIH** (*Matriks Interaksi Hill*);

Dikembangkan untuk mengemukakan pola-pola berulang yang menandai aneka ragam fenomena perilaku dan kandungan verbal interaksi kelompok. Kategori ini “membuat perbedaan dalam gaya Bahasa diantara kelompok-kelompok” (Hill, 1973),

Penilaian mengenai apakah kategori yang tercakup dalam MHI sah harus diserahkan kepada pembaca yang dapat mengesahkannya berdasarkan kepada pengalamannya dengan kelompok, untuk menentukan apakah kategori ini berguna dalam pemahaman

dan pengelolaan kelompok – kelompok” (Hill, 1973, hlm. 160). Diperoleh empat kategori gaya sebagai berikut: **Konfrontatif, Berspekulasi, Tegas, dan Kolot.**

2. MILLER, NUNNALLY, & WACKMAN (1975);

Mengekstrapolasi empat variable yang mereka rasa memegang peranan dalam gaya-gaya tersebut- menitikberatkan perasaan, menitikberatkan pemikiran, menitikberatkan masalah-masalah pribadi, dan menitikberatkan masalah-masalah hubungan .

Mereka menciptakan empat gaya mereka sendiri sbb:

- a. **Gaya I** : Hangat, ramah, ceria ; menghidupkan suasana.
- b. **Gaya II** : Mengatur, membujuk, memarahi, menuntut, biasanya digunakan bila anda ingin meyakinkan atau mengendalikan apa yang terjadi.
- c. **Gaya III** : Mencoba-coba, memperluas, memperinci, menyelidiki, meneliti; gaya spekulasi yang tujuannya nyaris menghentikan dunia, bercermin padanya, dan menjelajahnya.
- d. **Gaya IV** : Menyadari, aktif, menerima menutup, memelihara, dan bekerjasama; mengikuti proses yang menyangkut masalah-masalah secara terbuka dan langsung; suatu gaya yang *committed*.

MILLER & REKAN-REKANYA (1975); menyimpulkan bahwa “ bila maksud anda adalah bersosialisasi dan berpartisipasi dalam beberapa kegiatan Bersama, Gaya IV terlalu berat. Gaya I akan lebih baik.

Bila maksud anda mengarahkan dan membujuk, maka Gaya IV tidak cocok. Cobalah Gaya III.

Bila tujuan anda menyelidiki secara mencoba-coba dan memperoleh pandangan umum terhadap suatu persoalan, maka Gaya IV terlalu tajam. Gaya III akan lebih baik. Gaya IV menyatakan komitmen yang lebih dalam terhadap masalah yang dihadapi.

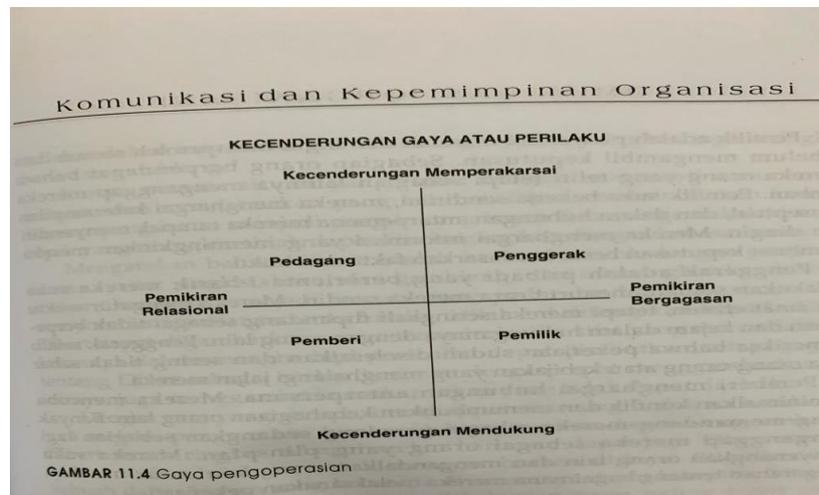
Gaya IV paling baik bila anda dan mitra anda mempunyai persoalan dan ingin memecahkannya.

F. GAYA PENGOPERASIAN

Gaya Pengoperasian adalah pola prilaku seseorang yang konsisten, yang diamati oleh orang lain bila ada orang yang berusaha membantu orang lainnya untuk mencapai tujuan. Bagi banyak orang gaya pengoperasian seseorang merupakan factor tunggal terpenting dalam keberhasilan bekerja Bersama pegawai.

Teori dan penelitian diatas menyatakan bahwa dua perangkat kecenderungan prilaku meliputi kebanyakan gaya: (1). Kecenderungan memprakarsai versus mendukung, (2)

kecenderungan hubungan (relational) versus kecenderungan bergagasan (national). Kecenderungan – kecenderungan ini bergabung menjadi matriks empat-sel dan memperkenalkan empat kemungkinan atau kecenderungan gaya (GBR berikut);



1. Kecenderungan *memprakarsai* terungkap bila orang mengambil Langkah pertama untuk memulai sesuatu, dan menunjukkan usaha dan arah untuk melakukan Tindakan. Orang ini aktif, mencari sesuatu untuk dikerjakan, dan mendorong segala sesuatu untuk maju.
2. Kecenderungan *mendukung* terungkap bila orang memberi dukungan, bertahan tanpa gagal atau menghasilkan sesuatu, dan membantu orang lain untuk melanjutkan kegiatan mereka. Orang dengan kecenderungan mempertahankan biasanya melakukan meminimalan konflik dan pemupukan kebahagiaan setiap orang. Mereka sering berhasil dan mampu bertahan menghadapi tekanan.
3. Pemikiran *hubungan* terpusat pada hubungan emosional di antara manusia. Orang memperlihatkan pemikiran relasional dengan menghargai manusia dan memperhatikan mereka. Orang dengan pemikiran rasional berorientasi manusia dan nonagresif.
4. Pemikiran *gagasan* terpusat pada gagasan-gagasan, objek, dan konsep-konsep abstrak. Orang yang memperlihatkan pemikiran bergagasan menghargai benda-benda dan data, seringkali tampak menyendiri dan dingin, dan lebih suka bekerja sendirian.
 - a. Kombinasi kecenderungan memprakarsai dengan pemikiran relasional menghasilkan suatu gaya pedagang (dealer);
 - b. Kombinasi kecenderrungan mendukung dan pemikiran gagasan menghasilkan gaya pemilik (holder);

- c. Kombinasi kecenderungan memprakarsai dan pemikiran bergagasan menghasilkan gaya penggerak (Mover).;
- d. Terakhir kombinasi kecenderungan mendukung dengan pemikiran relasional menghasilkan gaya pemberi (giver).

G. GAYA KEPEMIMPINAN YANG PALING EFEKTIF

Logika gaya kepemimpinan terbaik-tunggal (*one-best leadership style*) versus gaya kepemimpinan terbaik-bersyarat (*conditional-best leadership style*) berdasarkan asumsi pada sifat pengaruh.

Dari sudut pandang gaya terbaik-tunggal, dikemukakan bahwa orientasi dan keahlian orang yang mempengaruhi menghasilkan perbedaan. Bila anda akan membantu orang lain untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan-menggunakan kepemimpinan- anda akan paling efektif bila anda menggunakan gaya yang mempunyai peluang tertinggi untuk ditanggapi secara positif.

STEPHAN & PACE (1991); menasehati para eksekutif yang ingin menunjukkan kepemimpinan yang lebih efektif agar “memperlakukan orang lain sebagai kawan.” Kawan adalah orang yang murah hati dan ramah, berbakti dan periang, Bahagia ditengah kehadiran orang lain. Mereka bersedia menerima beban orang lain, menjadi kawan membuka pintu ke area kepemimpinan yang menyenangkan, bergairah, dan berkekuatan, tanpa menggunakan strategi rumit untuk merebut dan mempengaruhi orang lain.

MANZ & SIMS (1991); mengemukakan suatu bentuk “Pemimpin Luar Biasa” yang tujuannya “terutama membantu anak buah untuk mengembangkan keahlian yang diperlukan pekerjaan” atau yang mereka namakan kepemimpinan-diri.

Kepemimpinan Luar Biasa terdiri dari ‘ serangkaian perilaku dan strategi kognitif’. Namun konsep Kepemimpinan- Luar-Biasa ini tampaknya menerapkan gaya kepemimpinan terbaik – tunggal, “ mengarahkan anak buah untuk menemukan kemampuan-kemampuan yang mereka miliki “. Mereka mengemukakan bahwa “ hasil terbaik diperoleh dari suatu system yang terintegrasi total, yang sepenuhnya dimaksudkan untuk mendorong, mendukung, dan memperkuat kepemimpinan-diri di seluruh sistem.”

Gaya kepemimpinan terbaik- bersyarat adalah gaya pemimpin yang menggunakan kombinasi perilaku komunikatif yang berbeda ketika menanggapi keadaan sekelilingnya;

dalam keadaan tersebut pemimpin berusaha membantu yang lainnya untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Sumber; R. Wayne Pace, Don F. Faules ; *KOMUNIKASI ORGANISASI, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, PT Rosdakarya Bandung, 2005

MODUL 7

TIM DAN KELOMPOK

A. REVOLUSI DALAM PERUBAHAN

Proses revolusi sedang berlangsung di Amerika Serikat dan negara – negara lainnya; hasil revolusi lah yang membuat orang biasa dan seringkali orang yang kehadirannya tidak kita sadari menjadi orang penting dan jelas peranannya. (*Scott and Hart, 1989, hal. 65-76*)

Cara-cara melaksanakan revolusi di atas:

1. Perubahan dalam nilai-nilai dan asumsi para orang penting dalam .organisasi (manajer, eksekutif, dan para ahli teknologi).
2. Perubahan dalam melakukan pekerjaan itu sendiri.

PERUBAHAN DALAM NILAI-NILAI DAN ASUMSI:

- a. (*Coontradt, 1984, hal 1 -11*) Perubahan utama dalam nilai-nilai dan asumsi adalah dari mengasumsikan bahwa manajer itu penting untuk mengajak para pegawai melaksanakan pekerjaan mereka, menjadi mengasumsikan bahwa sebenarnya pegawai akan membuat keputusan sendiri untuk bekerja lebih efektif.
- b. (*LeBaron, 1988, hal. ix*) Pekerjaan lebih dipandang sebagai pengalaman bekerja sama, holistic, alih-alih sebagai pengalaman pribadi atau pengalaman berurutan.
- c. (*Wilkins, 1989, hal. 3*) Anggota organisai yang paling efektif cenderung bekerja dengan orang lain, menyumbangkan karakter mereka sendiri kepada suatu karakter organisasi dan menumbuhkan keahlian, motivasi, dan pandangan anggota organisasi lainnya.
- d. (*Hoer, 1989*) Konsep tim menyebar dengan cepat di antara industri – industri seperti pembuatan mobil, kapal terbang, peralatan elektris, elektronik, pemrosesan makanan, kertas, baja batu bara, dan pelayanan keuangan.

PERUBAHAN DALAM PEKERJAAN ITU SENDIRI

- a. Para ahli dalam merancang pekerjaan mengamati bahwa “banyak pekerjaan tidak di rancang dengan baik. Pekerjaan mematikan motivasi orang alih-alih membangkitkan motivasi nya, juga menurun daripada mendorong produktivitas dan kualitas kerja. Pekerjaan sama sekali tidak menyenangkan. (*Hackman and Oldham, 1980, hal. ix*)
- b. **PERUBAHAN POKOK:** Konsekuensi dari kedua perubahan mendasar dalam kehidupan anggota organisasi, terlihat pada ekspresinya yang pokok dalam

pengonsepan kembali makna “Kelompok-kelompok yang sedang bekerja” (*groups at work*). Sudah menjadi tradisi untuk menyelami proses-proses kelompok dalam suatu organisasi dari sudut pandang psikologi social, yang difokuskan pada proses-proses hubungan sosial. (*Smith, 1972, hal. 1-3; Bormann & Bormann, 1980, hal. 1-4*)

B. PEKERJAAN ATAU KELOMPOK NYA

Ketchum dan Trist (1992): mengemukakan alasan bahwa "bila sifat bawaan perorangan tidak diabaikan, ada hubungan kuat antara perilaku ketika melaksanakan pekerjaan dengan cara pekerjaan itu diorganisasikan. Kita menciptakan tempat kerja, dan tempat kerja membentuk kita" (hal. 7).

1. **Tim Kerja (TK)**: kelompok pekerja yang bertanggung jawab atas pembentukan produk atau menangani suatu proses dalam organisasi. TK merencanakan pekerjaan, menyelesaikannya, dan mengatur sejumlah tugas reguler kepenyeliaan seperti penjadwalan, penentuan tujuan, penyediaan umpan balik kinerja, dan bahkan menyewa anggota tim baru dan memberhentikan mereka yang tidak memberi andil yang cukup kepada pekerjaan tim tersebut.
2. **Tim Kerja Pengaturan-diri**: biasanya terdiri dari lima hingga limabelas anggota yang menghasilkan seluruh produk. Para anggota mempelajari seluruh pekerjaan dan berpindah dari suatu tugas ke tugas lainnya. TK memerlukan pelatihan berkesinambungan untuk membantu para pekerja menyempurnakan keahlian teknis dan/atau keahlian manajerial mereka.
3. **Kelompok Proyek (KP)**: diciptakan untuk tujuan perencanaan dan pengkoordinasian. Anggota KP diserahkan kepada kelompok dan mereka dipilih karena mereka memiliki informasi atau bakat yang akan membantu proses perencanaan dan pengkoordinasian. Anggota KP terlibat dalam pemecahan-masalah dan pembuatan rekomendasi, tetapi kebanyakan waktunya dipakai untuk kembali ke unit kerja mereka dan benar-benar terlibat dalam pekerjaan mereka. "**pertemuan**" istilah yang biasa digunakan ketika KP datang bersama-sama untuk mendiskusikan hal-hal terkait pekerjaan.

Faktor-Faktor Umum: Tim Proyek atau Tim Kerja - harus berurusan dengan beberapa masalah proses:

- a. bagaimana KP atau TK berkumpul bersama dan berkembang menjadi suatu badan yang bersatu padu.
- b. bagaimana dinamika kelompok atau tim dikelola.
- c. bagaimana kelompok atau tim memecahkan masalah dan membuat keputusan.

C. PEMBENTUKAN DAN PENGEMBANGAN KELOMPOK

Karena kebanyakan pekerjaan profesional dalam komunikasi organisasi meliputi pembentukan kelompok dan tim produktif, perlu dipahami bagaimana kelompok dibentuk dan bagaimana mereka berkembang.

Tiga Cara Untuk Membangun Kelompok atau Tim:

1. melalui pemuasan kebutuhan
2. melalui penugasan pada proyek
3. melalui penataan-ulang pekerjaan yang dilakukan orang dengan dasar harian.

Schutz (1958): mengemukakan teori mengenai hubungan antarpersona, disebut DHAM (orientasi hubungan antarpersona mendasar) (FIRO: funda mental interpersonal relations orientation), yang meliputi tiga jenis kebutuhan, yaitu:

1. **kebutuhan untuk penampungan (inclusion)**, kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Ketika seseorang mencoba berinteraksi dengan orang lain dan pada saat yang sama mencoba mempertahankan sebagian dari kesendiriannya. Kita ingin orang lain memulai kontak dengan kita, tetapi kita juga ingin dibiarkan sendirian.
2. **kebutuhan untuk kendali**, kebutuhan untuk memiliki kekuasaan dan pengaruh. Ada orang yang ingin sepenuhnya dikendalikan orang lain, adajuga yang ingin kuat berdiri sendiri ataupun mengendalikan pengambilankeputusan nya sendiri.
3. **kebutuhan untuk perhatian mendalam (afeksi)**, Kebutuhan terhadap afeksi: kebutuhan untuk memiliki hubungan pribadi yang hangat, akrab dengan orang lain. Sebagian orang mungkin menginginkan orang lain menunjukkan keramahan dan afeksi terhadap mereka, tetapi merasa sulit untuk menunjukkan ateksi mereka kepada orang lain.

Setiap kebutuhan antarpersona mengandung dua hal yang merupakan sarana pemenuhannya:

1. perilaku yang dinyatakan, atau perilaku yang diprakarsai seseorang terhadap orang lainnya

2. perilaku yang diinginkan. atau perilaku yang diinginkan seseorang agar dinyatakan oleh orang I kepadanya.

Orientasi hubungan antarpersona mendasar (OHAM): kebiasaan pendekatan anda terhadap hubungan antar persona, dilihat dari segi tiga kebutuhan tersebut di atas (penampungan kendali, dan afeksi), dan tingkat perilaku yang anda inginkan dan anda nyatakan, yang relevan dengan setiap kebutuhan.

Pembentukan Kelompok dan Tim

1. **Pembentukan kelompok melalui penugasan pada proyek:** keanggotaan kelompok atau tim seringkali dilakukan karena penugasan. Sejumlah besar kegiatan kelompok dan tim muncul sebagai konsekuensi penugasan karena dorongan suatu tugas, komite, atau tim proyek.
2. **Pembentukan kelompok melalui penataan-ulang pekerjaan:** (*Ketchum dan Trist, 1992*) melakukan pengamatan ringkas: “Pekerjaan yang buruk harus disingkirkan, bersama-sama dengan kepercayaan yang tidak pada tempatnya pada motivasi ekstrinsik, khususnya pengawasan yang memaksa. Pekerjaan yang baik memerlukan peningkatan ruang lingkup dan keanekaragaman pekerjaan setiap orang, jauh melebihi yang biasa dilakukan menurut cara lama Umumnya, menanggulangi keterbatasan ruang lingkup dan keanekaragaman berarti memasukkan para pekerja ke dalam tim-tim. Tim, sebagai unit, dapat diberi cakupan tanggung jawab yang amat luas, jadi amat memperluas ruang lingkup dan keanekaragaman bagi setiap orang. Dengan alasan ini, tim menjadi balok pembangun dasar organisasi yang baru (hal. 142-143).”

Enam kondisi yang harus ada agar pekerjaan dilaksanakan oleh sebuah tim (Taylor dan Felten, 1993):

1. Beberapa pekerja harus bertanggung jawab bersama-sama atas kinerjamereka sendiri.
2. Tugas-tugas para pekerja harus mandiri.
3. Interdependensi tugas harus merupakan fungsi keseluruhan proseskerja, aliran, atau produk akhir.
4. Pekerjaan harus memerlukan para pekerja yang beda. berbeda keahliannya.
5. Agar bekerja secara efektif, keahlian para pekerja harus terintegrasi.
6. Para pekerja, dengan penuh kesadaran, berbagi tujuan atau maksud bersama.

(Taylor & Felten, 1993, hal. 174-175) Keenam kondisi ini terpusat pada penyusunan pekerjaan, sehingga tugas-tugas yang dilaksanakan menjadi mandiri dan semuanya

penting bagi penyelesaian produk akhir, dan keahlian mereka yang mengerjakan tugas tersebut harus berlainan dan terintegrasi agar penyelesaian produk akhir efektif.

Perkembangan Kelompok atau Tim :

- **(Tucman, 1965) 4 Tahap Perkembangan Kelompok:**

- a. **Tahap Pembentukan:** Fungsi tugas adalah untuk memastikan bahwa anggota tim diorientasikan kepada pekerjaan yang harus dilaksanakan mengapa mereka berada dalam tim tersebut, apa yang seharusnya mereka kerjakan, dan bagaimana mereka mengerjakannya.
- b. **Tahap Gangguan:** menentukan siapa yang mengendalikan dan apa pengaruh orang tersebut kepada tim. Konflik yang tidak terselesaikan cenderung menghambat kelompok untuk menjadi tim yang berfungsi dengan lancar.
- c. **Tahap Penormaan:** Para anggota mulai berbagi gagasan dan perasaan, saling memberi umpan balik satu sama lainnya. meneliti tindakan-tindakan yang berkaitan dengan penyelesaian tugas serta berbagi informasi - fungsi tugas utama. Anggota kelompok mulai merasa cocok dengan segala sesuatu yang terjadi di sekitarnya, Muncul suatu keterbukaan yang berkenaan dengan pekerjaan
- d. **Tahap Pelaksanaan:** Mereka bekerja sama selakigus bersaing; ada dukungan untuk mencoba cara-cara alternatif dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan masalah. Dalam hubungan antarpersona, anggota tim merasa saling bergantung, namun juga mandiri. Keselarasan muncul dalam bentuk kebebasan perorangan dan penekanan yang kuat pada produktivitas.

D. DINAMIKA KELOMPOK

1. Tiga fungsi bagi anggotanya (*Hampton, Summer & Webber, 1973*):
 - a. Memenuhi kebutuhan antarpersona
 - b. Memberi dukungan bagi konsep diri perorangan
 - c. Melindungi para individu dari kesalahan mereka sendiri
2. Bagaimana kelompok menangani tiga aspek penting dalam kehidupan kelompok:
 - a. Peranan atau kegiatan yang dilaksanakan oleh anggota kelompok
 - b. Norma-norma dan perbedaan dalam status yang tumbuh ketika para anggota berinteraksi
 - c. Konflik yang muncul dari tekanan untuk bersikap secara bersaing alih-alih bekerja sama (*huse & boeditch, 1973*).

Dinamika kelompok: Interaksi antara kebutuhan kebutuhan perorangan, tujuan dan peranan kelompok, norma-norma dan konflik dalam berfungsinya kelompok

3. Peranan Anggota Tim

Dua tujuan besar interaksi tim dan dinamika kelompok adalah:

- a. Mempertahankan kelompok atau tim agar tetap utuh dan berfungsi lancar (terpadu).
- b. Mempertahankan sikap berorientasi-tugas melalui pendekatan sistematis terhadap pemecahan masalah.

4. (Benne dan Sheats, 1948) peranan fungsional yang dilakukan oleh anggota kelompok:

- a. Peranan yang memperlancar pengaruh kelompok dalam pemecahan masalah (peranan tugas). Peranan tugas: Tindak tanduk seperti menawarkan gagasan, mengemukakan metode dan rencana, meminta informasi dan pendapat, mendorong orang untuk maju, dan menangani kegiatan-kegiatan sesuai dengan prosedur.
- b. Peranan yang mempertahankan, memperkuat, mengatur, dan terus menerus menghidupkan kelompok atau tim (peranan pemeliharaan). Peranan pemeliharaan: Sikap-sikap yang dilakukan untuk mencairkan suasana, serta memberi/mengusahakan ruang agar tercipta diskusi yang sehat pada setiap anggota.
- c. Peranan yang mengganggu kemajuan dan usaha kelompok dengan menonjolkan pemenuhan kebutuhan perorangan yang bertentangan dengan penyelesaian tugas dan pemeliharaan kelompok (peranan mengganggu). Peranan mengganggu: Sikap-sikap seperti menghambat anggota kelompok yang menunjukkan otoritas, menyerang kedudukan seseorang, mengedepankan kepentingan pribadi, memaksakan superioritas, menggunakan bujukan untuk mendukung anggota tim lainnya, mengolok dan berkelakar secara tidak sopan, dan mengesampingkan subjek bahasan.

5. Norma dan Status Kelompok

- a. norma, atau standar perilaku yang sesuai dan diterima: memiliki kehidupan, sejarah dan budaya sendiri, yang diungkapkan melalui pernyataan perasaan, keyakinan, dan nilai-nilai yang sama di antara para anggota tim.

b. Anda menyadari bahwa anda bergerak dalam sebuah tim yang nilai-nilainya berbeda dengan yang anda anut, maka anda harus menentukan apakah posisi anda:

1. Menerima nilai-nilai baru.
2. Mencoba mengubah nilai-nilai tim.
3. Meninggalkan tim tersebut.

(Hampton, Summer, & Webber, 1973): Norma-norma yang menyatakan bagaimana seharusnya anda bersikap dalam tim, seringkali menentukan status anda - penghormatan atau pelecehan, keakraban atau kesegaran ketertutupan atau keterusterangan yang ditunjukkan oleh orang lain ketika anda hadir, menyatakan bagaimana anda berbeda dari anggota kelompok yang lainnya.

6. Faktor-faktor yang menentukan status perorangan dalam setiap kelompok:

- a. keluarga, nama, atau kerabat mungkin menentukan status seseorang dalam beberapa organisasi.
- b. pendidikan, senioritas, usia, jenis kelamin, atau latar belakang etnik dapat memberi andil untuk memperoleh status yang lebih tinggi.
- c. karakteristik seperti tinggi badan, cara berpakaian dan penampilan umum, kemampuan bersosialisasi, keramahan, kepercayaan-diri, dan status dalam kelompok lain.
- d. gelar seseorang, deskripsi kerja, gaji, hak-hak, kebebasan dari pengawasan langsung, lokasi kantor, perabotan, dan kemampuan untuk menanjak ke tingkat yang lebih tinggi, mungkin dipertimbangkan ketika orang lain menetapkan status.

7. Persaingan dan Konflik dalam tim

- a. **Persaingan:** Suatu situasi yang membatasi penghargaan, sehingga seorang anggota kelompok memperoleh penghargaan dan anggota lain tidak memperolehnya.
- b. **Kerja Sama:** Bila anggota kelompok percaya bahwa tidak ada orang yang dapat memperoleh penghargaan kecuali bila mereka semua memberi andil pada pekerjaan yang
- c. **Iklim Kompetisi Dapat Tercipta:** Ketika seorang anggota dapat memonopoli waktu, menggunakan tempat lebih luas daripada yang digunakan orang lain, memakai sejumlah besar persediaan, atau lebih sering bepergian daripada anggota tim lainnya.

- d. **Tim Kerja Self Directed/Self Managed:** berisi para pemain yang diberdayakan dan merasa bahwa mereka diberi wewenang untuk membimbing dan mengatur tugas mereka sendiri. Materi pelatihan yang dilakukan TK Self Directed: meliputi pemecahan-masalah, keterampilan berkomunikasi, pertemuan tim, menangani konflik, pengembangan tim, dan aliran serta tersedianya informasi.
 - e. **Materi pelatihan yang dilakukan TK Self Directed:** meliputi pemecahan-masalah, keterampilan berkomunikasi, pertemuan tim, menangani konflik, pengembangan tim, dan aliran serta tersedianya informasi.
8. Pengaruh dalam cara kerja tim
- a. **Pengaruh Persaingan dalam Cara Kerja Tim**
Bila anggota tim memandang peranan mereka sebagai amat kompetitif, mereka cenderung kurang mendengarkan apa yang dikatakan anggota lainnya, cenderung kurang efisien, dan cenderung menurun kualitas kerjanya.
 - b. **Pengaruh Kerja Sama dalam Cara Kerja Tim**
Bila anggota tim memandang peranan mereka sebagai amat kooperatif, mereka cenderung menunjukkan koordinasi yang lebih baik dalam usaha mereka. Cenderung lebih penuh perhatian, pemahaman bersama terhadap informasi meningkat, dan lebih banyak menghasilkan penilaian bersama mengenai informasi.

E. PROSES PENYELESAIAN MASALAH

1. Tahap - Tahap Yang Secara Umum Disepakati:
 - a. Kenali dan terangkan dengan jelas keberadaan suatu masalah.
 - b. Carilah cara untuk menanggapi masalah tersebut.
 - c. Pilihlah solusi/gagasan yang paling berguna atau efektif.
 - d. Buatlah keputusan mengenai gagasan mana yang akan dilaksanakan, dan lanjutkan dengan mengambil langkah khusus yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah.
2. Kenali dan Jelaskan Masalahnya
Pemecahan-masalah yang efektif: memperoleh kesepakatan dari anggota tim bahwa mereka memiliki masalah bersama atau himpunan masalah yang perlu dipikirkan.
Kesulitan yang paling mungkin/sering ditemukan dalam kerja tim, terjadi pada:

- a. Prosedur yang digunakan
- b. Perilaku anggota tim
- c. Perasaan anggota tim
- d. Milik anggota tim
- e. Keterlibatan anggota tim dalam berbagai peristiwa.

Pada tahap identifikasi proses penyelesaian-masalah, kita berusaha keras untuk memperoleh kesepakatan di antara anggota tim mengenai hal apa yang harus diubah.

Bila anggota tim sampai pada tahap berhasil mengidentifikasi masalah, dan telah melakukan suatu analisis tentatif mengenai masalah itu, dia harus merumuskan masalah tersebut dalam istilah yang paling jelas dan paling mungkin dipecahkan.

3. Menumbuhkan Gagasan

- a. **Penumbuhan Gagasan:** menemukan cara untuk menyelesaikan apa yang ingin anda lakukan.
- b. **(Parnes, 1966) menyebut** prosedur menumbuhkan gagasan dahulu dan menilainya kemudian sebagai Prinsip Penilaian Yang Ditangguhkan.
- c. **(Osborn, 1963) mengamati,** "Semakin banyak gagasan yang anda pikirkan, semakin besar kemungkinan anda menemukan jalan terbaik untuk memperoleh solusi" **(hal. 124).**
- d. **Setelah anda mempunyai sejumlah gagasan,** tahap selanjutnya adalah pengelompokan gagasan untuk menganalisis kelayakan dan kegunaannya dalam pencapaian perubahan yang diinginkan.
- e. **Setelah tahap penumbuhan gagasan, tulis semua gagasan tersebut,** lalu susun kembali menjadi beberapa kelompok, setelah itu perhatikan secara khusus cara modifikasi gagasan tersebut agar menjadi gagasan yang lebih bermanfaat dan lebih tajam.

4. Pemilihan Gagasan yang Paling Bermanfaat

Memilih gagasan yang memberikan keuntungan terbesar dan kerugian terkecil. Keuntungan dan kerugian ini, seringkali bersifat pribadi, merupakan gambaran individual dan melibatkan nilai-nilai serta perasaan.

Dalam ini, metode pemecahan konflik merupakan metode yang terbukti paling sesuai dalam pemecahan perbedaan dan pemilihan gagasan yang paling bermanfaat.

5. Membuat Keputusan

Beberapa strategi yang paling banyak digunakan untuk pembuatan pilihan dalam tahap puncak pemecahan masalah

- a. **Pengabaian (bypassing):** Suatu gagasan dilontarkan, tetapi sebelum gagasan itu dapat dibahas untuk dilaksanakan, gagasan lain diajukan. Gagasan pertama disingkirkan dan gagal dilaksanakan.
 - b. **Kekuasaan: Orang yang paling penting,** berwibawa, berwenang, atau yang paling berkuasa dalam kelompok secara aktif mendukung suatu gagasan atau tindakan dengan asumsi bahwa semuanya sepakat.
 - c. **Penggabungan suara (vocal coalition):** Karena anggota kelompok yang lainnya gagal mengemukakan keberatan mereka, kekuatan penggabungan suara muncul membuat keputusan.
 - d. **Suara mayoritas:** Melalui prosedur pemberian suara, gagasan yang didukung lebih dari separuh anggota kelompok diterima.
 - e. **Jumlah terbanyak:** Asas suara terbanyak mengizinkan memilih gagasan yang didukung oleh suara paling banyak sebagai keputusan kelompok.
 - f. **Konsensus:** bila setiap orang mampu mengemukakan pendapatnya dan keberatannya dengan cara yang baik, kesepakatan dapat diperoleh bila para anggota bersedia mengambil gagasan tertentu walau mungkin mereka mengajukan syarat tertentu mengenai gagasan tersebut.
 - g. **Kebulatan suara:** Kebulatan suara terjadi bila semua anggota kelompok benar-benar sepakat pada pemilihan gagasan atau suatu solusi.
6. Pembentukan Tim
- a. (Burke, 1982, hal. 268) Tim adalah sebuah kelompok kerja lengkap atau suatu satuan kerja, yang para anggotanya paling sedikit memiliki satu tujuan bersama, dan pencapaian tujuan itu memerlukan perilaku kerja sama dari semua anggotanya.
 - b. (Dyer, 1977, hal. 41) Pembentukan tim merupakan prakasa yang dilakukan dalam suatu satuan kerja untuk menyempurnakan operasinya.
 - c. Empat tujuan pembentukan tim dikemukakan Beckhard (1972) sebagai berikut:
 1. Menentukan tujuan dan prioritas tim.
 2. Mengalokasikan pekerjaan di antara anggota tim.
 3. Menyempurnakan cara kerja tim.
 4. Menyempurnakan prosedur dan proses-proses tim.

7. Menentukan tujuan dan prioritas:
- a. Penentuan tujuan harus dilaksanakan terlebih dulu karena kesulitan antarpersona dapat merupakan kegagalan tim dalam mengenali dan menyepakati sesuatu yang harus dicapai.
 - b. Memulai usaha pembentukan tim dengan memusatkan perhatian pada masalah masalah antarpersona atau pada peranan dan tanggung jawab atau pada prosedur dan proses dapat membuang-buang waktu dan tenaga.
 - c. **(Dyer, 1977) dan (Burke, 1982)** Prosedur untuk penentuan tujuan dan menetapkan prioritas tim:
 1. Setiap anggota harus mengemukakan alasan untuk apa tim tersebut dibentuk.
 2. Anggota tim harus mengungkapkan pernyataan mereka secara tertulis atau mengemukakannya secara lisan. Kemudian, anggota tim membahas pernyataan tersebut dan membuat suatu pernyataan tunggal yang menggambarkan aspirasi tujuan utama.
 3. Pernyataan tujuan tim ini harus dijadikan standar terhadap evaluasi rencana dan kegiatan tim yang lainnya, apakah rencana dan kegiatan tersebut dapat membantu mereka untuk mewujudkan tujuan utama atau tidak.
8. Merumuskan pedoman pengoperasian dan pengalokasian kerja:
- Menentukan bagaimana tim akan bekerja selama periode kerjanya. Selama periode ini, anggota tim membahas dan memutuskan bagaimana caranya tim membuat keputusan.
- Tim memutuskan bagaimana caranya untuk memastikan bahwa setiap orang dapat kesempatan untuk mengemukakan masalah dan ikut memikirkan hal yang nampak penting bagi setiap anggota tim.
- Tim perlu memiliki prosedur untuk meyakinkan bahwa mereka akan menyelesaikan tugasnya, anggota tim harus setia membaktikan waktu dan energi yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas tersebut.
9. (Varney, 1989, hal. 100 102) Menyempurnakan cara kerja tim:
- Inti berfungsinya tim adalah hubungan di antara para anggotanya. Gangguan dalam hubungan dan komunikasi antarpersona, terungkap melalui gejala-gejala yang muncul ke permukaan selama dinamika kelompok.
- Tujuan seorang fasilitator atau orang yang bertugas menyempurnakan fungsi tim dengan menitikberatkan pada hubungan dan komunikasi, haruslah menjaga agar

diskusi dan komunikasi dipusatkan pada tugas atau topik dan bergerak ke arah suatu keputusan atau tindakan.

(Moosbrucker, 1988) Moosbrucker (1988) mengidentifikasi perilaku antarpersona khas yang berhubungan dengan setiap tahap dalam pengembangan tim. Pada tahap pembentukan atau pengarahan, misalnya, anggota tim boleh mengarahkan pendapat mereka secara eksklusif kepada pemimpinnya.

- a. **Pada tahap gangguan atau konflik**, anggota tim berusaha meningkat kan pengaruh melalui subkelompok dan penggabungan (**koalisi**).
- b. **Pada tahap penormaan atau kepaduan**, anggota tim dapat tidak sepakat dengan pemimpin dan tidak saling mendukung, tetapi kelompok tetap tertawa dan bergembira, dan membuat lelucon tentang pemimpinnya.
- c. **pada tahap pembentukan atau pemecahan masalah**, anggota tim mengambil inisiatif dan saling menerima satu sama lain karena peranan mereka sudah jelas dan setiap orang dapat memberi andil berlainan.

10. Menyempurnakan prosedur dan proses tim:

Ada dua kategori kegiatan yang berhubungan dengan pembentukan tim tersebut.

- a. Penciptaan serta penggunaan suatu agenda
- b. Penyederhanaan proses yang menyangkut manusia.

(Schein, 1969) enam proses yang menyangkut manusia yang berkenaan dengan fungsi organisasi yang efektif:

- a. Komunikasi,
- b. Peranan fungsional,
- c. Pemecahan masalah,
- d. Norma-norma,
- e. Otoritas,
- f. Kerja sama.

Penggunaan agenda biasanya dibahas dalam konteks penstrukturan tim (Pace, Peterson, & Burnett, 1979).

Penstrukturan tim terdiri dari tiga tahap:

- a. Perencanaan untuk diskusi tim
- b. Pengenalan anggota tim dengan prosedur
- c. Pengarahan tim kepada topik, tujuan dan tugas.

Agenda adalah suatu penyajian sistematis mengenai topik yang akan dibahas pada pertemuan tim.- Bagian formal agenda terdiri dari topik-topik yang akan dibahas dan urutan pembahasannya.

Sebagian dari proses pembentukan-tim mencakup bantuan pada tim untuk mempelajari bagaimana membuat dan menggunakan sebuah agenda.

MODUL 8

STRES, KONFLIK, DAN KOMUNIKASI ORGANISASI

(**Ray, 1991**) kepustakaan mengenai stres yang berkaitan dengan pekerjaan secara ajeg, menunjukkan bahwa stres menimbulkan pengaruh yang merusak dan berbahaya bagi kesehatan jasmani dan rohani pekerja.

(**Heaney dan van Ryn, 1990**) stres okupasional berkaitan dengan efek jangka pendek seperti kecemasan kerja, ketegangan kerja, dan kepuasan kerja, dan efek jangka panjang seperti depresi, borok, penyakit kardiovaskular dan kematian.

(**Wallis, 1983**) dalam sebuah liputan utama mengenal stres yang dimuat Time, melaporkan bahwa stres diperkirakan merugikan bisnis dan industri antara 50 hingga 75 milyar dolar Amerika pertahun- cara orang berkomunikasi boleh jadi menimbulkan stres pada diri mereka dan orang lain, dan stres boleh jadi mempengaruhi cara orang berkomunikasi. Karena komunikasi menimbulkan stres dan juga

(**Heaney dan Ryn, 1990**), "Sasaran perubahannya mungkin sikap dan perilaku individu, norma dan perilaku kelompok, atau kebijakan dan prioritas organisasi"

A. Definisi Stres

1. **Stres:** penderitaan jasmani, mental, atau emosional yang diakibatkan interpretasi atas suatu peristiwa sebagai suatu ancaman bagi agenda pribadi seorang individu.
2. Interpretasi atas suatu peristiwa (event): adalah apa yang menimbulkan baik konsekuensi positif ataupun konsekuensi negatif.
3. Suatu peristiwa: adalah kejadian yang nyata atau dibayangkan dalam kehidupan seseorang.

Urutan yang menimbulkan suatu reaksi stres:

- a. Peristiwa,
- b. Interpretasi,
- c. Konsekuensi Negatif

(Csikszentmihalyi, 1990) "setiap orang mempunyai suatu gambaran, betapapun samarnya, mengenai apa yang ingin kita capai sebelum kita mati".

Bagi kebanyakan orang, peristiwa yang kita anggap menimbulkan reaksi negatif adalah peristiwa yang mengancam seberapa baik atau sejauh mana kita mampu mencapai sebagian tujuan kita.

(Rosch, 1984), "respons terhadap stres pada manusia sangat terpersonalisasikan dan bervariasi bagi setiap orang bahkan pada seorang individu pada saat-saat yang berbeda. Jelas apa yang dianggap stres oleh seseorang mungkin dianggap kesenangan oleh orang lainnya atau tidak membangkitkan respons sama sekali. Hal itu bukanlah sifat rangsangan, melainkan persepsi kita atasnya dan teknik-teknik apa yang telah dikembangkan untuk mengatasi hal itu tampaknya merupakan hal terpenting".

4. Menginterpretasikan peristiwa: berarti bahwa anda memberinya makna dan mampu menjelaskan apa makna peristiwa itu bagi anda (apa jenis efek potensial yang mungkin ditimbulkan peristiwa tersebut terhadap suatu aspek agenda atau tujuan pribadi anda.)

Lima kategori konsekuensi negatif yang teridentifikasi:

- a. Jasmani,
 - b. Emosional,
 - c. Mental,
 - d. Relasional,
 - e. Spiritual.
5. (**Seligman, 1975**) Konsekuensi emosional negatif tidak hanya mencakup perubahan kepribadian, kejengkelan, kecemasan, dan depresi, (Pace, 1992) namun juga mimpi buruk, menangis terus-menerus, khawatir, frustrasi, mudah marah, dan kepercayaan bahwa tidak ada orang yang peduli.
 6. (**Lazarus, 1981**) konsekuensi mental negatif seperti mudah lupa, konsentrasi lemah, sikap negatif, kebingungan, kelesuan, kebosanan, bicara dengan diri sendiri, dan ketumpuhan panca indera.
 7. (**Kobasa, 1979; Sweetland, 1979**) Konsekuensi relasional negatif meliputi kondisi seperti perasaan terasing, intoleransi, kebencian, kesepian, kebingkaman, mengomel, ketidakpercayaan, kurang intim, dan mengecam orang lain.

8. (Frankl, 1959; Green, 1964; Kushner, 1981) konsekuensi spiritual negatif suatu kehilangan makna, kehampaan, keraguan, kehilangan pegangan, sinisme, apati, dan tidak mau memaafkan.
9. (Rosch, 1984) "kesehatan emosional dan kemampuan untuk mengatasi stres merupakan petunjuk kesehatan yang baik".

B. STRATEGI MENGHINDARI STRES

1. Tiga bentuk strategi untuk menghindari stres dengan :
 - a. Meminimalkan efek konsekuensi jasmani melalui kelegaan sementara
 - b. Memperkuat kemampuan orang untuk mengatasi konsekuensi jasmani berdasarkan basis jangka-panjang
 - c. Menginterpretasikan peristiwa-peristiwa dalam kehidupan kita sehingga kita dapat menyingkirkan konsekuensi mental, emosional, relasional, dan spiritual yang negatif agar kita dapat hidup panjang dengan damai.
2. Kelegaan Sementara
 - a. **Pelarian:** Melarikan diri berarti meninggalkan atau menghindari. Hal itu menunjukkan bahwa kita memisahkan diri dari peristiwa atau konsekuensi (Jacobsen, 1938; Wallace, 1970).
 - b. **Penenangan instan:**
 1. Menarik napas panjang, jangan menahan napas, namun tetap bernapas dengan normal.
 2. Tersenyumlah lebar, berdiri tegak, dan lemaskan semua otot anda. Katakan pada diri anda, "apa yang terjadi padaku adalah nyata, namun aku akan melakukan tindakan terbaik yang dapat kulakukan sekarang ini!"
 - c. Mengalami relaksasi dan pemusatan usaha. (Benson, 1974. 1975)
 - d. Gerak badan untuk kesenangan: melakukan latihan jasmani, tujuannya untuk membantu kita melupakan efek negatif kehidupan dan pekerjaan. (Springer, 1990)
3. Kesehatan Badan Jangka-Panjang
 - a. **Pemeriksaan kesehatan:**
 1. Hingga usia empat puluh tahun, anda perlu mengecek tekanan darah dan berat badan secara teratur, untuk wanita perlu melakukan pemeriksaan payudara dan bagian pinggul.

2. mencapai usia empat puluh tahun, pemeriksaan secara menyeluruh: tekanan darah, glaukoma, dan kadar kolesterol, harus dilakukan setiap tahun. Khusus pria pemeriksaan di area selangkangan dianjurkan.

(Allsen, Harrison, & Vance, 1984) Selain pemeriksaan badan secara rutin, anda juga perlu memiliki kebiasaan makan yang baik.

- b. **Nutrisi yang baik:** Nutrisi yang baik dapat diuraikan berdasarkan enam prinsip:
 1. Kurangilah makan karbohidrat yang telah dihaluskan, terutama gula putih. Kurangilah makan makanan yang mengandung gula.
 2. Kurangilah mengkonsumsi lemak, termasuk kolesterol. Bacalah label pada makanan yang dipak untuk memastikan jumlah dan jenis lemak yang terdapat dalam makanan tersebut.
 3. Perbanyaklah makan karbohidrat kompleks, Makanan berserat-tinggi cenderung mengurangi gejala sembelit kronik dan penyakit perut lainnya.
 4. Hindarilah sodium yang terlalu banyak, termasuk garam.
 5. Minumlah enam hingga delapan gelas air setiap hari. membantu anda mengendalikan jumlah makanan yang anda makan, membersihkan sistem pencernaan.
 6. makanlah ketika anda benar-benar lapar. Lebih baik bila anda makan secara teratur.
- c. **Gerak badan:** meningkatkan toleransi tubuh anda menghadapi situasi yang menimbulkan stres.
 1. Gerak badan: tiga konsekuensi dasar positif (peningkatan) yang terjadi:
 - a. Stamina atau daya tahan,
 - b. Fleksibilitas,
 - c. Kekuatan.
 2. Daya tahan adalah kemampuan untuk melakukan latihan otot-besar yang cukup berat untuk waktu yang relatif lama.
 3. Prinsip efek-latihan: kekuatan akan meningkat ketika anda meningkatkan latihan sedikit atau banyak setiap hari nya.- Latihan terpenting adalah latihan yang mengaktifkan seluruh tubuh anda.
 4. indikasi Gerak badan efektif: memeriksa denyut nadi ketika berlatih untuk mengetahui intensitas detak jantung anda.

5. jantung harus bekerja pada 70% hingga 80% dari kecepatan maksimal detak jantung seseorang.
4. Kekuatan Mental, Emosional, Relasional, dan Spiritual Jangka Panjang.

(**Ellerbroek, 1978**) Pengelolaan stres melalui komunikasi menghasilkan kekuatan mental emosional, relasional, dan spiritual.

Komunikasi menyangkut interpretasi peristiwa; pelepasan stres jangka-panjang harus berdasarkan pemahaman tentang bagaimana kita dapat menginterpretasikan peristiwa sehingga meminimal kan penderitaan dan memaksimalkan kedamaian dan kenyamanan.

5. Strategi Komunikatif Satu: Perkuat Harapan

Mempunyai harapan berarti mempercayai dan bertindak seakan-akan apa yang anda inginkan sebenarnya dapat dicapai.

Harapan adalah melihat, mempersepsi, dan menginter pretasikan kondisi hidup sedemikian rupa sehingga anda percaya bahwa apa yang ingin anda miliki adalah mungkin untuk anda pegang, miliki, atau capai (Bandura, 1977; Bandura, 1985, de Vries, Dijkstra, & Kuhlman, 1988).

Sebaliknya, ketiadaan harapan berarti mempercayai dan bertindak seakan-akan apa yang anda inginkan tidaklah mungkin untuk diperoleh.

Ketika anda menginginkan sesuatu terjadi untuk mencapai suatu butir agenda pribadi-namun anda tidak berpikir bahwa itu akan terjadi, maka anda sedang meniadakan harapan anda (Seligman, 1975; Pace, 1992)

stres terjadi dalam kehidupan kita ketika pencapaian suatu butir agenda pribadi yang benar-benar kita inginkan tampaknya tidak mempunyai harapan (Pelletier, 1977)

4 syarat dasar memungkinkan pencapaian sesuatu:

- a. Kita harus mempunyai pikiran yang jelas mengenai apa sesungguhnya yang kita inginkan. Jadi, kita harus membedakan antara butir agenda yang sebenarnya
- b. Kita harus merasa bahwa kita memiliki energi memadai untuk mendapatkan apa yang kita inginkan.
- c. Kita harus merasa bahwa kita memiliki bakat, keterampilan, dan kemampuan untuk mendapatkan apa yang kita inginkan.
- d. Kita harus merasa bahwa kita akan mampu mendapatkan apa yang kita inginkan bila kita menggunakan energi dan menerapkan kemampuan kita terhadap tugas.

6. Strategi Komunikatif Dua: Keterhubungan

(Bruhn & Wolf, 1979) Stres berkembang dan tumbuh ketika kita mempunyai perasaan terisolasi dan terpisah dari orang lain.

Keterhubungan adalah pengaruh yang memelihara dan secara sosial mendukung keluarga, kawan-kawan, tetangga, organisasi komunitas, identitas nasional, dan ikatan dunia.

(House, 1981) melaporkan bahwa stres yang berkaitan dengan pekerjaan diperlunak paling efektif dengan memiliki penyelia dan rekan kerja yang suportif, bahkan lebih efektif daripada dengan memiliki pasangan hidup dan kawan-kawan yang suportif di luar pekerjaan.

(Ray, 1991) "memupuk kelompok - kelompok pendukung mungkin bukan jawaban [untuk mengurangi stres] dan sebenarnya mungkin merupakan pembangkit stres".

(Albrecht et al., 1982) "dukungan sosial" dalam bentuk hubungan interpersonal di tempat kerja merupakan pengaruh yang kuat dalam pengurangan stres.

7. Strategi Komunikatif Tiga: Kehati-hatian

Kehati-hatian adalah seni menerima kehidupan ketika kehidupan itu datang dan menikmatinya dari saat ke saat.

Kehati-hatian mendorong kita untuk hidup seolah-olah setiap saat itu penting, yang berarti bahwa setiap saat harus diperhatikan, dijaga, diterima, dan dihargai.

Kehati-hatian diartikan melalui lima prinsip dasar:

- a. **Tanpa usaha keras (nonstriving):** berarti membiarkan segala sesuatu terjadi daripada memaksanya untuk terjadi. (**Viktor Frankl, 1959**) "Semakin anda bertujuan keberhasilan dan membuatnya sebagai sasaran, semakin anda menjauh darinya. Karena keberhasilan, seperti kebahagiaan, tidak dapat dikejar; hal itu harus terjadi... sebagai efek sampingan tak disengaja dari dedikasi pribadi seseorang terhadap suatu upaya yang lebih besar daripada dirinya sendiri"
- b. **Tanpa Penilaian (nonjudging):** berarti menyaksikan peristiwa kehidupan dan memperhatikan apa yang sebenarnya sedang terjadi-menerima peristiwa apa adanya.
- c. **Perspektif Terbuka:** memandang kehidupan dari suatu sudut pandang yang segar, melihat peristiwa dengan cara yang baru.
- d. **Kepercayaan-Diri:** kesediaan untuk mempercayai dan bergantung pada pengalaman kita sendiri sebesar pada pengalaman orang lain. Prinsip

kepercayaan-diri mengatakan bahwa setiap orang perlu mengembangkan kepercayaan (*confidence*) untuk bergantung pada pengamatan kita sendiri, pada kemampuan kita sendiri untuk menemukan makna segala sesuatu di tengah-tengah kekacauan.

- e. **Kesabaran:** "menunggu dengan bijaksana" Ini menyangkut penderitaan tanpa mengeluh, melatih kesabaran ketika anda ada di bawah provokasi, dan tidak merast terganggu oleh hambatan, penundaan, dan kegagalan.

8. Strategi Komunikatif Empat: Daya Tahan

(Karya Maddi dan Kobasa, 1984): stres mungkin bisa diatasi melalui efek penyangga suatu kualitas kepribadian yang disebut "daya tahan" (*hardiness*).

Tiga faktor Daya-Tahan:

- a. **Komitmen:** mempunyai rasa percaya-diri bahwa anda dapat menemukan sesuatu yang menarik atau penting mengenai apa yang sedang anda lakukan, (**Goethe, filosof Jerman,**) "hingga seseorang punya komitmen, terdapat keraguan kemungkinan untuk mundur, selalu ketidakefektifan. Pada saat seseorang secara pasti mempunyai komitmen terhadap diri sendiri, nasib baik menggerakkan anda.“
- b. **Kontrol:** percaya bahwa anda dapat mempengaruhi segala hal yang terjadi di sekitar anda dan anda juga punya kemauan untuk bertindak berdasarkan kepercayaan tersebut. (**Hobbs, 1987**) "Kemandirian adalah inti manajemen waktu karena ia menghasilkan kepercayaan pada penilaian sendiri untuk melaksanakan kontrol yang paling layak atas peristiwa-peristiwa terantisipasi yang dipilih".
- c. **Tantangan:** menganggap hidup anda paling baik dijalani dengan memperjuangkan perkembangan yang memungkinkan gangguan dan kegagalan tampak menjadi pengalaman yang membuat anda belajar dan tumbuh, (**Gardner, 1963**) "tidak ada belajar tanpa ke
- d. Sulitan atau usaha. Bila anda ingin terus belajar, anda harus terus menanggung kegagalan-sepanjang hidup anda“

(Kobasa, 1982) Mengatasi stres dengan daya tahan berarti mengembangkan komitmen, melaksanakan kontrol, dan menemukan tantangan dalam hidup sejauh bahwa anda mengembangkan kepribadian yang luwes.

Perkembangan daya tahan bergantung hampir seluruhnya pada penafsiran ulang atas keadaan yang menimbulkan stres sehingga orang dapat mengganti perasaan terasing, lemah, dan ancaman dengan rasa komitmen, kontrol, dan tantangan.

9. Strategi Komunikatif Lima: Kesiapan Memafkan

Henry Wadsworth Longfellow menulis dalam *Driftwood* (1857): "bila kita dapat membaca sejarah rahasia musuh-musuh kita, kita akan menemukan dalam kehidupan setiap orang kesedihan dan penderitaan yang cukup untuk menghentikan permusuhan."

(Harold S. Kushner, 1981) "fakta-fakta kehidupan dan kematian adalah netral. Kita, dengan respons kita, memberi makna positif atau negatif kepada penderitaan. Penyakit, kecelakaan, tragedi manusia membunuh orang-orang. Namun hal-hal tersebut tidak dengan sendirinya membunuh kehidupan atau keyakinan bila penderitaan dan kematian seseorang yang dekat dengan kita membuat kita meneliti batas-batas kemampuan kita untuk memperoleh kekuatan, cinta dan kegembiraan, bila itu membimbing kita menemukan sumber pelipur lara yang tidak pernah kita ketahui sebelumnya, maka kita menjadikan orang tersebut saksi bagi afirmasi kehidupan alih-alih penolakan atasnya"

(Ten Boom & Sherrill, 1971) Dalam bahasa strategi, kita dapat menemukan dan menyatakan kesiapan memafkan. Dengan berbuat demikian, kita memperkuat diri kita sendiri, kita menemukan kedamaian, ketenangan, dan bahkan kesenangan dan kenikmatan dalam hidup.

Kebencian: setiap perasaan negatif, betapapun kecilnya, terhadap orang, objek, atau peristiwa, meskipun sebagian besar kebencian tampaknya melibatkan apa yang orang lakukan dan katakan pada kita. Kita cenderung memiliki kebencian yang paling kuat terhadap mereka yang tampak dengan sadar atau sengaja mengancam kita. Dengan kata lain, kebencian berkembang ketika kita menafsirkan.

Tindakan memafkan: menghentikan perasaan benci kepada seseorang yang menyinggung perasaan kita untuk menghentikan kebencian atau pembalasan atas suatu hinaan. Kesiapan memafkan berarti kita melepaskan kebencian kita sehingga kita dapat bebas untuk memilih kedamaian.

C. KONFLIK DAN PROSES ANTARKELOMPOK

1. Konflik

a. **Definisi Konflik:**

1. (Frost & Wilmot, 1978, hlm. 9) "perjuangan yang diekspresikan antara sekurang-kurangnya dua pihak yang saling bergantung, yang mempersepsi tujuan-tujuan yang tidak sepadan, imbalan yang langka, dan gangguan dari pihak lain dalam mencapai tujuan mereka".
2. Kata "**perjuangan**" di atas menggambarkan perbedaan di antara pihak-pihak tersebut yang dinyatakan, dikenali, dan dialami.

Suatu aspek terpenting dalam kehidupan organisasi menyangkut hubungan di antara kelompok-kelompok dalam organisasi (Schein, 1969)

(Coffey et al., 1975) "Kritik, percekocokan, sindiran, dan perilaku mengabaikan orang lain dengan sengaja adalah indikator yang jelas dari hubungan yang sulit, sebagaimana kebalikannya menunjukkan hubungan yang memuaskan".

Konflik baru terjadi ketika atau setelah perbedaan tersebut dikomunikasikan.

Konflik dinyatakan melalui: keluh kesah, gerakan-gerakan kegelisahan pada wajah, perilaku gagap, sikap bengong, duduk terbungkuk di kursi, melamun, melengos, dan ucapan-ucapan yang ketus.

(Frost dan Wilmot, 1978): dalam konflik interpersonal, "terlepas dari inti persoalannya, pihak-pihak tersebut biasanya mempersepsi suatu kelangkaan imbalan kekuasaan dan/ atau penghargaan-diri" (hlm. 12).

b. **Gaya Konflik Pribadi**

(Fillee, 1975; Frost & Wilmot, 1978): Agaknya terdapat kesepakatan bahwa orang-orang lebih menyukai cara cara menangani konflik, atau sekurang-kurangnya cara-cara menghadapi konflik.

gaya konflik merupakan kombinasi banyak kepentingan yang anda miliki untuk mencapai tujuan anda sendiri dan banyaknya kepentingan yang anda miliki dalam pencapaian tujuan orang lain.

lima gaya konflik pribadi yang berasal dari tulisan Hall (1969), Blake dan Mouton (1980), dan Kilmann dan Thomas (1975):

1. **Pesaing atau pejuang gigih:** mengejar kepentingannya sendiri secara agak zalim dan pada umumnya dengan mengorbankan anggota-anggota lain kelompok. Kemenanganlah satu-satunya tujuan yang layak, yang merupakan prestasi dan kebahagiaan.

2. **Kolaborator atau pemecah masalah:** berusaha menciptakan situasi yang memungkinkan tujuan semua kelompok dapat dicapai. Kemenangan atau kekalahan bukanlah caranya memandang suatu konflik.
3. **Kompromiser atau pendamai penyiasat:** berasumsi bahwa setiap orang yang terlibat dalam suatu pertentangan mampu menerima kekalahan, dan ia berusaha membantu menemukan suatu posisi yang dapat dijalankan.
4. **Akomodator atau penolong ramah:** kurang tegas dan cukup kooperatif, mengabaikan kepentingannya sendiri demi kepentingan orang lain. merasa bahwa keselarasan harus ditegakkan dan bahwa kemarahan dan konfrontasi adalah buruk.
5. **Penghindar atau penurut impersonal:** memandang konflik sebagai tidak produktif dan sedikit menghukum. menjauhi situasi yang tidak nyaman dengan menolak untuk terlibat.

(Barnlund & haiman, 1960): Dalam kelompok kecil, konflik biasanya paling baik dihadapi lewat proses integrasi-kombinasi gagasan setiap orang menjadi suatu gagasan kelompok.

2. Integrasi

Tujuan keputusan Integratif: untuk memperoleh konsensus, dasar filosofis konsensus adalah bahwa perbedaan dalam berpikir, merasa, dan berperilaku paling baik diselesaikan dengan memasukkan pandangan semua pihak ke dalam suatu keputusan atau rencana.

(Pace, Peterson, & Burnett, 1979): Usaha kooperatif dicapai dengan menemukan, mengisolasi, dan menjelaskan bidang-bidang kesepakatan dan pertentangan, jadi secara sistematis mempersempit bidang perbedaan dan memperbesar bidang penerimaan.

a. 3 cara mengelola perbedaan pemahaman:

1. Dengan menemukan apa yang orang atau pihak lain maksudkan.
2. Dengan mengecek keabsahan bukti dan penalaran.
3. Dengan mengidentifikasi suatu nilai atau Injuran yang lebih mendasar, wong kadang-kadang disebut tujuan yang unggul.

b. 5 cara mengelola perbedaan yang berdasar pada perasaan:

1. Dengan meningkatkan penghargaan diri orang-orang yang bertentangan dengan anda.

2. Dengan menciptakan suatu atmosfer penelitian.
3. Dengan melibatkan setiap anggota kelompok dalam diskusi.
4. Dengan menggunakan ringkasan untuk menunjukkan kepada kelompok apa yang telah dicapai dan apa yang belum dicapai.
5. Dengan menyediakan peluang untuk menyatakan perasaan.

c. 7 tahap yang tampak nya menandai siklus Konflik antar kelompok:

1. Keraguan dan kecurigaan mulai mengemuka, dan iklim di antara kelompok-kelompok merosot.
2. Persepsi atas kelompok luar menjadi terdistorsi atau terstereotipkan dan terpolarisasikan, dengan komentar-komentar verbal yang memisahkan kelompok-kelompok yang "baik" dari kelompok-kelompok yang "buruk."
3. Kepaduan dan perasaan-perasaan yang berkaitan seperti keramahan, ketertarikan, keakraban, dan kepentingan (importance) dalam tiap kelompok meningkat.
4. Kepatuhan kepada norma kelompok dan konformitas juga meningkat dalam setiap kelompok.
5. Kelompok-kelompok mempersiapkan diri mereka sendiri bagi kepemimpinan dan pengarahannya yang lebih otoritarian.
6. Perilaku memusuhi, hubungan komunikatif yang berkurang, dan tanda-tanda lain hubungan antarkelompok, menjadi tampak.
7. Pemisahan komplet sama-sama diharapkan, dan setiap bentuk usaha kerjasama yang positif terhenti (Coffey et al., 1975).

3. (Schein, 1969) Kelompok Pemenang:

- a. Memiliki kepaduan dan mungkin kepaduannya meningkat.
- b. Mengalami kekenduran dan menjadi puas dengan diri sendiri dan bersikap asal-asalan.
- c. Bersama hilangnya semangat juang, kelompok pemenang mengalami kerjasama intrakelompok yang lebih tinggi namun disertai dengan kekhawatiran bahwa anggota-anggota kelompok mengalami penurunan semangat untuk menyelesaikan tugas.

4. (Schein, 1969) Kelompok Pecundang:

- a. Kelompok tersebut mulai pecah, perpecahan di dalam terjadi, dan konflik yang tidak terselesaikan mengemuka.

- b. Menjadi lebih tegang, siap untuk bekerja lebih keras, dan tampak putus asa untuk menemukan pihak yang bisa disalahkan atas kekalahannya.
- c. Lebih menekankan kepulihan dari kekalahannya dengan bekerja lebih keras, dan kurang memperhatikan kebutuhan anggota-anggotanya.
- d. Mempelajari sesuatu mengenai dirinya sendiri karena citra positifnya dikaburkan oleh kekalahannya, memaksakan penilaian kembali atas persepsi kelompoknya.

5. Mengurangi Konflik Antarkelompok

(Huse dan Bowditch, 1973) 5 cara meminimalkan konflik dalam organisasi:

- a. Pastikan bahwa informasi untuk mengatasi masalah ditemukan dan diberikan kepada kelompok-kelompok yang terlibat.
- b. Pergilirkan orang-orang di antara kelompok-kelompok yang berbeda.
- c. Buatlah agar kelompok-kelompok berhubungan dekat satu sama lain.
- d. Temukan musuh bersama.
- e. Identifikasi atau kembangkan suatu perangkat tujuan bersama.

MODUL 9
PERUBAHAN INDIVIDU DAN SISTEM ORGANISASI, MASALAH KARIER DAN
ETIKA, SERTA BUDAYA ORGANISASI

A. PERUBAHAN INDIVIDU DAN SISTEM ORGANISASI

B. MASALAH KARIER DAN ETIKA

1. Masalah etika dalam organisasi

DIMANA KITA MENGGUNAKAN TEORI DAN METODE KOMUNIKASI ORGANISASI

2. Pedoman etika

a. Perkembangan perilaku moral

Beberapa konsep yang memerlukan penjelasan, antara lain: perilaku moral (moral behavior), perilaku tidak bermoral (immoral behavior), perilaku di luar kesadaran moral (unmoral behavior), dan perkembangan moral (moral development) itu sendiri. Perilaku moral adalah perilaku yang mengikuti kode moral kelompok masyarakat tertentu. Moral dalam hal ini berarti adat kebiasaan atau tradisi. Perilaku tidak bermoral berarti perilaku yang gagal mematuhi harapan kelompok sosial tersebut. Ketidapatuhan ini bukan karena ketidakmampuan memahami harapan kelompok tersebut, tetapi lebih disebabkan oleh ketidaksetujuan terhadap harapan kelompok sosial tersebut, atau karena kurang merasa wajib untuk mematuhi. Perilaku di luar kesadaran moral adalah perilaku yang menyimpang dari harapan kelompok sosial yang lebih disebabkan oleh ketidakmampuan yang bersangkutan dalam memahami harapan kelompok sosial. Perkembangan moral bergantung pada perkembangan intelektual seseorang.

b. Beberapa Teori Etika

1. **Egoisme**

Rachels (2004) memperkenalkan dua konsep yang berhubungan dengan egoisme. Pertama, egoisme psikologis, adalah suatu teori yang menjelaskan bahwa semua tindakan manusia dimotivasi oleh kepentingan berkepentingan diri (self servis). Menurut teori ini, orang boleh saja yakin ada tindakan mereka yang bersifat luhur dan suka berkorban, namun semua tindakan yang terkesan luhur dan/ atau tindakan

yang suka berkorban tersebut hanyalah sebuah ilusi. Pada kenyataannya, setiap orang hanya peduli pada dirinya sendiri. Menurut teori ini, tidak ada tindakan yang sesungguhnya bersifat altruisme, yaitu suatu tindakan yang peduli pada orang lain atau mengutamakan kepentingan orang lain dengan mengorbankan kepentingan dirinya. Kedua, egoisme etis, adalah tindakan yang dilandasi oleh kepentingan diri sendiri (self-interest). Tindakan berkepentingan diri ditandai dengan ciri mengabaikan atau merugikan kepentingan orang lain, sedangkan tindakan mementingkan diri sendiri tidak selalu merugikan kepentingan orang lain. Berikut adalah pokok-pokok pandangan egoisme etis:

- a. Egoisme etis tidak mengatakan bahwa orang harus membela kepentingannya sendiri maupun kepentingan orang lain.
- b. Egoisme etis hanya berkeyakinan bahwa satu-satunya tugas adalah kepentingan diri.
- b. Meski egois etis berkeyakinan bahwa satu-satunya tugas adalah membela kepentingan diri, tetapi egoisme etis juga tidak mengatakan bahwa anda harus menghindari tindakan menolong orang lain.
- c. Menurut paham egoisme etis, tindakan menolong orang lain dianggap sebagai tindakan untuk menolong diri sendiri karena mungkin saja kepentingan orang lain tersebut bertautan dengan kepentingan diri sehingga dalam menolong orang lain sebenarnya juga dalam rangka memenuhi kepentingan diri.
- d. Inti dari paham egoisme etis adalah apabila ada tindakan yang menguntungkan orang lain, maka keuntungan bagi orang lain ini bukanlah alasan yang membuat tindakan itu benar. Yang membuat tindakan itu benar adalah kenyataan bahwa tindakan itu menguntungkan diri sendiri.

Alasan yang mendukung teori egoisme:

- a. Argumen bahwa altruisme adalah tindakan menghancurkan diri sendiri. Tindakan peduli terhadap orang lain merupakan gangguan ofensif bagi kepentingan sendiri. Cinta kasih kepada orang lain juga akan merendahkan martabat dan kehormatan orang tersebut.

- b. Pandangan terhadap kepentingan diri adalah pandangan yang paling sesuai dengan moralitas akal sehat.

Pada akhirnya semua tindakan dapat dijelaskan dari prinsip fundamental kepentingan diri. Alasan yang menentang teori egoisme etis:

- a. Egoisme etis tidak mampu memecahkan konflik-konflik kepentingan. Kita memerlukan aturan moral karena dalam kenyataannya sering kali dijumpai kepentingan-kepentingan yang bertabrakan.
- b. Egoisme etis bersifat sewenang-wenang. Egoisme etis dapat dijadikan sebagai pembenaran atas timbulnya rasisme.

2. Utilitarianisme

Menurut teori ini, suatu tindakan dikatakan baik jika membawa manfaat bagi sebanyak mungkin anggota masyarakat (the greatest happiness of the greatest number). Paham utilitarianisme sebagai berikut:

- a. Ukuran baik tidaknya suatu tindakan dilihat dari akibat, konsekuensi, atau tujuan dari tindakan itu, apakah memberi manfaat atau tidak,
- b. dalam mengukur akibat dari suatu tindakan, satu-satunya parameter yang penting adalah jumlah kebahagiaan atau jumlah ketidakbahagiaan,
- c. kesejahteraan setiap orang sama pentingnya. Perbedaan paham utilitarianisme dengan paham egoisme etis terletak pada siapa yang memperoleh manfaat. Egoisme etis melihat dari sudut pandang kepentingan individu, sedangkan paham utilitarianisme melihat dari sudut pandang kepentingan orang banyak (kepentingan orang banyak).

Kritik terhadap teori utilitarianisme:

- a. Utilitarianisme hanya menekankan tujuan/manfaat pada pencapaian kebahagiaan duniawi dan mengabaikan aspek rohani.
- b. Utilitarianisme mengorbankan prinsip keadilan dan hak individu /minoritas demi keuntungan mayoritas orang banyak.

3. Deontologi

Paradigma teori deontologi saham berbeda dengan paham egoisme dan utilitarianisme, yang keduanya sama-sama menilai baik buruknya suatu tindakan memberikan manfaat entah untuk individu (egoisme) atau untuk banyak

orang/kelompok masyarakat (utilitarianisme), maka tindakan itu dikatakan etis. Sebaliknya, jika akibat suatu tindakan merugikan individu atau sebagian besar kelompok masyarakat, maka tindakan tersebut dikatakan tidak etis. Teori yang menilai suatu tindakan berdasarkan hasil, konsekuensi, atau tujuan dari tindakan tersebut disebut teori teleologi. Sangat berbeda dengan paham teleologi yang menilai etis atau tidaknya suatu tindakan berdasarkan hasil, tujuan, atau konsekuensi dari tindakan tersebut, paham deontologi justru mengatakan bahwa etis tidaknya suatu tindakan tidak ada kaitannya sama sekali dengan tujuan, konsekuensi, atau akibat dari tindakan tersebut. Konsekuensi suatu tindakan tidak boleh menjadi pertimbangan untuk menilai etis atau tidaknya suatu tindakan.

Kant berpendapat bahwa kewajiban moral harus dilaksanakan demi kewajiban itu sendiri, bukan karena keinginan untuk memperoleh tujuan kebahagiaan, bukan juga karena kewajiban moral itu diperintahkan oleh Tuhan. Moralitas hendaknya bersifat otonom dan harus berpusat pada pengertian manusia berdasarkan akal sehat yang dimiliki manusia itu sendiri, yang berarti kewajiban moral mutlak itu bersifat rasional. Walaupun teori deontologi tidak lagi mengkaitkan kriteria kebaikan moral dengan tujuan tindakan sebagaimana teori egoisme dan utilitarianisme, namun teori ini juga mendapat kritikan tajam terutama dari kaum agamawan. Kant mencoba membangun teorinya hanya berlandaskan pemikiran rasional dengan berangkat dari asumsi bahwa karena manusia bermartabat, maka setiap perlakuan manusia terhadap manusia lainnya harus dilandasi oleh kewajiban moral universal. Tidak ada tujuan lain selain mematuhi kewajiban moral demi kewajiban itu sendiri.

4. Teori Hak

Suatu tindakan atau perbuatan dianggap baik bila perbuatan atau tindakan tersebut sesuai dengan HAM. Menurut Bentens (200), teori hak merupakan suatu aspek dari deontologi (teori kewajiban) karena hak tidak dapat dipisahkan dengan kewajiban. Bila suatu tindakan merupakan hak bagi seseorang, maka sebenarnya tindakan yang sama merupakan kewajiban bagi orang lain.

Teori hak sebenarnya didasarkan atas asumsi bahwa manusia mempunyai martabat dan semua manusia mempunyai martabat yang sama. Hak asasi manusia didasarkan atas beberapa sumber otoritas, yaitu:

- a. Hak hukum (legal right), adalah hak yang didasarkan atas sistem/yurisdiksi hukum suatu negara, di mana sumber hukum tertinggi suatu negara adalah Undang-Undang Dasar negara yang bersangkutan.
- b. Hak moral atau kemanusiaan (moral, human right), dihubungkan dengan pribadi manusia secara individu, atau dalam beberapa kasus dihubungkan dengan kelompok bukan dengan masyarakat dalam arti luas. Hak moral berkaitan dengan kepentingan individu sepanjang kepentingan individu itu tidak melanggar hak-hak orang lain
- c. Hak kontraktual (contractual right), mengikat individu-individu yang membuat kesepakatan/kontrak bersama dalam wujud hak dan kewajiban masing-masing kontrak.

Teori hak atau yang lebih dikenal dengan prinsip-prinsip HAM mulai banyak mendapat dukungan masyarakat dunia termasuk dari PBB. Piagam PBB sendiri merupakan salah satu sumber hukum penting untuk penegakan HAM. Dalam Piagam PBB disebutkan ketentuan umum tentang hak dan kemerdekaan setiap orang. PBB telah mendeklarasikan prinsip-prinsip HAM universal pada tahun 1948, yang lebih dikenal dengan nama Universal Declaration of Human Rights(UdoHR). Diharapkan semua negara di dunia dapat menggunakan UdoHR sebagai dasar bagi penegakan HAM dan pembuatan berbagai undang-undang/peraturan yang berkaitan dengan penegakan HAM. Pada intinya dalam UdoHR diatur hak-hak kemanusiaan, antara lain mengenai kehidupan, kebebasan dan keamanan, kebebasan dari penahanan, peangkapan dan pengasingan sewenang-wenang, hak memperoleh memperoleh peradilan umum yang bebas, independen dan tidak memihak, kebebasan dalam mengeluarkan pendapat, menganut agama, menentukan sesuatu yang baik atau buruk menurut nuraninya, serta kebebasan untuk berkelompok secara damai.

5. Teori Keutamaan (Virtue Theory)

Teori keutamaan berangkat dari manusianya (Bertens, 2000). Teori keutamaan tidak menanyakan tindakan mana yang etis dan tindakan mana yang tidak etis. Teori ini tidak lagi mempertanyakan suatu tindakan, tetapi berangkat dari pertanyaan mengenai sifat-sifat atau karakter yang harus dimiliki oleh seseorang agar bisa

disebut sebagai manusia utama, dan sifat-sifat atau karakter yang mencerminkan manusia hina. Karakter/sifat utama dapat didefinisikan sebagai disposisi sifat/watak yang telah melekat/dimiliki oleh seseorang dan memungkinkan dia untuk selalu bertingkah laku yang secara moral dinilai baik. Mereka yang selalu melakukan tingkah laku buruk secara amoral disebut manusia hina. Bertens (200) memberikan contoh sifat keutamaan, antara lain: kebijaksanaan, keadilan, dan kerendahan hati. Sedangkan untuk pelaku bisnis, sifat utama yang perlu dimiliki antara lain: kejujuran, kewajaran (fairness), kepercayaan dan keuletan.

6. Teori Etika Teonom

Sebagaimana dianut oleh semua penganut agama di dunia bahwa ada tujuan akhir yang ingin dicapai umat manusia selain tujuan yang bersifat duniawi, yaitu untuk memperoleh kebahagiaan surgawi. Teori etika teonom dilandasi oleh filsafat kristen, yang mengatakan bahwa karakter moral manusia ditentukan secara hakiki oleh kesesuaian hubungannya dengan kehendak Allah. Perilaku manusia secara moral dianggap baik jika sepadan dengan kehendak Allah, dan perilaku manusia dianggap tidak baik bila tidak mengikuti aturan/perintah Allah sebagaimana dituangkan dalam kitab suci.

Sebagaimana teori etika yang memperkenalkan konsep kewajiban tak bersyarat diperlukan untuk mencapai tujuan tertinggi yang bersifat mutlak. Kelemahan teori etika Kant terletak pada pengabaian adanya tujuan mutlak, tujuan tertinggi yang harus dicapai umat manusia, walaupun ia memperkenalkan etika kewajiban mutlak. Moralitas dikatakan bersifat mutlak hanya bila moralitas itu dikatakan dengan tujuan tertinggi umat manusia. Segala sesuatu yang bersifat mutlak tidak dapat diperdebatkan dengan pendekatan rasional karena semua yang bersifat mutlak melampaui tingkat kecerdasan rasional yang dimiliki manusia.

7. Teori etika dan paradigma hakikat manusia

Dengan menggunakan model pengembangan teori etika berdasarkan paradigma/pemahaman atas hakikat manusia, dapat dipahami mengapa sampai saat ini telah berkembang beragam teori dengan argumentasi /sudut pandang penalaran yang berbeda. Paradigma/pemahaman tentang hakekat manusia akan menentukan tujuan hidup atau nilai-nilai yang ingin dicapai. Nilai-nilai tersebut malatarbelakangi

setiap paham/teori etika dan norma moral yang ada. Teori dan norma moral ini selanjutnya menjadi pedoman dalam setiap tindakan yang dilakukan. Tindakan yang dilakukan secara berulang-ulang akan membentuk kebiasaan, kebiasaan akan membentuk karakter, dan karakter menentukan seberapa efektif nilai-nilai yang diharapkan dapat tercapai. Nilai-nilai yang telah direalisasi akan menjadi bahan refleksi untuk mengkaji kembali paradigma sebagai manusia dan tujuan hidup yang ingin direalisasikan. Teori egoisme berangkat dari pemikiran para penganutnya bahwa makna hidup setiap orang adalah untuk merealisasikan kepentingan diri secara individu. Di sini yang dikejar adalah nilai-nilai kenikmatan duniawi secara individu. Untuk dapat merealisasikan kepentingan individu ini, setiap orang harus menghormati hak dan kebebasan setiap orang. Sejalan dengan teori egoisme, muncul teori hak. Manusia diciptakan bukan untuk menikmati kebahagiaan duniawi, tetapi untuk mencapai nilai-nilai tertinggi dalam bentuk kebahagiaan surgawi. Pola pikir inilah yang melatarbelakangi munculnya teori teonom, suatu teori yang lebih menekankan pada pencapaian kebahagiaan di akhirat. Teori utilitarianisme juga dilandasi oleh pola pikir hakikat manusia untuk mencapai kebahagiaan duniawi, sama seperti teori egoisme. Teori egoisme lebih menekankan pada kepentingan individu, sedangkan teori utilitarianisme lebih menekankan pada kepentingan kelompok/masyarakat. Makin banyak anggota kelompok/masyarakat yang memperoleh manfaat dari suatu tindakan, berarti tindakan tersebut makin baik dan makin bermoral.

Dengan mengupayakan kebahagiaan, teori hak dan teori kewajiban (deontologi) mencoba mengulas dari sudut pandang antara hak dan kewajiban individu dengan hak dan kewajiban masyarakat. Teori deontologi lebih menekankan pentingnya kewajiban setiap orang, sedangkan teori hak lebih menyoroti dari sisi hak setiap orang. Bila seseorang menuntut haknya, berarti orang lain punya kewajiban untuk menghormati hak seseorang tersebut. Teori keutamaan lebih menyoroti karakter manusia daripada moralitas tindakan. (Sumber: // staffnew.uny.ac.id).

C. BUDAYA ORGANISASI

1. 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. 37

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, 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. 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:

- a. Nilai-nilai kunci yang saling menjalin, tersosialisasikan, menginternalisasi, menjiwai pada para anggota, dan merupakan kekuatan yang tidak tampak.
- b. Perilaku-perilaku karyawan secara tak disadari terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak.

- c. Para anggota merasa komit dan loyal pada organisasi.
- d. Adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesertaan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan, dan penghormatan terhadap karyawan.
- e. Semua kegiatan berorientasi atau diarahkan kepada misi atau tujuan organisasi.
- f. Para karyawan merasa senang, karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya, yang sangat *rewarding*.
- g. Adanya koordinasi, integrasi, dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan-kegiatan perusahaan.
- h. 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.
- i. Budaya berpengaruh terhadap perilaku individual maupun kelompok.

2. 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.

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

- a. Pendekatan evolusi
- b. Pendekatan partikularisme
- c. Pendekatan fungsionalisme
- d. Pendekatan materialisme kultur
- e. Pendekatan idealisme kultur.

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:

- a. Pandangan pola (*pattern*) atau pandangan konfigurasionis, yang kemudian disebut

pandangan holistik.

- b. Pandangan berorientasi manifestasi, termasuk fungsionalisme yang kemudian disebut pandangan variabel atau perilaku.
- c. Pandangan idealional termasuk simbolisme, yang kemudian disebut pandangan kognitif.

1) **Pandangan Holistik**

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 holistik, 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 holistik 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.

2) **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.

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.

3) 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-prints), 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.

3. Fungsi Budaya Organisasi

Dari sisi fungsi, budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi. Pertama, budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan pembedaan 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.

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.⁴⁵Nelson dan Quick mengemukakan perasaan identitas dan menambah komitmen organisasi, alat pengorganisasian anggota, menguatkan nilai-nilai dalam organisasi, dan mekanisme kontrol atas perilaku.

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.⁴⁷Dengan 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.

a. 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 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.

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. 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 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.

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.

b. 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 respon

terhadap perubahan, mengikis kinerja perusahaan serta perilaku dan praktik tidak sehat di tempat kerja.

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 budaya organisasinya? 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.⁵³

4. 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 (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.⁵⁴ Adapun teori budaya organisasi dengan cara menginterpretasikan budaya itu sendiri dan memahami asumsi dasar teori budaya organisasi:

a. 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).⁵⁵ 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.

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 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.

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.⁵⁸ Dalam membicarakan budaya, kita betul-betul membicarakan mengenai proses konstruksi 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.

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.

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.
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.

b. 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.