# KOMUNIKASI ORGANISASI

## Implikasi Teori Organisasi Bagi Komunikasi Organisasi

Nurul Hidayah

# KOMUNIKASI ORGANISASI

## Implikasi Teori Organisasi Bagi Komunikasi Organisasi

Nurul Hidayah

AKADEMIA
PUSTAKA

**KOMUNIKASI ORGANISASI:**
***Implikasi Teori Organisasi Bagi Komunikasi Organisasi***



Layout: Kowim Sabilillah
Desain cover: Diky M. Fauzi
Penyelaras akhir: Saiful Mustofa
vii+153 hlm: 14 x 21 cm
Cetakan Pertama, September 2022
ISBN: 978-623-5419-27-5

**Anggota IKAPI**


Diterbitkan oleh:
**Akademia Pustaka**
Perum. BMW Madani Kavling 16, Tulungagung
Telp: 081216178398
Email: redaksi.akademia.pustaka@gmail.com
Website: www.akademiapustaka.com

# MOTO

*"Jika kamu bernafsu dengan perkataanmu maka diamlah. Jika kamu takjub dengan perkataanmu maka diamlah. Sebaliknya, jika diammu membuatmu merasa lebih baik dari orang lain, maka berbicaralah.* (Kalam sufi).

# KATA PENGANTAR

بسم الله الرحمن الرحيم

*Alhamdulillahi Rabbil 'alamiin.* Segala puji bagi Allah Tuhan semesta alam. Dialah Yang Maha Rahman dan Maha Rahim. Dengan Rahman-Nya, buku ajar yang berjudul *"Implikasi Teori Organisasi Bagi Komunikasi"* telah selesai. Besar harapan penulis akan ridlo-Nya.

Shalawat dan salam penulis sanjungkan kepada Baginda Nabi Agung Muhammad Saw., keluarga, sahabat, dan segenap pewaris ajarannya. Semoga dengan salawat dan salam, kita senantiasa berada dalam naungan syafa'atnya. Berkat cahaya sunnahnya pula, penulis mampu merangkai dan menguraikan kalimat demi kalimat hingga menjadi sebuah buku.

Buku ini ditulis sejalan dengan visi akademik yang hadir dalam bingkai keilmuan Manajemen Pendidikan Islam. Dengan adanya wawasan Komunikasi Organisasi, pembelajaran pendidikan terarahkan dalam tata kelola, peran/fungsi komunikasi dan pemberdayaan aktor pendidik. Maka dari itu, buku ini hadir sebagai respon penerang akan pentingnya keilmuan tersebut.

Bagi organisasi modern, komunikasi adalah bagian integral dan merupakan proses vital dalam organisasi. Organisasi adalah manusia itu sendiri. Dengan demikian antara komunikasi dan organisasi adalah satu dan padu yang seharusnya selalu terjalin humanis dan santun. Aspek

inu merupakan tujuan paripurna dari ruang pendidikan kita saat ini.

Selain sebagai titik pijak wacana pendidikan, buku ini juga lahir sebagai narasi penataan organisasi yang kian hari kian kalut. Urgensinya, setiap komunikasi merupakan unsur vital yang harus dijaga dan dikelola sebaik mungkin. *Tak ada gading yang tak retak*, penulis amat membutuhkan masukan, kritik dan saran dalam setiap evaluasi dari para pembaca.

Ucap salam dan terima kasih terhantarkan kepada UIN SATU, karenanya, penulis dapat meng*upgrade* pemahaman pada tingkat pengetahuan yang tinggi, serta ucap hormat untuk berbagai kolega/civitas akademik yang telah membantu melancarkan dalam proses pengerjaan buku ini.

Akhirnya semua pujian, penghormatan, kebaikan, dan kemuliaan kembali kepada Pemiliknya, Allah Tuhan semesta alam. Dialah satu-satunya kekuatan yang maha menggerakkan setiap qolbu, jiwa, dan pikiran hamba-hamba-Nya untuk berkarya. Tidak ada satupun karya di dunia ini kecuali atas izin-Nya. *Wallahu a'lam.*

Blitar, 19 Januari 2022

**Nurul Hidayah**

# DAFTAR ISI

# BAB I
# KONSEP DASAR KOMUNIKASI ORGANISASI

Komunikasi merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan dari kehidupan manusia sebagai makhluk sosial. Manusia berbaur, bergaul, berinteraksi, dan bersosialisasi setiap hari dengan sesama melalui komunikasi. Kemampuan seseorang untuk berkomunikasi adalah karunia Allah Swt. agar ia membangun interaksi sosialnya dengan baik dan mampu mengungkapkan apa yang ada di alam pikiran dan hatinya mengenai harapan-harapannya. Puncak komunikasi yang efektif adalah apabila seseorang telah mencapai kepuasan batin dari hasil komunikasinya dengan orang lain.

Dalam organisasi, komunikasi memiliki peran sentral. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh keberhasilan dalam menjalin komunikasi antara sesama anggota, karena komunikasi dalam organisasi menjadi sistem aliran yang menjembatani dan membangkitkan efektivitas antar bagian dalam organisasi sehingga menghasilkan sinergi.[1] Oleh karena itu, komunikasi merupakan proses penting dalam organisasi. Para pimpinan organisasi dan para komunikator dalam organisasi perlu memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasi mereka. Komunikasi organisasi memiliki variasi definisi dan rujukan yang cukup banyak. Di bawah ini akan

---

[1]Wiryanto, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Gramedia, 2005), hlm. 24.

dideskripsikan secara singkat mengenai: (A) Pengertian Komunikasi Organisasi; (B) Tujuan Komunikasi Organisasi; (C) Karakteristik Komunikasi Organisasi; (D) Fungsi Komunikasi Organisasi; dan (E) Pendekatan Komunikasi Organisasi; (F) Komunikasi Organisasi, *Human Relation*, dan Motivasi.

## Pengertian Komunikasi Organisasi

Komunikasi yang dalam bahasa Inggrisnya adalah *communication* berasal dari kata latin *communicare* berarti berpartisipasi atau memberitahukan. Komunikasi secara terminologis merujuk pada adanya proses penyampaian suatu pernyataan oleh seseorang kepada orang lain. Dengan kata lain, komunikasi diartikan sebagai pemberitahuan sesuatu (pesan) dari satu pihak ke pihak lain dengan menggunakan suatu media.[2] Stewaed L. Tubbs dan Silvia Moss mengemukakan bahwa komunikasi manusia yaitu proses yang melibatkan individu-individu dalam suatu hubungan, kelompok, organisasi, dan masyarakat yang merespon dan menciptakan pesan untuk beradaptasi dengan lingkungan satu sama lain.[3] Sedangkan Harisson dan Doerfal mendefinisikan komunikasi sebagai variabel kunci yang memungkinkan seseorang untuk membangun hubungan dalam satu organisasi serta berinteraksi, dan berbagai informasi.[4]

---

[2]Fathul Aminudin Aziz, *Manajemen dalam Perspektif Islam*, (Cilacap: Pustaka El-Bayan, 2012), hlm. 98.

[3]Stewaed L. Tubbs dan Silvia Moss, *Konteks-Konteks Komunikasi*, (Bandung: Remaja Rosadakarya, 2001), hlm. 164.

[4]Harrison dan Doerfel, "The Antecendent Consequences of Utilization in International Srtategic Alliance", *Journal of International Business Disciplines*, Vol. 3 (1), 2006, hlm. 45.

Beberapa pengertian tentang komunikasi di atas dapat diambil pemahaman bahwa komunikasi merupakan alat bagi organisasi untuk melakukan koordinasi antar anggota dan saling memahami dalam rangka menjalankan aktivitas yang telah diprogramkan oleh organisasi sehingga dapat tercapai dengan baik.

Organisasi didefinisikan oleh Gibson, Ivancevich, dan Donelly sebagai wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri.[5] Sutisna mengartikan organisasi adalah suatu mekanisme yang mempersatukan kegiatan-kegiatan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan.[6] Dalam Tim Dosen UPI, organisasi diartikan suatu sistem interaksi antar orang yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi, dimana sistem tersebut memberikan arahan perilaku bagi anggota organisasi.[7] Secara sederhana, organisasi dapat diartikan sebagai suatu perserikatan orang-orang yang masing-masing diberi peranan tertentu dan melaksanakan kegiatan sesuai dengan peranan tersebut bersama-sama secara terpadu mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama (*common goals*).[8] Menurut Hafied Cangara organisasi adalah sekumpulan orang yang bekerja sama dan mutlak sehingga dibutuhkan

---

[5]Gibson, James L., Ivancevich, John M., dan Donnelly, James H., *Organization* (8 Ed). Richard D. Erwin Inc. Alih Bahasa oleh Nunuk Adiarni, (Jakarta : Binarupa, 1996, 1996), hlm. 6.

[6]Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis Untuk Praktik Profesional*, (Bandung : Angkasa, 1993), hlm. 205.

[7]Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2010), hlm. 70.

[8]Erni R. Ernawan, *Organizational Culture: Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 29.

komunikasi antar individu yang terlibat dalam proses kerja sama tersebut.[9]

Mengenai komunikasi organisasi, R. Wayne Pace dan Don F. Faules, mendefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu.[10] Sedangkan S. Djuarsa mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai komunikasi antar manusia (*human communication*) yang terjadi dalam konteks organisasi.[11] Gerald M. Goldhaber mendefinisikan komunikasi organisasi ke dalam beberapa perspektif antara lain: (1) Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu sistem terbuka yang kompleks yang dipengaruhi oleh lingkungannya, baik internal (disebut budaya) dan eksternal; (2) komunikasi organisasi melibatkan pesan dan saluran, tujuan, arah, dan media; (3) komunikasi organisasi melibatkan orang-orang dan sikap mereka, perasaan, hubungan, dan keterampilan; (4) komunikasi organisasi adalah proses saling menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling bergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah-ubah.[12]

Berdasarkan definisi Goldhaber, Arni Muhammad mengemukan tujuh konsep kunci dari makna komunikasi organisasi yaitu:

---

[9]Hafied Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2008), hlm. 84.

[10]R. Wayne Pace dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, terj. Deddy Mulyana, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), hlm. 31.

[11]S. Djuarsa Sendjaya, *Teori Komunikasi*, (Jakarta : Universitas Terbuka, 1994), hlm. 133.

[12]Gerald M. Goldhaber, *Organizational Communication*, (Dubuge IA: Wm C Brown Publisher, 1990), hlm. 67.

1. Proses (process), suatu organisasi adalah suatu sistem terbuka yang dinamis yang menciptakan dan saling menukar pesan diantara anggotanya. karena gejala menciptakan dan menukar ini terus berjalan terus-menerus dan tidak ada henti-hentinya, maka dikatakan sebagai suatu proses.
2. Pesan (*message*), yang dimaksud dengan pesan adalah susunan symbol yang penuh arti tentang orang, objek, dan kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang lain. untuk berkomunikasi, seseorang harus sanggup menyusun suatu gambaran mental, memberi gambaran itu.
3. Jaringan (*network*), dalam suatu organisasi terdapat orang-orang yang menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi. Ciptaan dan pertukaran pesan dari orang-orang ini terjadi melalui set jalan kecil yang dinamakan jaringan komunikasi.
4. Keadaan saling tergantung (*interdependence*), konsep kunci komunikasi organisasi lainnya adalah keadaan yang saling tergantung satu bagian dengan bagian lainnya. Hal ini telah menjadi sifat dari suatu organisasi yang merupakan suatu sistem terbuka.
5. Hubungan (*Relationship*), organisasi merupakan suatu sistem terbuka, sistem kehidupan sosial, maka untuk berfungsinya bagian-bagian itu terletak pada tangan manusia. Oleh karena itu, hubungan manusia dalam organisasi menjadi penting.
6. Lingkungan (*Enviroment*), lingkungan adalah semua totalitas secara fisik dan faktor sosial diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem.

7. Ketidakpastian (*Uncertainly*), ketidakpastian adalah perbedaan informasi yang tersedia dengan informasi yang diharapkan. Misalnya, suatu organisasi memerlukan informasi perihal aturan pemerintah yang berpengaruh terhadap produksi barangnya.[13]

Komunikasi organisasi terjadi di dalam organisasi maupun antar organisasi. Karenanya, komunikasi organisasi melibatkan komunikasi kelompok, komunikasi antarpribadi, komunikasi intrapribadi, dan terkadang komunikasi publik juga muncul di dalamnya.[14]

Dari beberapa definisi tentang komunikasi organisasi di atas, penulis menyimpulkan bahwa komunikasi organisasi adalah sebuah proses saling memberi dan menerima pesan antar orang-orang di dalam satu organisasi dan atau antar organisasi yang dilakukan dalam rangka bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut. Dengan demikian komunikasi dalam organisasi cukup menentukan keberhasilan sebuah organisasi.

Pada dasarnya komunikasi dilakukan dengan memerhatikan berbagai kepentingan dan kebutuhan anggota organisasi. Hubungan yang harmonis antara anggota dengan organisasi secara signifikan akan memengaruhi kinerja organisasi, dan jika kinerja ini berhasil sesuai dengan rencana, maka produktivitas organisasi akan meningkat. Produktivitas yang meningkat merupakan indikator bahwa suatu organisasi mampu

---

[13]Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2009), hlm. 68-74.

[14]Dani Vardiansyah, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2004), hlm. 32-33.

mengkomunikasikan rencananya kepada seluruh jajaran organisasi, sekaligus mampu mengkomunikasikan peran organisasi tersebut di lingkungannya.

Komunikasi dalam organisasi menggunakan dua saluran dasar yaitu saluran formal dan informal. Keduanya penting dan membawa pesan adakalanya menegaskan untuk seluruh organisasi. Saluran formal adalah saluran yang telah ditetapkan oleh organisasi atau instansi. Pesan-pesan mengalir ke dalam tiga arah: ke bawah, ke atas, dan kesamping. Pesan-pesan ke bawah terutama berisi informasi yang perlu bagi staf manapun untuk melaksanakan tugasnya, seperti kebijakan–kebijakan dan prosedur, perintah dan permintaan yang diturunkan ketingkat yang tepat dalam jenjang hirarki. Pesan-pesan keatas berbentuk laporan, permintaan, opini, dan keluhan. Pesan-pesan ke samping berlangsung antar departemen, gugusan fungsi atau antar orang-orang pada tingkat yang sama dalam organisasi. Komunikasi formal terjadi dalam struktur organisasi formal dan berwujud pola-pola hubungan formal, jadi dapat dikatakan dalam komunikasi formal terdapat pola tingkah laku yang relatif stabil dan berubah sangat lamban.[15]

## Tujuan Komunikasi Organisasi

Bagi organisasi, komunikasi menjadi sesuatu yang sangat krusial sifatnya. Maka, jajaran organisasi harus mampu menumbuhkan sikap saling percaya, saling menghargai, saling menerima, rasa empati, dan mengedepankan kejujuran[16] di antara sesama anggota

---

[15]Everett M. Rogers dan Rekha Agarwala-Rogers, *Communication in Organizations*, (New York : The Free Press, 1976), hlm. 79-80.

[16]Jalaludin Rachmat, *Psikologi Komunikasi*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 1996), hlm. 131.

dalam organisasi, karena komunikasi organisasi memiliki tujuan untuk mengetahui dan memahami peristiwa, prinsip dan arus komunikasi yang ada di dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi. Hal ini telah diungkapkan oleh S. Djuarsa bahwa tujuan komunikasi organisasi meliputi: (1) Memahami peristiwa komunikasi di dalam organisasi; (2) Mengetahui prinsip dan keahlian komunikasi yang berlangsung dalam organisasi baik arus komunikasi vertikal yang terdiri dari *download communication* dan *upward communication* serta komunikasi horizontal.[17]

Menurut R. Wayne. Pace dan Don F. Faules tujuan utama komunikasi organisasi yaitu memperbaiki organisasi yang ditafsirkan sebagai memperbaiki hal-hal untuk mencapai tujuan manajemen.[18] Menurut Koontz, tujuan komunikasi organisasi adalah untuk mengadakan perubahan dan memengaruhi tindakan kearah kesejahteraan perusahaan.[19] Liliweri menyatakan bahwa ada empat tujuan komunikasi organisasi, yaitu: 1. Menyatakan pikiran, pandangan dan pendapat; 2. Membagi informasi; 3. Menyatakan perasaan dan emosi; 4. Melakukan koordinasi.[20]

Dari beberapa pendapat para ahli tentang tujuan komunikasi organisasi maka penulis menyimpulkan bahwa: *pertama*, komunikasi dilakukan dalam rangka menyalurkan ide dan gagasan baik yang datang dari atasan maupun

---

[17]S. Djuarsa Sendjaya, *Teori Komunikasi*, (Jakarta : Universitas Terbuka, 1994), hlm. 131.

[18]R. Wayne Pace dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi*....., hlm. 24.

[19]Moukijat, *Manajemen Kepegawaian*, (Bandung : MandapMadju, 1993), hlm. 15-16.

[20]Alo Liliweri, *Dasar-dasar Komunikasi Antar Budaya*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2013 hlm. 372-373.

bawahan berupa informasi maupun pesan. *Kedua,* komunikasi dilakukan dalam rangka bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa komunikasi dalam organisasi adalah sangat krusial.

## Karakteristik Komunikasi Organisasi

Komunikasi merupakan jantungnya organisasi. Tanpa komunikasi, organisasi tidak akan hidup dan menjalankan fungsi-fungsi maupun program-programnya. Komunikasi dalam organisasi memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan komunikasi yang berjalan di antara sesama manusia dalam situasi sosial. Hal ini karena komunukasi dalam organisasi merupakan sebuah jaringan antar manusia yang saling berhubungan, saling bergantung satu sama lain untuk melakukan kerjasama. Adapun karakteristik komunikasi organisasi antara lain sebagaimana yang disebutkan oleh Goldhaber, yaitu:

1. Komunikasi organisasi terjadi di dalam suatu sistem terbuka yang kompleks yang dipengaruhi oleh lingkungan internal (budaya) dan eksternal.
2. Komunikasi organisasi melibatkan pesan-pesan dan arusnya, tujuan, arah, dan media yang digunakan.
3. Komunikasi organisasi melibatkan orang-orang dengan sikap, perasaan, hubungan, dan kemampuan-kemampuannya.[21]

Dalam pandangan Van Riel & Formbrun, karakteristik komunikasi organisasi meliputi:

---

[21]Gerald M. Goldhaber, *Organizational* ....., hlm. 14

1. Komunikasi organisasi ditujukan kepada audiens korporat seperti *stakeholders,* jurnalis, analis, legislator.
2. Komunikasi organisasi memiliki perspektif jangka panjang dan tidak secara langsung ditujukan untuk penjualan.
3. Komunikasi organisasi mengaplikasikan jenis yang berbeda sebab pesan-pesannya lebih formal dan tidak berlebihan seperti pesan-pesan komunikasi pemasaran.[22]

Dua pandangan tentang karakteristik komunikasi organisasi di atas sudah cukup memberikan gambaran yang jelas mengenai karakteristik komunikasi organisasi yang secara singkat dapat penulis katakan bahwa Goldhaber lebih cenderung memandang komunikasi organisasi dari sisi karakteristik pesan yang disampaikan, yakni pesan dalam komunikasi organisasi itu terbuka, terarah, dan melibatkan perasaan orang-orang. Sedangkan Val Riel dan Formbrun melihat komunikasi organisasi dari sisi karakteristik tujuan, waktu, dan jenis pesan. Kedua pendapat tersebut saling melengkapi

Dengan demikian penulis menyimpulkan bahwa: *pertama*, karakteristik komunikasi organisasi adalah pesan itu disampaikan secara terbuka, jelas, terarah. *Kedua*, pesan itu disampaikan dengan melibatkan perasaan, dan sikap orang-orang yang ada di dalam organisasi. *Ketiga*, pesan yang disampaikan itu ditujukan kepada pihak-pihak terkait dengan organisasi dan memiliki jangka waktu panjang. *Keempat*, pesan itu lebih bersifat formal.

---

[22]Cees B.M. Van Riel & Charles J. Formbrun, *Essentials of Corporate Communication*, (New York : Routledge, 2007), hlm. 20.

## Fungsi Komunikasi Organisasi

Dalam organisasi, komunikasi adalah suatu kebutuhan. Pesan yang disampaikan dalam komunikasi memiliki alasan dan tujuan mengapa pesan disampaikan dan harus diterima oleh anggota dalam organisasi. Arni Muhammad mengemukakan beberapa fungsi pesan yang disampaikan dalam komunikasi organisasi, antara lain:

1. Pesan tugas, yaitu pesan-pesan yang berkenaan dengan pelaksanaan tugas-tugas organisasi oleh anggota organisasi. Pesan tersebut mencakup pemberian informasi kepada bawahan untuk melakukan tugas secara efisien, seperti pemberian latihan, orientasi, penentuan tujuan, produktivitas dan lain-lain.
2. Pesan pemeliharaan, yaitu pesan yang berkenaan dengan kebijaksanaan dan pengaturan organisasi, pesan ini mencakup perintah, ketentuan, prosedur, aturan dan kontrol yang diperlukan untuk mempermudah gerakan organisasi untu mencapai *output* sistem.
3. Pesan kemanusiaan, yaitu diarahkan kepada orang-orang dalam organisasi dengan mempertimbangkan sikap mereka, pesan ini berkenaan dengan hubungan interpersonal, konsep diri perasaan dan moral. Yang termasuk dalam kategori pesan ini adalah penghargaan terhadap hasil yang dicapai, penyelesaian konflik antara individu atau kelompok aktivitas informal dan bimbingan.
4. Pesan pembaharuan, yaitu suatu pesan yang menjadikan organisasi dapat menyesuaikan diri

dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungannya. Untuk itu suatu organisasi membuat rencana-rencana baru, aktivitas-aktivitas baru, program-program baru, proyek-proyek baru dan saran-saran baru pula.[23]

Di sini Arni Muhammad mencoba melihat fungsi komunikasi dari sisi fungsi pesan. Setiap pesan yang disampaikan menurutnya memiliki fungsi yang berbeda dalam sebuah organisasi. Pendapat ini berbeda dengan fungsi komunikasi organisasi yang dikemukakan oleh Liliweri. Ia melihat fungsi komunikasi dari sudut pandang fungsi tujuan. Menurut Liliweri ada dua fungsi komunikasi organisasi yaitu fungsi yang bersifat umum dan bersifat khusus.[24]

1. Fungsi Umum
   a. Komunikasi berfungsi untuk menyampaikan atau memberikan informasi kepada individu atau kelompok tentang bagaimana melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan kompetensinya, misal *job description* atau deskripsi pekerjaannya.
   b. Komunikasi berfungsi untuk menjual gagasan dan ide, pendapat dan fakta. Termasuk juga menjual sikap organisasi dan sikap tentang sesuatu yang merupakan subjek layanan, misal public relation, pameran, ekspo dan lain-lain.
   c. Komunikasi berfungsi untuk meningkatkan kemampuan para karyawan, agar mereka bisa

---

[23]Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*....., hlm. 99.

[24]Alo Liliweri, *Sosiologi & Komunikasi Organisasi*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2014), hlm. 373-374.

belajar dari orang lain (internal), belajar tentang dipikirkan, dirasakan, dan dikerjakan orang lain tentang apa yang "dijual" atau yang diceritakan orang lain tentang organisasi.

d. Komunikasi berfungsi untuk menentukan apa dan bagaimana organisasi membagi pekerjaan atau siapa yang menjadi atasan dan siapa yang menjadi bawahan, dan besara kekuasaan dan kewenangan, serta menentukan bagaimana menangani sejumlah orang, bagaimana memanfaatkan sumber daya manusia, dan mengalokasikan manusia, mesin, metode dan teknik dalam berorganisasi.

2. Fungsi Khusus

a. Membuat para karyawan melibatkan diri ke dalam isu-isu organisasi lalu menerjemahkan ke dalam tindakan tertentu di bawah suatu komando perintah.

b. Membuat para karyawan menciptakan dan menangani relasi antar sesama bagi peningkatan produk organisasi.

c. Membuat para karyawan memiliki kemampuan untuk menangani dan mengambil keputusan-keputusan dalam suasana ambigu dan tidak pasti.

Sedangkan menurut Brent D. Ruben yang dikutip oleh Liliweri, fungsi komunikasi dalam organisasi antara lain:

1. Mengoordinasikan aktivitas individu, kelompok atau unit-unit lain dalam organisasi.

2. Memberikan pengarahan organisasi secara keseluruhan.
3. Memfasilitasi pertukaran informasi dalam organisasi.
4. Menjamin adanya arus timbal balik (*two way flow information*) antara organisasi dan lingkungan eksternal (di luar) organisasi.[25]

Charles Conrad dalam Liliweri memiliki pandangan yang agak berbeda tentang fungsi komunikasi organisasi. Ia membagi fungsi komunikasi organisasi ke dalam tiga fungsi, yaitu fungsi komando/perintah, fungsi relasi, dan fungsi manajemen ambigu :[26]

1. Fungsi Komando

   Dalam fungsi perintah komunikasi memperbolehkan anggota organisasinya membicarakan, menerima, menafsirkan, dan bertindak atas suatu perintah. Dua jenis komunikasi yang mendukung pelaksanaan fungsi ini adalah pengarahan dan umpan balik, tujuannya untuk persuasif dan memengaruhi anggota organisasi melalui strategi komunikasi, sehingga para anggota dapat pula mempersuasif anggota lainnya yang saling bergantung dalam organisasi.

2. Fungsi Relasi

   Sedangkan dalam fungsi relasional komunikasi memperbolehkan anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan hubungan personal dengan sesama anggota dalam organisasi. Hubungan dalam pekerjaan

---

[25]Brent D. Ruben dalam Alo Liliweri, *Wacana Komunikasi Organisasi*, (Bandung : Mandar Maju, 2004), hlm. 64.

[26]Charles Conrad dalam Alo Liliweri, *Sosiologi & Komunikasi Organisasi*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2014), hlm. 364.

memengaruhi kinerja pekerjaan dalam berbagai cara, misalnya kepuasan kerja, tingkat pelaksanaan perintah, artinya setiap anggota organisasi harus taat dengan siapa ia membina hubungan untuk kelancaran tugas.

3. Fungsi Manajemen Ambigu

Fungsi manajemen ambigu yaitu: setiap hari bahkan setiap saat manusia dihadapkan pada pilihan untuk mampu mangambil keputusan, dalam situasi organisasi sering dibuat dalam keadaan yang sangat ambigu/pada kondisi yang tidak pasti. Anggota diharapkan mampu mengelola situasi tersebut dengan memanfaatkan komunikasi, komunikasi adalah alat untuk mengatasi ketidakjelasan yang ada dalam organisasi.

Sedangkan S. Djuarsa mengatakan bahwa aktivitas komunikasi dalam organisasi, baik yang berorientasi komersil maupun sosial melibatkan empat fungsi, yaitu:[27]

1. Fungsi informasi

Dalam fungsi informasi organisasi dipandang sebagai suatu system pengelolaan informasi berupaya memeproleh informasi sebanyak-banyaknya dengan kualitas sebaik-baiknya dan tepat waktu. Informasi yang diperoleh oleh setiap orang dalam organisasi diharapkan akan memperlancar pelaksanaan tugas masing-masing. Melalui penyebaran informasi ini, setiap orang di dalam organisasi menjadi mengerti akan tata cara serta kebijaksanaan yang diterapkan pimpinan.

2. Fungsi regulasi

Sedangkan fungsi regulasi berhubungan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu

[27]S. Djuarsa Sendjaya, *Teori Komunikasi*, (Jakarta : Universitas Terbuka, 1994), hlm. 138.

organisasi, ada dua hal yang berperan dalam fungsi ini, yaitu: (a) atasan atau orang-orang yang berada pada pucuk pimpinan (tatanan manajemen) adalah mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan informasi; (b) berhubungan dengan pesan regulasi pada dasarnya berorientasi pada kerja artinya bawahan membutuhkan kepastian tata cara dan batasan mengenai pekerjaanya.

3. Fungsi persuasi

Fungsi persuasi lebih banyak dimanfaatkan oleh pihak pimpinan dalam sebuah organisasi dengan tujuan untuk memperoleh dukungan dari karyawan tanpa adanya unsur paksaan apalagi kekerasan. Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada member perintah. Pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibandingkan kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

4. Fungsi integrasi

Untuk menjalankan fungsi integrasi, setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi yang dapat mewujudkan hal tersebut, yaitu: saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam

organisasi tersebut (*newletter, bulletin*) dan laporan kemajuan organisasi, dan saluran komunikasi informal seperti perbincangan antarpribadi selama masa istirahat kerja. Diharapkan melalui media komunikasi tersebut, anggota organisasi dapat memahami setiap kebijaksanaan pimpinan, selanjutnya diharapkan mereka akan menjalankan tugas dengan baik, artinya setiap anggota organisasi tersebut akan berpartisipasi aktif dalam mewujudkan tujuan bersama dan yang utama adalah munculnya rasa memiliki terhadap organisasi.

Berbagai pandangan para ahli di atas sebetulnya saling melengkapi dan ada beberapa yang hanya membedakan dari segi istilah saja. Ada satu fungsi yang menurut penulis perlu ditambahkan di sini adalah komunikasi dalam organisasi juga berfungsi sebagai kontrol. Dalam fungsi ini, komunikasi dijalankan untuk mengendalikan sikap dan perbuatan para anggota dalam organisasi agar berjalan sesuai visi dan mematuhi setiap aturan maupun perintah yang telah disepakati bersama. Dengan adanya fungsi kontrol diharapkan komunikasi berjalan lancar dan tercipta *human relation* sehingga tujuan organisasi tercapai. Fungsi ini berkaitan dengan etika komunikasi yang akan dibahas pada bab etika komunikasi dalam perspektif Islam.

## Pendekatan Komunikasi Organisasi

Menurut Arni Muhammad, ada tiga pendekatan untuk melihat terjadinya proses komunikasi dalam sebuah

organisasi, yaitu: pendekatan makro, pendekatan mikro, dan pendekatan individu.[28]

1. Pendekatan Makro

Organisasi dilihat sebagai suatu struktur global yang melakukan interaksi dengan lingkungannya. Dalam proses berinteraksi, organisasi melakukan beberapa hal antara lain memproses informasi dari lingkungan, melakukan identifikasi, melakukan integrasi, dan menentukan tujuan organisasi.

*Pertama,* organisasi harus melakukan aktivitas memproses informasi dari lingkungan sekitarnya. Hal ini dimaksudkan agar eksistensi organisasi tetap hidup. Dalam rangka memproses informasi, ia menyesuaikan diri dengan apapun yang terjadi pada lingkungan degan cara mentransfer informasi yang relevan dengan kondisi organisasi, lalu merumuskan suatu respons yang benar terhadai input informasi tersebut. Informasi ini kemudian digunakan untuk melakukan identifikasi dan penentuan tujuan organisasi.

*Kedua,* organisasi melakukan identifikasi. Identifikasi sangat penting dilakukan oleh organisasi untuk memastikan bahwa kebenaran dan ketepatan informasi yang datang dari lingkungan masyarakat sehingga organisasi menyesuaikan diri dengan keinginan masyarakat. Pelayanan organisasi kepada masyarakat akan tepat sesuai dengan kebutuhan dan keinginan mereka jika proses masuknya informasi teah diidentifikasi dengan benar. Proses mengidentifikasi informasi dengan cara mencermati informasi untuk mencapai negosiasi dan persetujuan dengan berbagai

[28]Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*....., hlm. 74-81.

relasi yang potensial daripra pelanggan. Oleh karena itu, dalam proses idenfitikasi ini, komunikasi memiliki peran yang sangat penting.

*Ketiga*, bekerjasama dengan organisasi lain. Setiap organisasi pasti bekerjasama dengan organisasi lain. Masing-masing organisasi saling membutuhkan. Dalam proses kerjasama, terjadi interaksi dan komunikasi. Komunikasi dengan organisasi lain harus betul-betul dijaga dengan baik oleh setiap organisasi karena jika terjadi gesekan yang bertentangan akan menghambat kemajuan organisasi itu sendiri. Organisasi yang baik akan selalu mampu melihat organisasi lain bukan sebagai pesaing negatif, tetapi ia akan dijadikan sebagai monitor dan cermin bagi kemajuan organisasinya. Dengan demikian, perhatian dan kerjasama dengan organisasi lain haruslah senantiasa dilakukan dan dijaga dengan baik.

*Keempat*, menentukan tujuan. Menentukan tujuan adalah hal yang sangat penting dalam aktivitas organisasi. Dalam menentukan tujuan organisasi, perlu dilakukan pengembangan informasi yang menjadi kekuatan internal dan eksternal organisasi. Kekuatan eksternal meliputi sikap pelanggan, adanya bahan mentah, status pengaturan menurut pemerintah, dan tingkah laku saingan. Informasi tersebut lalu digunakan untuk merumuskan tujuan yang secara realistis akan dapat dicapai bagi organisasi.

2. Pendekatan Mikro

Fokus pada pendekatan mikro ini adalah komunikasi di dalam unit dan subunit organisasi.

Dengan demikian yang dibutuhkan adalah komunikasi antar anggota dalam organisasi, komunikasi dalam rangka pelatihan, komunikasi dalam pemberdayaan anggota kelompok dalam suatu tugas, komunikasi untuk menjaga iklim organisasi, komunikasi dalam mensupervisi dan memberikan pengarahan pekerjaan, dan komunikasi untuk mengetahui ada atau tidaknya kepuasan kerja anggota. Pemimpin organisasi perlu melakukan pendekatan dan berkomunikasi yang baik kepada para anggota kelompok tersebut dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian mereka akan termotivasi dalam bekerja.

*Pertama,* komunikasi dalam rangka pemberian pelatihan. Pemberian pelatihan ditujukan kepada para anggota dalam organisasi guna meningkatkan kualitas dan profesionalisme bekerja. Anggota yang profesional dalam bekerja sangat menentukan kemajuan organisasi Pimpinan organisasi hendaknya mengagendakan pelatihan ini karena merupakan kebutuhan organisasi. Komunikasi lisan maupun tulisan yang baik, santun dan humanis sangat dibutuhkan dalam proses pemberian pelatihan ini. Keberhasilan pemimpin dalam berkomunikasi yang baik kepada anggota sangat menentukan keberhasilan pelatihan.

*Kedua,* komunikasi pemberdayaan anggota. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang memberdayakan anggota dengan sangat manusiawi. Ia mampu membaca dan melihat berbagai kemampuan setiap anggota dan menempatkannya sesuai dengan tingkat profesionalitas mereka masing-masing. Ia sangat menghargai setiap proses dan hasil kerja anggota dengan sangat baik. Ia juga memotivasi mereka untuk

melakukan tugas-tugas dengan ikhlas dan penuh tanggungjawab. Kemampuan pemimpin tersebut menandakan kemampuannya dalam berkomunikasi yang baik terhadap mereka, yakni komunikasi yang memotivasi, emah lembut, sopan, dan santun.

*Ketiga,* komunikasi untuk menentukan iklim organisasi. Iklim dalam organisasi itu diciptakan oleh pemimpin dan anggota. Komuniasi yang baik antara pemimpin dan bawahan akan menciptakan iklim yang kondusif, nyaman, dan menyenangkan. Jika iklim telah tercipta dengaan baik, maka akan muncul semangat bekerja sehingga para bawahan bisa bekerja produktif.

*Keempat,* komunikasi dalam rangka supervisi dan pengarahan. Salah satu tugas pemimpin adalah melakukan supervisi dan memberikan pengarahan. Tujuannya untuk mengetahui sejauh mana tingkat produktivitas dan efektivitas anggota dalam menjalankan pekerjaannya. Disamping itu untuk mengetahui adanya masalah yang mungkin perlu penyelesaian bersama. Sebagai supervisor, pemimpin wajib memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dan mampu menjelaskan dengan tidak menggurui kepada mereka agar mereka tidak merasa disupervisi, tidak merasa direndahkan, tetapi justru merasa selalu butuh untuk diberikan pengarahan.

*Kelima,* komunikasi untuk kepuasan kerja. Salah satu fungsi komunikasi yang baik adalah untuk membantu memberikan kepuasan anggota dalam bekerja, meskipun kepuasan dalam bekerja tidak selalu disebabkan oleh adanya komunikasi yang baik. Bisa jadi anggota tidak puas bekerja karena alasan tidak mendapatkan informasi yang jelas. Bisa juga karena

tidak ada komunikasi yang baik antara sesama anggota maupun antara atasan dan bawahan. Atau bisa juga karena faktor-faktor lain. Informasi yang jelas membantu anggota untuk dapat melakukan pekerjaan dengan benar sehingga hasilnya memuaskan pimpinan. Begitu pula terjalinnya komunikasi yang harmonis akan menimbulkan semangat anggota untuk melakukan pekerjaan terbaik. Dengan demikian maka bisa menghasilkan kualitas yang baik pula.

3. Pendekatan Individu

Komunikasi dengan pendekatan individu adalah aktivitas berkomunikasi yang dilakukan oleh dirinya sendiri terhadap orang lain. Sejauh mana ia mampu berkomunikasi kepada orang lain, maka hal itu akan sangat mempengaruhi proses kerjanya dalam organisasi.

*Pertama*, berkomunikasi kepada satuan kerja. Setiap anggota dalam organisasi memiliki satuan kerja yang mana mereka selalu bersama-sama dalam bekerja, saling berbagi dan membantu dalam pikiran dan pekerjaan agar pekerjaan dapat selesai dengan baik dan tepat waktu. Sesama anggota pasti terjadi saling berkomunikasi satu sama lain. Oleh karena itu penting bagi setiap anggota membekali dirinya dengan kemampuan komunikasi yang baik antara sesama agar tercipta suasana kerja yang nyaman dan kondusif dalam satuan kerja tersebut.

*Kedua*, berkomunikasi dalam pertemuan rapat. Dalam setiap organisasi pasti ada rapat-rapat yang membahas berbagai hal. Keterampilan dan kecerdasan berkomunikasi setiap anggota dalam rapat sangat diperlukan sebagai bentuk partisipasi aktif dengan

memberikan saran, masukan ide dan gagasan demi kemajuan organisasi.

*Ketiga,* menulis. Ide dan gagasan seringkali disampaikan dalam bentuk materi yang ditulis kemudian dipresentasikan di hadapan anggota. Bahkan, sering juga materi disajikan dan dipresentasikan di hadapan orang-orang dalam organisasi lain. Oleh karena itu, anggota perlu membekali diri dengan skil menulis yang baik.

*Keempat,* berdebat. Debat seringkali muncul dalam pertemuan-pertemuan intern maupun antar organisasi. Debat ini terjadi manakala dalam komunikasi atau penyampaian ide tidak ditemukan satu pemahaman yang sama atau saling tumpang tindih. Debat ini bisa memicu pertengkaran dan suasana yang kurang kondusif jika tidak disertai dengan keterampilan berdebat yang santun. Oleh karena itu, setiap anggota mesti belajar berdebat dengan cara yang santun, bijaksana dan tetap menghargai orang lain.

## Komunikasi Organisasi, *Human Relation*, dan Motivasi

Pembicaraan ini adalah lebih kepada hubungan antara komunikasi organisasi, *human relation*, dan motivasi. Untuk mempermudah memahami ketiga istilah tersebut, terlebih dahulu akan diuraikan secara singkat masing-masing istilah di atas.

1. Komunikasi Organisasi

Mengenai komunikasi organisasi sebagaimana telah diuraikan di atas bahwa ia adalah sebuah proses saling memberi dan menerima pesan antar orang-orang di dalam sebuah organisasi dan atau antar organisasi yang dilakukan dalam rangka bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, komunikasi organisasi mesti mengidentifikasi beragam kepentingan dan kebutuhan anggota.

Untuk mengidentifikasi kepentingan dan kebutuhan setiap anggota dalam organisasi, maka perlu diketahui proses tahapan komunikasi. Menurut Jiwanto, dalam proses komunikasi dilakukan beberapa tahapan, yaitu (1) tahap *ideation*, yaitu proses penciptaan gagasan; (2) tahap *encoding*, yaitu penyusunan informasi dalam berbagai bentuk dan pemilihan saluran; (3) tahap *transmitting*, yaitu tahap penyampaian pesan (4) tahap *receiving*, yaitu tahap penerimaan pesan; (5) tahap *decoding*, yaitu tahap penginterpretasian pesan yang diterima; dan (6) tahap tindakan *feedback*, yaitu tahap merespons pesan-pesan yang diterima.[29]

Setiap tahapan dalam proses komunikasi tersebut menekankan pada aspek hubungan manusia dengan manusia, yakni mulai dari proses penciptaan ide sampai kepada bagaimana ide itu diterima dan direspon. Dalam setiap tahapan komunikasi jika dijalankan oleh komunikator kepada komunikan sampai mencapai kepuasan batin diantara keduanya, maka itulah inti daripada *human relation*. *Human relation* perlu

---

[29]Gunawan Jiwanto, *Komunikasi dalam Organisasi*. Cet. ke-1., (Yogyakarta: Pusat Pengembangan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Atmajaya, 1985), hlm. 13-14.

memahami karakter, sifat atau watak dari karyawan melalui komunikasi persuasif sehingga dapat memotivasi karyawan itu sendiri.

2. *Human relation*

*Human relation* sangat dibutuhkan dalam organisasi. Peran *human relation* secara signifikan menentukan aktivitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Hubungan yang harmonis antara anggota organisasi secara signifikan akan memengaruhi kinerja organisasi, dan jika kinerja ini berhasil sesuai dengan rencana, maka produktivitas organisasi akan meningkat. Produktivitas yang meningkat merupakan indikator bahwa suatu organisasi mampu mengkomunikasikan rencananya kepada seluruh jajaran organisasi, sekaligus mampu mengkomunikasikan peran organisasi tersebut di lingkungannya.

*Human relation* dapat menghapuskan benturan-benturan psikologis dan konflik-konflik antara kepentingan pribadi dengan dengan karyawan, karyawan dengan karyawan, dosen dengan mahasiswa, orang tua dengan anak, yang mengganggu jalannya komunikasi dan roda organisasi dalam mencapai tujuannya.[30] *Human relation* dapat diusahakan untuk menghilangkan rintangan-rintangan komunikasi, mencegah salah pengertian dan mengembangkan segi konstruktif sifat tabiat manusia.

Titik sentral *human relation* adalah manusia. Titik sentral *human relation* dalam organisasi kekaryaan adalah karyawan. Manusia karyawan ini harus ditinjau

---

[30]Amin Widjaja, *Dasar-dasar Customer Relationship*, (Jakarta : Management Harvarindo, 2008), hlm. 169.

dari segi manusiawinya. Untuk mempraktikkan *human relation* sedikit banyak harus memahami sifat manusia serta mengetahui tingkah laku mereka dalam hidup berkelompok.[31]

Di dalam suatu perusahaan, relasi humanis sangat penting artinya untuk menumbuhkan suatu *group feeling* di kalangan para karyawannya, dari tingkat bawah sampai pada tingkat pimpinan. Dengan perasaan segolongan atau *group loyalty*, maka semua karyawan dari perusahaan akan punya rasa memiliki terhadap perusahaan itu, sehingga mereka akan selalu menjaga, memelihara, dan memupuk nama baik perusahaannya. Bahkan lebih dari itu, mereka akan selalu membela dan menyelamatkan segala sesuatu yang berkaitan dengan kepentingan perusahaannya. Dengan demikian pula, semua karyawan tidak hanya mengharapkan gaji dan kenaikan peringkat saja, melainkan juga akan selalu memikirkan situasi dan kondisi dalam lingkungannya. Suasana tentram dan menyenangkan dalam perusahaan itu akan menjamin kegairahan bekerja dari para pegawainya.[32]

*Human relation* terdiri atas dua kata, yaitu *human* dan *relation*. Secara kebahasaan, kata *human* berarti "manusia", sedangkan kata *humane* berarti "bersifat manusia", kata *humanist* berarti "peramah, orang yang

---

[31]Onong Uchjana Effendy, *Human Relation dan Public Relation*. Cet. ke-8. (Bandung: Mandar Maju, 2009), hlm. 53.

[32]Kustadi Suhandang, *Pengantar Jurnalistik : Seputar Organisasi, Produk, dan Etik*, (Bandung : Nuansa, 2004), hlm. 186.

penyayang, perikemanusiaan"[33] Sedangkan kata *relation* berarti "hubungan"[34]

Pengertian *human relation* dalam arti sempit adalah komunikasi persuasif yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain secara tatap muka dalam situasi kerja (*work situation*) dan dalam organisasi kekaryaan (*work organization*) dengan tujuan untuk menggugah kegairahan dan kegiatan bekerja dengan semangat kerjasama yang produktif dengan perasaan bahagia dan puas hati.[35]

Makna hakiki dari *human relation* bukanlah *human* dalam pengertian wujud manusia (*human being),* melainkan makna dalam proses rohaniah yang tertuju kepada kebahagiaan berdasarkan watak, sifat, perangai, kepribadian, sikap, tingkah laku dan lain-lain, yang merupakan aspek kejiwaan yang terdapat pada diri manusia. Oleh karena itu, maksud *human relation* adalah hubungan manusiawi atau hubungan insan.[36]

*Human relation* bersifat *action-oriented,* bukan hubungan yang pasif dan yang dituju adalah kepuasan batin. Pemenuhan hak-hak terhadap sesama manusia merupakan faktor utama yang menjadi tolak ukur *human relation* dalam pelaksanaan fungsi manajemen. Oleh karena itu, *human relation* banyak diterapkan dalam manajemen.[37] Dengan demikian, *human relation* memberi pengaruh-pengaruh positif terhadap motivasi kerja seseorang. Teknik-teknik yang kurang tepat yang

---

[33]John M. Echols, & Hassan Shadily. *Kamus Inggeris–Indonesia.* Cet. ke-19. (Jakarta: Gramedia. 1990), hlm. 306.

[34]*Ibid*, hlm. 475.

[35]Onong Uchjana Effendy, *Human Relation* ....., hlm. 50.

[36]Amin Widjaja, *Dasar-dasar* ....., hlm. 163.

[37]Onong Uchjana Effendy, *Human Relation* ....., hlm. 42.

digunakan oleh seorang atasan dalam berkomunikasi dengan bawahannya (komunikasi vertikal) akan berakibat menurunnya motivasi kerja bawahannya. Hal ini dapat terjadi karena motivasi berhubungan erat dengan implikasi-implikasi yang diterjemahkan sebagai hasil suatu komunikasi.

Sejarah telah mencatat bahwa seiring dengan bertambahnya berbagai bentuk organisasi, semakin banyak pula ilmuan yang menaruh perhatian pada pertumbuhan teori manajemen, yang menimbulkan kesadaran bahwa manusia dalam organisasi apapun tidak dapat dan tidak boleh diperlakukan sebagai mesin.[38] Penelitian Elton Mayd dalam gerakan *human relation* membuktikan bahwa ada faktor-faktor tertentu yang berpengaruh pada sikap, perilaku dan produktivitas para pekerja.

Temuan mereka menunjukkan bahwa sikap dan perilaku positif serta produktivitas para karyawan tidak terlalu dipengaruhi oleh fasilitas dan kondisi kerja, melainkan oleh perhatian manajemen pada mereka. Temuan kedua ialah bahwa perilaku seorang pekerja sangat ditentukan dan terikat oleh norma-norma kelompok kerja dimana seseorang menjadi anggota.[39]

Dalam penerapan *human relation*, seorang pimpinan perlu memahami sifat dan tabiat bawahannya, mengapa karyawan yang satu berbeda dengan karyawan lain, bagaimana tingkah laku orang yang dipimpinnya dalam kehidupan berkelompok dan bermasyarakat.[40]

---

[38]Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Cet. ke-9. (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hlm. 39.

[39]Mayd dalam Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber* ....., hlm. 39.

[40]Onong Uchjana Effendy, *Human Relation* ....., hlm. 53.

Pemimpin organisasi melakukan komunikasi dengan para pegawainya secara manusiawi untuk menggiatkan mereka bekerja bersama-sama.[41] Dengan kegiatan *human relation* para pemimpin organisasi berusaha memecahkan masalah yang menimpa para pegawai secara individual, sehingga mereka dapat digairahkan dan digerakkan ke arah yang lebih produktif.

Dalam sebuah organisasi, kepemimpinan merupakan ujung tombak keberhasilan bagi organisasi. Kepemimpinan merupakan salah satu alat (*tool*) dalam *human relation* bagaimana memengaruhi orang lain dalam suatu organisasi, dan bagaimana orang bertingkah laku. Kepemimpinan yang baik diharapkan akan meningkatkan motivasi kerja orang-orang yang dipimpinnya. Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang mengetahui kebutuhan-kebutuhan orang-orang yang dipimpinnya baik itu kebutuhan manusia secara fisiologis atau secara psikologis.

Dengan melakukan praktik *human relation* setidaknya menginginkan kepuasan antara kedua belah pihak. Untuk itu kita harus mengerti dahulu apakah yang menjadi kebutuhan komunikan yang paling mendesak pada waktu tersebut. Sudah jelas dalam praktik *human relation* ada penekanan pada kata persuasif yang bisa diartikan sebagai ajakan untuk sesuatu. Ini artinya ada sesuatu yang dititipkan pada pesan yang disampaikan oleh komunikator dengan menghasilkan tujuan tertentu. Tetapi apakah seorang komunikan akan merespons 100% sesuai stimulus yang diberikan. Di sinilah letak hubungan yang paling

---

[41]Norman dalam Onong Uchjana Effendy, *Human Relation* ....., hlm. 50.

mendasar antara motivasi dengan praktek *human relation.* Jadi letak motivasi di sini adalah sebagai salah satu item yang dijadikan parameter untuk menghasilkan tujuan utama yakni stimulus.

3. Motivasi

Motivasi merupakan bagian dari *human relation* untuk meningkatkan sumber daya manusia yang ada dalam diri seseorang, sehingga seseorang yang diberi motivasi dapat bekerja lebih keras, berusaha mencari tingkat tanggung jawab, bekerja tepat waktu sesuai jadwal yang telah ditentukan, dan melakukan pekerjaannya dengan profesional.

Motif seringkali diartikan dengan istilah dorongan atau semangat kerja. Dorongan atau semangat kerja tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motif tersebut merupakan suatu *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan didalam perbuatannya yang mempunyai tujuan tertentu.[42]

Menurut Sardiman, motivasi pada diri seseorang itu memiliki ciri-ciri:

a. Tekun menghadapi tugas
b. Ulet menghadapi kesulitan (tidak lekas putus asa)
c. Menunjukkan minat terhadap bermacam-macam masalah
d. Lebih senang bekerja mandiri

---

[42]Moh. As'ad, *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia-Psikologi Industri,* (Yogyakarta : Liberty, 1999), hlm. 45.

e. Tidak cepat bosan terhadap tugas-tugas yang rutin
f. Dapat mempertahankan pendapatnya
g. Tidak cepat menyerah terhadap hal yang diyakini
h. Senang mencari dan memecahkan masalah soal-soal.[43]

Setiap orang berbeda kebutuhan, keinginan dan kekurangannya. Mereka kerja di suatu perusahaan dengan harapan akan terpenuhi kebutuhannya, keinginan maupun kekurangannya sehingga memperoleh kepuasan lahir batin. Namun demikian, jika dilihat dari sisi kepegawaian, mereka bekerja secara kelompok, mereka tidak lepas dari pengaruh lingkungan, latar belakang serta kebudayaannya[44]

Pada prinsipnya setiap manusia mempunyai *needs* (kebutuhan, dorongan, *intrinsic* dan *extrinsic factor*) yang pemunculannya sangat bergantung dari kepentingan individu. Abraham Maslow yang dikutip oleh Veithzal Rivai membuat "*need hierarchy theory*" untuk menjawab tentang tingkatan kebutuhan manusia, karena bagaimanapun juga individu sebagai karyawan tidak bisa melepaskan diri dari kebutuhan-kebutuhannya.[45]

---

[43]Sardiman A.M., *Interaksi dan Motivasi Belajar-Mengajar*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2006), hlm. 83.

[44]Kustadi Suhandang, *Pengantar Jurnalistik : Seputar Organisasi, Produk, dan Etik*, (Bandung : Nuansa, 2004), hlm. 188.

[45]Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2009), hlm. 388.

Menurut Maslow, kebutuhan-kebutuhan manusia itu dapat digolongkan dalam lima tingkatan:[46]

a. *Physiological Needs* (Kebutuhan yang bersifat biologis)

Misalnya sandang, pangan dan tempat berlindung, seks dan kesejahteraan individu. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang amat primer karena kebutuhan ini telah ada dan terasa sejak manusia dilahirkan ke bumi.

b. *Safety Needs* (Kebutuhan rasa aman)

Jika ini dikaitkan dengan kerja maka kebutuhan akan keamanan jiwanya sewaktu bekerja, selain itu juga perasaan aman akan harta yang ditinggal sewaktu mereka bekerja. Perasaan aman juga menyangkut terhadap masa depan karyawan.

c. *Social Needs* (Kebutuhan-kebutuhan sosial)

Manusia pada hakikatnya adalah makhluk sosial, sehingga mereka mempunyai kebutuhan-kebutuhan sosial sebagai berikut: kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dimana ia hidup dan bekerja, kebutuhan akan perasaan dihormati, kebutuhan untuk bisa berprestasi, kebutuhan untuk ikut serta.

d. *Esteem Needs* (Kebutuhan akan harga diri)

Situasi yang ideal ialah apabila prestise itu timbul akan prestasi. Akan tetapi tidak selalu demikian halnya. Dalam hal ini semakin tinggi kedudukan seseorang maka semakin banyak hal yang digunakan sebagai simbol statusnya itu.

---

[46]*Ibid*, hlm. 393.

e. *Self Actualization* (Ingin berbuat yang lebih baik)

Ini diartikan bahwa setiap manusia ingin mengembangkan kapasitas mental dan kapasitas kerjanya melalui pengembangan pribadinya. Oleh sebab itu pada tingkatan ini orang cenderung untuk selalu mengembangkan diri dan berbuat yang paling baik.

Ada banyak hal yang memengaruhi motivasi manusia dalam bekerja karena manusia mempunyai seperangkat kebutuhan. Adapun dalam sebuah organisasi, karyawan atau pegawai bersedia untuk bekerja bersama demi tercapainya tujuan bersama karena didorong oleh dua hal, antara lain:

a. Motivasi finansial (insentif), yakni dorongan yang dilakukan dengan memberikan imbalan finansial kepada karyawan.
b. Motivasi nonfinansial, dorongan yang diwujudkan dalam bentuk pujian, penghargaan, pendekatan manusia, dan sebagainya.[47]

Dalam motivasi kerja dapat diukur sebagai berikut:

a. Meningkat: motivasi kerja meningkat apabila karyawan memiliki disiplin dan loyalitas kerja yang tinggi, mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan serta menghasilkan kualitas hasil pekerjaan yang sangat memuaskan bagi pimpinan dan kemajuan perusahaan.
b. Menurun: motivasi kerja menurun apabila karyawan kurang memiliki disiplin kerja, kurang mempunyai tanggung jawab yang besar

[47] *Ibid*, hlm. 387.

terhadap pekerjaan serta kualitas hasil pekerjaan yang kurang memuaskan bagi atasan.[48]

Seperti yang dikemukakan oleh Alan H. Monroe dalam Rahmat tentang "*motivated sequence*" atau tahap-tahap termotivasi.

1. *Attention* (Perhatian)=di sini kita berbicara kepada langkah apa yang diambil untuk mengarahkan kerja indra kepada sesuatu yang ingin kita sampaikan.
2. *Needs* (Kebutuhan)=Lalu bangkitkan kebutuhannya.
3. *Satisfaction* (Pemuasan)=Berikan cara untuk memuaskan kebutuhan tersebut.
4. *Visualization* (Visualisasi)=Gambarkan dalam pikirannya keuntungan dan kerugian apa yang diperoleh apabila melakukan gagasan kita.
5. *Action* (Tindakan)=dan akhirnya doronglah untuk bertindak.[49]

Dalam sistem pemerintahan, menurut Hasan hanya ada dua macam motivasi yang berhubungan dengan aparatur pemerintahan, yaitu: (1) motivasi menyadarkan para pegawai bahwa kegiatan yang dikehendaki badan itu hasilnya akan memenuhi kebutuhan pegawai; (2) menyadarkan pegawai untuk mengikuti segala kegiatan guna menghindari kemerosotan hasil yang dapat membawa

---

[48]Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi pertama, (Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2009), hlm. 31.

[49]Alan H Monroe dalam Jalaludin Rachmat, *Psikologi Komunikasi*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 1996), hlm. 56.

akibat buruk bagi para pegawai, yaitu tidak terpenuhinya kebutuhan mereka.[50]

Penjelasalan tentang motivasi di atas menyimpulkan bahwa setiap manusia memiliki beragam kebutuhan yang berbeda yang harus dipenuhi sehingga ia terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan demi memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Tugas pemimpin dalam organisasi adalah mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan anggotanya melalui komunikasi yang harmonis yang disebut sebagai *human relation.*

Fungsi *human relation* dalam manajemen ialah memotivasi para karyawan, membangkitkan motif mereka, menggugah daya gerak mereka untuk bekerja lebih giat. Jika dalam memotivasi para karyawan akan menggunakan kata-kata positif yang mengandung kebijaksanaan, menimbulkan sikap optimis, bukan kata-kata negatif yang menjatuhkan mental.[51]

Kunci dari aktivitas *human relation* itu adalah motivasi (*motivation*). Motivasi adalah kegiatan yang memberikan dorongan kepada seseorang atau diri sendiri untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki. Jadi, bagaimana memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat, lebih semangat berdasarkan kepada kebutuhan mereka secara memuaskan, baik kebutuhan akan upah, puas hati, demi kemajuan diri dari karyawan itu.[52]

Interaksi karyawan dengan perusahaan atau organisasi merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan sehingga menimbulkan tingkat kepuasan karyawan sesuai

---

[50]Erliana Hasan, *Komunikasi Pemerintahan*, (Bandung : PT. Rifka Aditama, 2010), hlm. 53.

[51]Onong Uchjana Effendy, *Human Relation* ....., hlm. 71.

[52]Onong Uchjana Effendy, *Human Relation* ....., hlm. 52.

dengan tugas dan fungsinya masing-masing demi kelancaran dan keharmonisan kerja. Hubungan manusiawi (*human relation*) di dalam perusahaan sangat penting karena *human relation* merupakan jembatan antara pimpinan dan bawahannya ataupun sebaliknya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam komunikasi organisasi *human relation* merupakan hubungan manusiawi yang selalu dibutuhkan oleh pegawai, di mana fungsinya sebagai makhluk pribadi dan makhluk sosial, kebutuhan akan orang lain untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan hidupnya. Hubungan yang harmonis akan membuat suasana kerja yang menyenangkan dan hal ini akan memengaruhi semangat pegawai dalam menjalankan segala pekerjaannya.

# BAB II
# HUBUNGAN ORGANISASI DAN KOMUNIKASI

Penjelasan tentang definisi-definisi pada pembahasan sebelumnya menunjukkan bahwa organisasi tidak dapat dipisahkan dari komunikasi. *"Komunikasi adalah darah kehidupan organisasi. Kalau saja arus komunikasi dapat diambil dari organisasi, organisasi itu pasti tidak akan ada lagi."*[53] Keniscayaan hubungan antara organisasi dan komunikasi dapat dilihat dari perspektif konseptual dan juga perspektif operasional. Perspektif konseptual terkait dengan pemikiran tentang hakikat organisasi sebagai sebuah sistem yang terbentuk dari interaksi antar subsistem-subsistem dalam hubungan interdependensi. Sedangkan perspektif operasional terkait dengan praktik kerja organisasi, termasuk kerja sama dalam pencapaian tujuan organisasi, penentuan dan motivasi kerja, koordinasi dan kontrol perilaku karyawan, serta penentuan tujuan.

## Keniscayaan Hubungan dilihat dari Perspektif Konseptual

Andre Hardjana dalam bukunya yang berjudul: *"Komunikasi Organisasi Strategi dan Konseptualisasi"* menyebutkan tentang perspektif konseptual tentang keniscayaan hubungan antara organisasi dan komunikasi terkait dengan pemikiran-pemikiran teoretis tentang

---

[53]Everett M. Rogers, *Komunikasi dan Pembangunan Perspektif Kritis*, Terjemahan, (Jakarta: LP3ES, 1976), hlm. 7.

organisasi: (1) konseptualisasi organisasi; (2) orientasi organisasi sebagai sistem sosial; (3) organisasi sebagai pemroses informasi; serta (4) orientasi proses.[54]

### 1. Konseptualisasi Organisasi

Beberapa konseptualisasi penting tentang organisasi yang menghasilkan definisi-definisi yang telah dibahas di atas menunjukkan bahwa organisasi secara konseptual tidak terpisahkan dari komunikasi. Pemikiran tentang 'keniscayaan hubungan' antara organisasi dan komunikasi termuat dalam konseptualisasi tentang hakikat organisasi dengan pendekatan kesisteman (*systems theory*) yang dirintis oleh Barnard. Berikut adalah kutipan dari pernyataan Barnard dalam bukunya "*The Functions of the Executive*" tentang keniscayaan hubungan organisasi dan komunikasi secara konseptual:

> Dalam setiap teori organisasi yang tuntas, komunikasi pasti akan mendapat kedudukan sentral karena struktur, keluasan jangkauan, dan ruang lingkup organisasi hampir secara keseluruhan ditentukan oleh teknik-teknik komunikasi.[55]

Artinya, desain organisasi (*organization design*) yang merupakan inti dari teori organisasi sangat tergantung pada komunikasi. Desain organisasi adalah efektif—mampu mencapai tujuan organisasi—apabila struktur organisasi, keluasan jangkauan organisasi, dan ruang lingkup organisasi mengikuti prinsip-prinsip

---

[54]Andre Hardjana, *Komunikasi Organisasi Strategi dan Kompetensi*, (Jakarta: PT. Kompas Media Nusantara, 2016), hlm. 17.

[55]Chester Barnard, *The Functions of the Executive*, (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938), hlm. 91.

kompetensi kerja komunikasi. Singkat kata, komunikasi memiliki kedudukan inti dalam konsep organisasi.

## 2. Organisasi sebagai Sistem Sosial

Pemikiran tentang organisasi sebagai sistem sosial merupakan konsekuensi dari paham kesisteman terbuka (*open systems theory*) yang dicetuskan oleh Daniel Katz dan Robert L. Kahn dalam bukunya yang berjudul *"The Social Psycology of Organizations."* Organisasi hidup di tengah-tengah suatu lingkungan, yaitu pemerintah yang menjadi payung dan memiliki peraturan yang harus diikuti. Organisasi yang bergerak di bidang perdagangan, misalnya, haruslah tunduk pada undang-undang perdagangan. Di samping pemerintah yang mengatur secara formal, adat istiadat, dan agama, kepercayaan setempat juga turut memengaruhi keberadaan organisasi.

Dalam lingkungan masyarakat yang sebagian besar beragama Islam, misalnya, perusahaan yang berada di sana sebaiknya tidak memproduksi makanan-makanan yang terbuat dari daging babi karena akan mudah memunculkan konflik dengan lingkungan setempat. Sebaliknya, justru hal itu bisa merangkul masyarakat setempat dengan memberi kesempatan pekerjaan bagi mereka. Dengan demikian, organisasi bisnis berguna bagi masyarakat setempat. Penghargaan pada lingkungan akan memunculkan loyalitas pada karyawan.

Sebagai bagian dari sistem sosial, organisasi hidup berdampingan dengan organisasi-organisasi lainnya. Kemampuan membuat hubungan yang saling mendukung serta membuat dan merawat jaringan yang ada dalam masyarakat akan banyak memberi

keuntungan. Lingkungan yang baik dan mendukung akan menjadi input yang baik. Sistem terbuka memungkinkan organisasi mendapat masukan (*input*) dari luar dalam interaksi yang terbangun terus-menerus. Untuk lebih memudahkan interaksi, mereka biasanya membuat persatuan yang memungkinkan adanya kerja sama yang lebih intensif. Hubungan atau jaringan sengaja dibangun dan dipelihara untuk mendukung keberadaan organisasi.

Dalam bahasan tersendiri, peran jaringan ini turut menentukan kinerja organisasi. Organisasi yang mampu membangun jaringan yang luas akan mempermudah tumbuh kembangnya. Dukungan teknologi komunikasi dan media massa turut memudahkan interaksi dengan berbagai organisasi dan unsur yang terkait.

Katz dan Kahn menyatakan bahwa peran hakiki komunikasi adalah sebagai inti segala sistem sosial, atau organisasi sebagai berikut:

> *Komunikasi—dalam artian pertukaran informasi dan penyampaian makna—adalah inti dari sebuah sistem sosial atau organisasi. ... Sebagai proses sosial, komunikasi membuat berfungsinya setiap kelompok, organisasi, atau masyarakat, termasuk bentuk-bentuk interaksi sosial yang menularkan pengaruh, kerja sama, peniruan sosial, dan kepemimpinan.*[56]

Kutipan di atas menjelaskan bahwa dalam perspektif konseptual, organisasi bukan hanya tidak terpisahkan dari komunikasi, bahkan sebenarnya organisasi merupakan hasil dari proses komunikasi dan

---

[56]Daniel Katz dan Robert L. Kahn, *The Social Psycology of Organization*, (New York: Wiley, 1978), hlm. 428.

kegiatan-kegiatan organisasi pada hakikatnya adalah proses komunikasi. Karena itulah, upaya membangun komunikasi yang positif akan membantu tumbuh kembang organisasi. Melalui komunikasi pula bisa dibangun iklim yang suportif, yang mendukung, dan yang sehat sehingga tercipta suasana bekerja yang menyenangkan dan saling membantu. Melalui komunikasi pula, informasi yang berasal dari atasan bisa disampaikan ke bawah dengan mudah sehingga apa yang menjadi kebijakan dan keputusan pimpinan mudah dipahami dan dilaksanakan oleh segenap karyawan.

Para pegawai perlu diberi pelatihan jika organisasi akan meningkatkan kualitasnya atau jika memiliki inovasi produk baru. Misalnya, ketika memutuskan menggunakan alat-alat yang lebih modern supaya lebih efisien, karyawan yang diberi tanggung jawab mengoperasikan peranti baru tersebut diberi pelatihan terlebih dulu sebelum barang dioperasikan. Dengan menggunakan komunikasi juga, semua tugas bisa dijalankan tanpa terjadi *overload.* Itu artinya terjadi penumpukan pekerjaan yang diberikan pada seorang pegawai. Ada kecenderungan pegawai yang dianggap mampu dan lebih terampil akan diberi tugas dan tanggung jawab yang lebih karena atasan yakin dan percaya akan hasil pekerjaannya. Hal inilah yang sering kali memunculkan penumpukan pada orang tertentu yang berdampak negatif pada pegawai tersebut. Pemimpin mengatur dan memberi tugas yang seimbang dan adil kepada anak buahnya.

Komunikasi yang lancar di antara rekan-rekan satu departemen akan memudahkan penyelesaian pekerjaan.

Dengan menggunakan komunikasi pula, konflik yang muncul bisa diatasi sebelum meluas dan merusak struktur organisasi. Pada umumnya, konflik yang terjadi disebabkan salah interpretasi. Karena itu, perlu segera diberi penjelasan hal-hal yang bisa menimbulkan salah interpretasi. Komunikasi juga dimanfaatkan sebagai sarana inovasi dan adaptasi yang dilakukan organisasi. Melalui komunikasi pula, pemimpin bisa menggunakan pengaruhnya yang bisa langsung dirasakan oleh segenap anak buahnya.

Kehadiran pemimpin di tengah-tengah organisasi, terutama yang baru tumbuh, sangat dinantikan. Pemimpin bisa menggunakan pengaruhnya untuk mengajak anak buahnya untuk bekerja sama dalam departemen-departemen yang telah dibuatnya. Pemimpin juga dianggap sebagai model bagi anak buah. Hal-hal yang tampaknya sepele, tetapi menjadi sorotan anak buah, yaitu jam berapa pemimpin datang dan jam berapa pulangnya, akan menjadi pembicaraan dan juga contoh perilaku mereka. Bukan hanya itu, baju yang dikenakan pun tidak luput dari pandangan anak buah. Karena itu, pemimpin bukan hanya mengurusi bagaimana cara menjalankan roda organisasi secara efektif dan efisien, tetapi juga menjadi panutan anak buahnya.

### 3. Organisasi sebagai Pemroses Informasi

Organisasi sebagai sebuah sistem pada hakikatnya adalah pemroses informasi dan terpusat pada pembuatan keputusan. Konsep ini dikemukakan oleh Herbert A. Simon dalam bukunya "*Administrative Behavior*" yang menyimpulkan bahwa tanpa komunikasi, mustahil ada organisasi, karena organisasi

adalah proses pembuatan keputusan yang terpusat. Lebih jelasnya Simon mengatakan sebagai berikut:

> *Tanpa komunikasi tidak mungkin ada organisasi, karena kalau begitu, tidak ada peluang bagi kelompok untuk memengaruhi perilaku seseorang. Tidak saja komunikasi mutlak bagi adanya organisasi, kesediaan beberapa teknik komunikasi tertentu secara garis besar menentukan bagaimana fungsi-fungsi pembuatan keputusan dapat berlangsung dan disebarkan ke seluruh organisasi. Kemungkinan seorang anggota organisasi membuat keputusan tertentu sering tergantung pada apakah informasi yang memungkinkan ia membuat keputusan bijaksana dapat disampaikan kepadanya dan sebaliknya apakah keputusan yang telah ia buat dapat disampaikan kepada anggota-anggota organisasi yang perilakunya memang harus ia pengaruhi....*

Fisiologi organisasi harus ditemukan dalam proses-proses bagaimana organisasi memengaruhi keputusan-keputusan dari masing-masing anggotanya—menyediakan premis-premis bagi keputusan-keputusan tersebut.[57]

Dengan demikian, dalam perspektif ini organisasi juga dapat disebut sebagai sebuah sistem canggih untuk mengumpulkan, mengevaluasi, menggabungkan, dan menyebarkan informasi.

### 4. Orientasi Proses

---

[57]Herbert A. Simon, *Administrative Behavior*, (New York : Macmillah Publishing Co, 1950), hlm. 154-220.

Dari perspektif proses, sebuah organisasi tidak mungkin dibayangkan tanpa komunikasi. Konsep mengorgansasi atau proses organisasi (*organizing*) dapat berlangsung apabila proses komunikasi (*communicating*) sebagai proses pertukaran pesan dapat mencapai kebersamaan arti (*shared meaning*). Dalam suatu organisasi yang memiliki tujuan, karyawan sebagai anggota organisasi akan membantu dengan ikhlas tercapainya tujuan tersebut. Untuk itu, ada berbagai pemahaman, pendapat, dan ide yang dinegosiasikan yang akan dimaknai bersama. Semua anggota dari berbagai latar belakang kompetensi, pendidikan, budaya, dan pemikiran secara bersama-sama membangun organisasi.

Di sinilah pesan dipertukarkan dan dimaknai bersama. Organisasi sebagai kata benda adalah hasil dari proses *organizing*. Persoalan tentang organizing dijelaskan oleh Richard V. Farace, Peter R. Monge, dan Hamish M. Russell dalam buku yang berjudul Communicating and Organizing dengan pernyataan berikut:

*Organizing* digunakan untuk menunjukkan perilaku-perilaku anggota organisasi yang pada dasarnya berbentuk proses, berurutan, dan berbeda waktu. Sementara itu, 'organisasi' adalah istilah statis yang biasanya digunakan untuk menunjukkan sebuah sistem dalam saat tertentu. *Organizing* memfokuskan perhatian pada proses-proses fungsi dan struktur dalam organisasi, ketidakpastian yang dihadapi perusahaan dalam kehidupan sehari-hari, serta pengertian

mendasar bahwa organisasi tidak terpatok mati dan bukan kesatuan yang beku.[58]

Proses-proses fungsi dan struktur dimaknai bahwa fungsi suatu organisasi dan keberadaan suatu organisasi melibatkan suatu proses yang terjadi terus-menerus dalam suatu interaksi. Bentuk organisasi pun tercipta karena hasil interaksi yang menyelaraskan dengan kebutuhan organisasi. Maka itu, bentuk dan jenjang hierarki organisasi tidak sama antara satu budaya dan budaya lainnya. Namun, demi efektivitas, bentuk organisasi diharapkan memiliki hierarki yang pendek agar organisasi lebih lentur dan mudah beradaptasi.

Organisasi yang memiliki jenjang hierarki yang pendek mudah bersaing dibanding yang besar dan hierarkinya lebih panjang. Suatu organisasi atau perusahaan baju, misalnya yang memiliki struktur hierarki lebih pendek, hanya direktur, manajer, dan karyawan, akan mudah dikontrol dan adaptif. Jika suatu hari bahan dasar kain naik, mereka mudah untuk melakukan penyesuaian harga, tanpa rapat bertele-tele. Cukup direktur, manajer, dan perwakilan (koordinator) karyawan saja yang menentukan harga.

Semua organisasi yang hidup di masyarakat haruslah siap dengan perubahan zaman. Masyarakat terus berubah. Hal ini mendorong organisasi teus menyesuaikan diri. Bisa dikatakan organisasi ini hidup pada situasi yang tidak pasti, unpredictable. Karena itu, mereka berusaha membuat program, rencana yang matang supaya hidup lebih teratur dan bisa

---

[58]Richard F. Farace, Peter R. Monge, dan Hamish M. Russell, *Communicating and Organizing*, (Reading, MA : Addison-Wesley Publishing Co, 1977), hlm. 19.

memprediksi situasi. Dengan keteraturan dan program yang berlandaskan analisis situasi dan riset, perubahan yang terjadi di masyarakat lebih mudah untuk diantisipasi dan disikapi karena pemimpin memiliki keputusan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi saat ini dan mendatang. Misalnya, era globalisasi saat ini mendorong interaksi dengan berbagai mancanegara terjadi dengan mudah dan cepat. Para siswa diharapkan bisa menguasai bahasa Inggris, Arab, Cina, Jepang, dan berbagai bahasa supaya memudahkan interaksi dengan berbagai organisasi yang ada di berbagai belahan dunia.

Karena itu, sekarang ini, di berbagai sekolah siswa SD, sudah diberi pelajaran bahasa Inggris dengan harapan mereka bisa mendapatkan banyak informasi dan ilmu dari berbagai negara. Lulusan SMP, SMA, dan SMK dibekali keterampilan bahasa, selain kompetensi utama. Program-program seperti inilah yang dibuat oleh berbagai institusi atau organisasi untuk mengurangi ketidakpastian. Harga-harga kebutuhan hidup sehari-hari termasuk daging sapi yang meningkat pada setiap bulan Ramadhan dan Idul Fitri menimbulkan suasana ketidakpastian pada masyarakat. Karena itu, diperlukan kebijakan dan campur tangan pemerintah untuk menekan harga supaya lebih stabil.

Secara natural, manusia lebih senang hidup pada situasi stabil yang mudah diprediksi, demikian juga kehidupan organisasi. Namun, pada kenyataannya, perubahan bisa terjadi secara mendadak ataupun alamiah. Organisasi tidak terpatok mati oleh suatu program atau keputusan yang telah dibuatnya. Situasi dan perkembangan terkini bisa menjadi masukan pada organisasi. Karena itu, organisasi harus siap dengan

perubahan atau inovasi untuk menyesuaikan diri dengan kondisi dan tuntutan lingkungan.

Pelayanan kepada masyarakat sekarang ini berbeda dengan 10 tahun lalu. Di kota-kota besar, di berbagai negara, termasuk di Indonesia, informasi bisa dilakukan dengan menggunakan teknologi, menggunakan SMS, serta fasilitas yang disediakan oleh android berupa WhatsApp, Line, Skype, email, dan sebagainya. Hal ini mempermudah serta mempercepat pencarian dan penyebaran informasi. Karena itu, penggunaan teknologi baru tidak bisa dihindarkan lagi. Organisasi tidak harus terus meningkatkan teknologi yang dipunyainya. Kesempatan untuk mendapatkan keuntungan secara finansial makin terbuka lebar bagi mereka yang menguasai teknologi komunikasi karena perdagangan bisa dilakukan secara online, dengan melihat dan membaca di Facebook, Google+, email, Line, dan sebagainya. Melalui media inilah, interaksi antar teman, antar pedagang, dan pembeli dilakukan.

Demikianlah penjelasan tentang hubungan keniscayaan antara organisasi dan komunikasi—baik secara operasional maupun secara konseptual. Sistem komunikasi yang dikembangkan oleh organisasi dengan tujuan agar organisasi dapat bekerja efektif disebut komunikasi organisasi (*organizational communication*). Persoalan-persoalan terkait dengan komunikasi organisasi akan dibahas secara jelas dalam bab-bab berikutnya.

## Keniscayaan Hubungan dilihat dari Perspektif Operasional

Setelah penjelasan mengenai hubungan komunikasi dan organisasi dalam perspektif konseptual, maka berikut dijelaskan pula hubungan antara organisasi dan komunikasi secara operasional yang terlihat jelas sebagai manifestasi pemahaman manajerial terhadap praktik kerja kesisteman (*systems perspective*) yang meliputi: (1) mekanisme kerja organisasi sebagai sebuah sistem; (2) proses pembentukan organisasi; serta (3) pemeliharaan dan perkembangan organisasi; (4) persaingan dan globalisasi.[59]

### 1. Mekanisme Kerja Organisasi

Sebagai sebuah sistem, organisasi menyerap masukan (*input*) dari lingkungan serta melaksanakan proses transformasi atas masukan tersebut menjadi produk dan layanan yang kemudian disampaikan sebagai hasil kerja (*output*) kepada lingkungan. Pada organisasi bisnis, masukan dari hasil riset sangat diperlukan, baik riset tentang produk, tentang pesaing, maupun konsumen yang dituju. Riset inilah yang menjadi *input* bagi organisasi untuk membuat kebijakan yang selaras dengan yang dibutuhkan. Jika pesaing kita bisa menjual produknya dengan harga di bawah harga yang kita patok, penting bagi perusahaan kita untuk meningkatkan kualitas produk, layanan, ataupun meningkatkan kualitas merek/brand sehingga produk yang kita jual memiliki nilai tambah. Inilah yang merupakan *output*-nya meski harganya lebih mahal, tetapi kualitasnya lebih baik dan lebih terpercaya

[59]Andre Hardjana, *Komunikasi Organisasi* ....., hlm. 22.

sehingga pembeli pun rela mengeluarkan uangnya yang lebih besar karena menerima layanan yang lebih baik.

Jika organisasi kita bergerak di bidang jasa, rasa aman dan nyaman inilah yang perlu ditonjolkan. Masukan dari konsumen menjadi *input* yang sangat berarti sehingga bisa memperbaiki diri terus-menerus dari berbagai sisi. Jika kita seorang pemilik organisasi di bidang pendidikan yang saat ini sedang marak dikembangkan oleh pemerintah, *input* dari pemerintah tentang peraturan haruslah diperhatikan dan menjadi pedoman. Di samping itu, tuntutan dunia kerja yang mengharuskan lulusan dari SMK ataupun perguruan tinggi yang siap pakai juga dijadikan *input* yang sifatnya praktis serta dioperasionalkan dalam bentuk kurikulum yang diberikan kepada siswa didik. Setelah kurikulum dibentuk, dihadirkan pengajar yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan, baik kompetensi di bidang ilmu praktis maupun teknis yang mendukung, serta siswa perlu dibekali dengan nilai-nilai berupa kejujuran, semangat pantang menyerah, disiplin, kerja sama, dan berbagai nilai yang bisa menumbuhkembangkan konsep diri siswa. Tidak lupa menyisipkan kecintaan terhadap tanah air untuk menguatkan identitas mereka sebagai bangsa Indonesia.

Singkat kata, organisasi melakukan komunikasi timbal balik dengan lingkungan melalui proses penyerapan masukan (*input*) dan penyampaian hasil kerja (*output*) serta komunikasi fungsional antarbagian organisasi dalam proses produksi (proses). Dalam internal organisasi, komunikasi dipakai untuk mengolah input yang telah didapatkan dalam suatu proses yang dilakukan secara terorganisasi dan bertujuan.

Mekanisme seperti ini berjalan terus menerus dalam berbagai situasi dan kondisi dalam suatu lingkungan yang juga terus berubah. Kemampuan membaca situasi (*input*) ini sangat penting yang kemudian diproses dalam suatu mekanisme internal organisasi.

## 2. Proses Pembentukan Organisasi

Organisasi adalah tentang sekumpulan orang-orang. Organisasi dibentuk dan dapat lestari hidup karena komunikasi efektif antar orang-orang tersebut. Komunikasi efektif ini bisa tercapai jika antara pengirim dan penerima pesan memiliki kesamaan makna dan intepretasi yang sama. Karena itu, komunikasi yang dibangun adalah komunikasi terbuka dan menggunakan bahasa yang mudah dipahami oleh segenap anggota organisasi. Organisasi terbentuk karena orang-orang dapat mencapai kesepakatan tentang tujuan bersama yang hendak dicapai dan cara bagaimana kerja sama dapat mencapai tujuan tersebut.

Artinya, organisasi dapat terbentuk dan bekerja apabila terjadi komunikasi efektif di antara para anggotanya. Komunikasi efektif menyusup dalam segala kegiatan organisasi ke arah pencapaian tujuan bersama. Bagaimana peran komunikasi dalam pembentukan organisasi dijelaskan oleh Barnard sebagai berikut:

Sebuah organisasi lahir apabila (1) ada orang-orang yang dapat berkomunikasi satu sama lain, (2) bersedia menyumbangkan tindakan, dan (3) untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, unsur-unsur organisasi adalah (1) komunikasi, (2) pengabdian, dan (3) tujuan bersama. Unsur-unsur ini merupakan persyaratan yang

perlu serta mencukupi pada tahap awal dan tetap terdapat dalam semua organisasi.[60]

Organisasi adalah hasil dari kesepakatan yang dicapai oleh para pendiri. Segala kegiatan organisasi berlangsung sebagai konsekuensi dari komunikasi. Komunikasi mereka menghasilkan kesepakatan tentang tujuan yang hendak dicapai bersama-sama, tentang pembagian tugas, dan cara bagaimana kerja sama untuk mencapai tujuan tersebut dilangsungkan. Kerja sama ini bisa berjalan dengan lancar jika masing-masing pihak bisa percaya satu dengan yang lainnya. Mereka percaya bahwa kawannya dan pimpinannya akan memikirkan dirinya. Anggota organisasi percaya bahwa sistem yang dibangun akan mendukungnya untuk tumbuh dan berkembang. Jadi, dalam organisasi tersebut, ada unsur kejujuran, kompetensi yang dibutuhkan, dan kepercayaan.

Setiap anggota dalam organisasi bersedia membantu satu sama lain, membagi informasi, serta tidak memiliki rasa curiga dan waswas. Informasi disediakan dan bisa diakses dengan mudah sehingga memunculkan rasa aman dan percaya di benak anggota organisasi. Komunikasi vertikal antara atasan dan bawahan pada umumnya tidak selancar komunikasi horizontal antara teman yang sederajat. Rasa takut berlebihan yang muncul dalam hati pegawai bisa menyebabkan komunikasi macet. Itu artinya jika ada hal-hal penting yang terjadi di bawah, di kalangan karyawan yang hierarkinya di bawah, dan tidak bisa diketahui oleh atasan. Jika didiamkan terus-menerus akan menjadi

[60]Chester Barnard, *The Functions of .....*, hlm. 82.

bom waktu, yang jika terjadi akan tidak mudah diselesaikan.

Karena itu, pendekatan ke bawah haruslah dilakukan oleh pimpinan, baik secara formal maupun informal. Dalam budaya Timur, yaitu ketika orang lebih suka bicara informal, *ngrumpi*, dan lain hal, bergabung menjadi salah satu grup di antara mereka sangatlah penting. Teknologi informasi memudahkan pimpinan yang memantau secara langsung. Dengan menjadi salah satu grup di antara mereka, informasi akan mudah diserap dan juga diberikan seketika. Berbagai android yang ditawarkan saat ini memberi peluang bagi penggunanya untuk bisa berbicara secara langsung, cepat, dan mudah.

### 3. Pemeliharaan dan Perkembangan Organisasi

Semua benda dan aktivitas memerlukan pemeliharaan. Komunikasi menghasilkan kesepakatan tentang tujuan bersama dan kerelaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka kerja sama demi pencapaian tujuan adalah tidak statis, melainkan dinamis sehingga semangat bekerja sama perlu dipelihara melalui komunikasi motivasi supaya para anggota organisasi tidak hanya mencapai produktivitas yang tinggi bagi organisasi, tetapi juga kebanggaan dan kepuasan kerja bagi dirinya sendiri secara individual.

Seperti halnya di awal kesepakatan ketika organisasi dibangun dan ketika karyawan melamar untuk bekerja, semangat memberi tenaga, serta pikiran pada organisasi yang akan ditukar dengan gaji yang memadai. Berapa besar gaji yang diterima serta apakah sudah sesuai dan selaras dengan kebutuhan hidup yang layak sangat

berpengaruh pada semangat kerja yang dimiliki. Idealnya gaji itu ada perubahan dan peningkatan setiap tahunnya, apalagi jika inflasi yang terjadi juga tinggi, nilai mata uang akan sedikit melemah. Karyawan pada umumnya akan galau ketika gaji yang diterimanya tidak cukup untuk membiayai sekolah anak anaknya atau ketika anaknya sakit dan harus dirawat di rumah sakit. Situasi pikiran yang tidak menentu akan berdampak pada hasil kerjanya. Mereka akan berpikir tentang upaya mendapatkan uang tambahan untuk menutupi kebutuhan hidupnya.

Selain itu, komunikasi efektif juga memelihara konsistensi tujuan organisasi sehingga arah kegiatan-kegiatan dalam rangka kerja sama tidak menyimpang dari arah dan tujuan yang sudah ditetapkan. Tujuan yang telah ditetapkan bersama suatu organisasi pada umumnya dibuat demi keuntungan bersama, demi rasa kemanusiaan, dan demi kebaikan bersama. Tujuan yang jelas inilah yang akan membimbing segenap anggota yang diturunkan dalam bentuk misi dan program yang kemudian dilakukan bersama. Meskipun lingkungan berubah dengan cepat, organisasi tetap bisa bertahan hidup sepanjang bisa memanfaatkan peluang yang diciptakan oleh perubahan tersebut.

Organisasi yang hidup di negara yang sedang membangun, seperti Indonesia, memerlukan kemampuan adaptasi dan membaca situasi. Saat ini, Presiden Jokowi sedang giat melakukan transparansi birokrasi atau mempermudah dan mempercepat pelayanan pada publik. Situasi seperti ini seharusnya dimanfaatkan untuk membangun organisasi menjadi lebih sehat. Bantuan untuk perusahaan yang bergerak di

sektor perdagangan dipermudah dalam mengurus izin dagang. Dampak yang ingin dihasilkan adalah munculnya organisasi-organisasi tangguh yang bisa mendukung kemakmuran bangsa.

Akhirnya, organisasi zaman sekarang hidup di tengah lingkungan yang berubah (terus) sehingga dibutuhkan komunikasi efektif untuk menjaga dinamika keseimbangan hubungan antara komunikasi integratif internal antarsegenap subsistem serta adaptif eksternal antara organisasi dengan lingkungan yang tidak menimbulkan konflik-konflik yang dapat merugikan organisasi. Situasi kondusif yang nyaman perlu terus dijaga supaya kinerja pegawai bisa maksimal.

**4. Persaingan dan Globalisasi**

Persaingan dan globalisasi menimbulkan dampak yang sangat kompleks. Persaingan dan globalisasi juga telah menciptakan *the age of transparancy*, zaman keterbukaan yang penuh dengan revolusi moral baru. Oleh karena itu, organisasi apapun harus mampu membuat kebijakan komunikasi organisasi dengan lingkungan. Di sisi lain, krisis kepercayaan masyarakat terhadap segala bentuk organisasi dapat mengancam eksistensi dan perkembangan organisasi. Kebijakan komunikasi mikro terutama menyangkut komunikasi integrasi internal, khusunya terkait produktivitas kerja, tuntutan untuk terbuka, pemberdayaan sumber daya manusia, kesetaraan gender, keadilan dalam sistem pemberian imbalan, factor manusia dalam aplikasi teknologi industri.

Persaingan dan globalisasi mengharuskan organisasi menghadapi persoalan yang semakin rumit dan ketat dalam kompetisi. Dengan demikian, semua

aktivitas komunikasi harus direncanakan dan dikembangkan menjadi sebuah sistem dan kebijakan komunikasi yang inovatif, adaptif, dan humanis agar agar organisasi dapat bertahan dan bahkan berkembang. Kegagalan aktivitas komunikasi adalah kegagalan jerih payah dalam pencapaian tujuan organisasi.

# BAB III

# TEORI ORGANISASI KLASIK DAN IMPLIKASINYA BAGI KOMUNIKASI ORGANISASI

Organisasi merupakan suatu cara atau metode bekerjasama untuk menghasilkan produk atau *outcome* yang dikehendaki, apa yang kita pergunakan untuk mempermudah hidup ini terutama hasil-hasil teknologi seperti pesawat terbang, kereta api, kapal laut maupun komputer merupakan hasil akhir dari sebuah proses yang dilakukan oleh kumpulan beberapa orang yang bekerjasama dengan tujuan tertentu. Untuk memahami organisasi, terdapat empat unsur pokok yang terdapat dalam setiap organisasi, yaitu 1) adanya sebuah entitas sosial, 2) mempunyai tujuan dan arah yang jelas, 3) terdapat aktivitas yang terstruktur dan 4) mempunyai identitas sebagai batasan yang jelas. Adanya komunitas sosial berarti kumpulan beberapa orang atau group yang saling berinteraksi dan bekerjasama serta mempunyai komitmen bersama, setelah komunitas ini mempunyai konsensus bersama mereka akan menetapkan tujuan serta membagi tugas sesuai dengan kebutuhan, karena pembagian tugas ini membutuhkan pengaturan lebih lanjut maka tugas harus dipecah menjadi tujuan dalam satu divisi secara khusus, setelah itu diperlukan struktur yang jelas dan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab serta identitas organisasi yang akan membedakannya dengan organisasi lain.

Masyarakat modern penuh dengan organisasi. Seorang pengamat asing dari Amerika Serikat tahun 1800an, De Tocqueville, melihat Amerika seperti yang dikarakterkan dengan kecenderungan untuk menggabungkan dalam kelompok kerjasama agar supaya bisa mencapai tujuan umum. Orgnisasi yang bertujuan mendominasi bisnis, pemerintah, agama dan bahkan rekreasi.

Beberapa organisasi sangat formal dikenal secara terbuka dan bahkan diiklankan karena sebagai kerjasama industri yang mencari pekerja pelanggan dan sumber persediaan. Bebereapa organisasi yang sangat informal contoh lembaga bowling atau klub Brid jum'at malam.

Organisasi bervariasi secara luas dalam kealamian mereka. Sebuah klub Elk berbeda dari perusahaan sepatu setempat, sebagai contahnya mereka melayani tujuan yang berbeda. Tujuan produksi yang efeisien dalam seseorang tidak akan berarti apa-apa bagi yang lain. Bentuk hubungan yang ada dalam seseorang tidak akan ada di orang lain. Mereka akan menggunakan metode yang berbeda untuk mempengaruhai tingkah laku anggota organisasi mereka dan pastinya, apa yang anggota pabrik sepatu cari dari organisasi akan sangat berbeda dari apa Elk cari dari organisasi mereka.

Secara garis besar, ada tiga macam teori organisasi yang masing-masing dengan karakternya sendiri. Ketiga teori itu berada pada zaman yang berbeda. *Pertama*, teori organisasi klasik. *Kedua*, teori organisasi transisional. *Ketiga*, teori organisasi modern/mutakhir. Ketiga teori tersebut berimplikasi pada pemikiran dan praktik komunikasi. Pembahasan terhadap ketiga teori ini disertakan pula pembahasan tentang implikasi komunikasi untuk memberikan gambaran tentang hubungan dan fungsi

antara komunikasi dan organisasi. Pada bab III ini terlebih dahulu akan dikemukakan mengenai teori organisasi klasik.

Teori klasik muncul setelah revolusi industri yang membawa pengaruh kepada perubahan pemikiran tentang sebuah pekerjaan dilakukan. Pada era ini masyarakat berubah dari agraris ke industri. Pada awalnya pekerjaan dapat dilakukan oleh individu atau kelompok kecil dalam keluarga mulai bergerak ke pabrik yang berkaitan erat dengan mesin dan industri. Masa ini organisasi digambarkan sebagai sebuah mesin yang digerakkan oleh rencana dan kontrol dari manajemen. Daniels, Spiker, and Papa menyebut aliran klasik ini sebagai Manajemen Saintifik dan Klasikal.[61] Teori manajemen saintifik dan klasik menunjukkan usaha awal untuk mengatasi kompleksitas organisasi pada abad 20.

Metafora yang menggambarkan bahwa teori klasik memandang organisasi menyerupai mesin didasarkan pada aspek-aspek dasar yang berikut:

1. Mesin untuk spesialisasi. Sebuah organisasi dapat digambarkan sebagai sebuah kaitan antar fungsi, jika satu tidak berjalan maka bagian yang lain pun demikian juga. Sebagai contoh mesin sebuah mobil. Setiap bagian dari mesin memiliki fungsi tertentu dan dapat berfungsinya mesin tersebut sangat tergantung pada kemampuan bekerjanya masing-masing bagian itu.
2. Mesin sebagai standardisasi. Berkaitan dengan kemudahan untuk digantikan. Sebagai contoh jika salah satu bagian dari mesin itu rusak maka dengan

[61]Tom D Daniels, Barry K. Spiker, Michael J. Papa, *Perspective on Organizational Communication* 4th Ed. (USA: McGraw-Hill, 1997), hlm. 49.

mudah kita dapat mencari *spare part* untuk menggantikannya. Pekerja dalam organisasi seperti ini bekerja berdasarkan standar dan mudah diganti.

3. Mesin itu mudah diprediksi. Aturan yang jelas mengapa sebuah mesin dapat berfungsi memudahkan kita memprediksi segala kerusakan yang terjadi. Sebagai contoh jika mobil tiba-tiba sulit berhenti kita dapat memprediksi masalah ada pada rem dan cara mengantisipasinya yaitu berjalan perlahan dan menepi.[62]

Teori klasik ini paling sederhana, paling mudah diaplikasikan, bersifat primitif, paling umum dan bisa dikatakan sebagai bentuk organisasi yang kurang efisien karena memandang bahwa manusia adalah mesin. Ini tampak dalam beberapa keluarga yang mana anak-anak dibesarkan dalam lingkungan orang tua yang dominan dan perintah tegas. Guru-guru sekolah sering mengasumsikan bahwa tingkah laku yang benar bagi muridnya adalah melaksanakan tanpa menanyakan komando terhadap guru. Dalam lingkungan orang dewasa banyak manajer percaya bahwa pekerja harus melaksanakan apa yang mereka katakan. Tingkah laku ini seluruhnya terdiri dari pertentangan dan ketaatan.

Secara umum organisasi model mesin mempunyai anggapan bahwa pekerjaan dapat diselesaikan secara efisien jika dibagi-bagi dan masing-masing bagian dikerjakan oleh tenaga spesialis yang tunduk pada peraturan. Mereka memandang organisasi adalah mesin, pegawai sebagai bagian dari mesin, dan manajemen adalah

---

[62]Tine A. Wulandari, *Classikal Approaches*, diunduh di https://repository.unikom.ac.id pada tanggal 15 Agustus 2021.

pemegang kontrol atas kerja mesin. Organisasi dapat bekerja produktif jika pekerja patuh pada aturan dan melupakan kepentingan individu demi tercapainya kepentingan umum. Pembagian kerja, penugasan kerja, dan pengaturan kerja, seperti kegitan-kegiatan lain yang melibatkan banyak orang untuk mencapai tujuan bersama, membutuhkan komunikasi.

Pandangan teori klasik mengenai organisasi berdasarkan asumsi sebagai berikut:

1. Organisasi ada terutama untuk menyelesaikan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.
2. Bagi suatu organisasi, ada struktur yang tepat bagi tujuan, lingkungan, teknologi dan partisipasinya.
3. Pekerjaan organisasi paling efektif bila ada tantangan lingkungan dan kepentingan pribadi terhalang oleh norma-norma rasionalitas.
4. Spesialisasi akan meningkatkan tatar keahlian dan performan individu.
5. Koordinasi dan kontrol paling baik melalui praktik otoritas dan aturan-aturan yang tidak bersifat pribadi.
6. Struktur dapat dirancang secara sistematis dan dapat dilaksanakan.
7. Masalah-masalah organisasi biasanya merefleksikan struktur yang tidak tepat, dan dapat diselesaikan melalui perancangan dan pengorganisasian kembali.[63]

---

[63]Bolman dalam Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*....., hlm. 37.

Teori organisasi klasik ini dibintangi oleh tiga tokoh besar, yaitu Max Weber dengan teori Birokrasi (*Theory of Bireaucracy*), Fredrick Winslow Taylor yang mencetuskan teori manajemen ilmiah (*Scientific Management*), dan Henry Fayol dengan teori Administrasi (*Administrative Theory*).

## Teori Birokrasi dan Implikasinya bagi Komunikasi Organisasi

### 1. Teori Birokrasi Weber

Dapat dibayangkan jika organisasi tanpa struktur, tanpa kestabilan dan tanpa peraturan maka akan muncul kekacauan di sana-sini. Oleh karena itu muncullah birokrasi. Teori birokrasi muncul dari seorang tokoh sosiologi Jerman, yakni Max Weber. Teori birokrasi Weber disebut juga dengan istilah teori "tipe ideal". Menurut Weber organisasi yang ideal adalah suatu birokrasi yang kegiatan dan tujuannya dipikirkan secara rasional dan pembagian kerjanya dinyatakan secara tegas. Dalam teorinya, Weber menyebutkan karakteristik suatu bentuk organisasi merupakan birokrasi. Selain itu, kemampuan teknis harus ditekankan dan evaluasi kerja harus dibuat menyeluruh atas dasar jasa.

Dalam pemikiran Weber, birokrasi adalah sebuah organisasi besar yang menunjukkan sepuluh karakteristik, yaitu:[64]

a. Penetapan jabatan-jabatan. Suatu organisasi terdiri dari hubungan-hubungan yang

---

[64]R. Wayne Pace & Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi* ....., hlm. 45-47.

ditetapkan antara jabatan-jabatan yang ditunjukan dengan adanya gelar-gelar seperti penyelia, letnan, sersan, dosen, analis, dan lain sebagainya.

b. Tujuan atau rencana organisasi terbagi ke dalam tugas-tugas yang disalurkan di antara berbagai jabatan sebagai kewajiban resmi. Ketentuan kewajiban dan tanggung jawab melekat pada jabatan. Deskripsi kerja (*job description*) merupakan salah satu metode untuk memenuhi karakteristik ini. Suatu pembagian kerja yang jelas di antara jabatan-jabatan merupakan implikasi karakteristik ini.

c. Kewenangan untuk melaksanakan kewajiban diberikan kepada jabatan. Saat bahwa seseorang menerima kewenangan untuk melakukan tugas-tugas jabatan adalah ketika ia secara sah/resmi menduduki jabatannya.

d. Garis-garis kewenangan dan jabatan diatur menurut suatu tatanan hierarkis, yakni setiap pegawai bertanggungjawab kepada atasannya. Ruang lingkup kewenangan atas kepada bawahan secara tegas dibatasi. Konsep-konsep komunikasi ke atas (*upward communication*) dan komunikasi ke bawah (*downward communication*) mencerminkan konsep kewenangan ini, dengan informasi mengalir ke bawah dari jabatan yang memiliki kewenangan lebih luas ke jabatan yang memiliki kewenangan lebih sempit.

e. Suatu sistem aturan dan regulasi yang umum tetapi tegas, yang ditetapkan secara formal,

mengatur tindakan-tindakan dan fungsi-fungsi jabatan dalam organisasi.

f. Prosedur dalam organisasi bersifat formal dan impersonal, yakni peraturan-peraturan organisasi berlaku bagi setiap orang. Hal ini dilakukan untuk menjaga perasaan pejabat agar penilaian rasionalnya tidak menyimpang dalam menjalankan kewajibannya.

g. Penerapan disiplin yang ketat. Hal ini dilakukan agar individu dapat bekerja dengan efisien.

h. Setiap anggota harus memisahkan kepentingan pribadi dan kehidupan organisasi. Misalnya, keluarga anggota organisasi tidak diperbolehkan menghubungi pegawai selama jam kerja.

i. Pemilihan dan pengangkatan pegawai berdasarkan kualifikasi teknis, alih-alih koneksi politis, koneksi keluarga, kolega, dll.

j. Kenaikan jabatan/pangkat dilakukan berdasarkan senioritas dan prestasi kerja.[65]

Dari sepuluh karakteristik di atas terdapat enam aspek penting dari karya Weber ini. Keenam aspek tersebut meliputi: 1) Birokrasi harus dioperasikan melalui hierarki yang jelas. 2) Adanya pembagian kerja yang jelas (*division of labour*). 3) Sentralisasi dalam pengambilan keputusan dan kekuasaan. 4) Pada dasarnya birokrasi adalah sistem yang tertutup. 5) Penekanan pada pentingnya peraturan untuk fungsi organisasi. Harus ada peraturan yang rasional dan mapan bagi organisasi, dan harus ada juga peraturan

[65]R. Wayne Pace & Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi* ....., hlm. 45-47.

untuk mengatur seluruh kebergantungan dalam organisasi dan seluruh peraturan tersebut harus dicurahkan dalam kodifikasi secara tertulis bagi organisasi. 6) Fungsi dari otoritas. Weber melihat bahwa birokrasi dapat berjalan melalui sistem otoritas, kekuasaan dan disiplin yang ditegakkan dalam organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas, Weber mendalilkan kewenangan didasarkan dari tiga alasan, yakni: 1) *Traditional Authority* (Legitimasi Kekuasaan). Kekuasaan yang didasarkan pada keyakinan yang berlangsung lama tentang siapa yang seharusnya mengontrol dan berada pada posisi tertentu pada hirarki organisasi. 2) *Charismatic Authority*. Merupakan kekuasaan didasarkan pada kepribadian individu dan kemampuan untuk menarik serta berinteraksi dengan pengikutnya. Kekuasaan karismatik dapat dilihat dari banyak organisasi atau "sekte" di mana individu dapat menarik pengikut dan menuntut ketaatan melalui kekuatan kepribadiannya. 3) *Rational-Legal Authority*. Merupakan kekuatan berdasarkan penerapan aturan rasional dikembangkan melalui ketergantungan pada informasi dan keahlian. Dengan otoritas hukum rasional, kekuasaan terletak tidak dalam individu, tetapi dalam keahlian dan rasionalitas yang telah menciptakan suatu sistem aturan dan norma.

Kekuasaan tradisional dan kekuasaan karismatik bergantung pada posisi atau individu memegang posisi otoritas untuk menentukan. Sedangkan kekuasaan hukum rasional bergantung bukan pada rasionalitas, keahlian, norma, dan aturan. Dengan demikian, kekuatan hukum rasional jauh lebih bersifat pribadi

daripada kekuasaan tradisional atau kekuasaan karismatik.

Weber mengemukakan bahwa birokrasi rasional semakin penting, yang memiliki seperangkat ciri ketetapan, kesinambungan, disiplin kekuasaan, keajegan (*reliabilitas*) yang menjadikan secara teknis merupakan bentuk organisasi yang paling memuaskan, baik bagi pemegang otoritas maupun bagi semua kelompok kepentingan lain. Model ideal Weber menunjukkan pencarian, keteraturan, rasionalitas, dan regluasi atas perilaku manusia.

## 2. Kelebihan Teori Birokrasi Weber

Hal-hal yang menguntungkan dari adanya birokrasi meliputi hal-hal berikut ini:

a. Spesialisasi; melalui birokrasi dimungkinkan karyawan akan memiliki spesialisasi di bidang mana keahliannya sehingga orang yang mengisi setiap posisi berhak menangani atau memegang posisi tersebut secara lebih terinci.

b. Struktur; tugas dan kewajiban dalam organisasi dapat digambarkan dengan jelas.

c. Keteramalan dan Kestabilan; kekuasaan, pengaturan, dan penyusunan serta aspek yang ada dalam birokrasi memungkinkan adanya keteramalan dan kestabilan. Birokrasi merupakan sarana yang baik untuk dapat mencapai kestabilan dan keteramalan dalam organisasi.

d. Rasionalitas; dalam birokrasi keputusan dibuat menurut tujuan yang tidak berat sebelah dan secara umum dibuat berdasarkan kriteria yang

telah ditentukan. Tidak ada perubahan di tengah, tiba-tiba ataupun yang mendukung satu pihak.

e. Demokrasi; secara sederhana dilihat sebagai pengurangan perlindungan terhadap suatu maksud tertentu dari pihak-pihak terentu dan tindakan lainnya dengan hak-hak istimewa. Birokrasi menunjang demokrasi dengan penekannya pada kompetensi teknis sebagai landasan utama untuk memperoleh dan mempertahankan sebuah jabatan atau pekerjaan, memberikan peluang pendidikan yang diperlukan untuk mendukung pekerjaan seorang karyawan.

Tanpa bermaksud menghakimi tipe ideal Weber ini, kita akan mencoba melihat realitas yang ada bahwa pada kenyataannya tipe ideal yang dibuat oleh Weber tidak sepenuhnya dapat dilakukan. Bahkan dalam perjalanannya banyak sekali terjadi "penyelewengan" yang akhirnya membuat birokrasi "tidak populer".

### 3. Kelemahan Teori Birokrasi Weber

Pada praktiknya, terdapat beberapa kelemahan pada teori birokrasi ini. Berbagai kritik muncul pada konsep ini karena dianggap mengakibatkan hal-hal berikut pada organisasi:

a. Rigiditas; Sikap ketaatan yang tegas pada peraturan menimbulkan ketakutan, kekolotan atau terlalu teknis. Bahkan kadang-kadang membuat orang lari dan berlindung di belakang peraturan.

b. Impersonalitas; Dalam birokrasi, orang-orang diabaikan bahkan sering birokrasi disebut sebagai organisasi tanpa anggota. Anggota sering dilihat sebagai pihak tidak berdaya, pemberi atau hanya berkontribusi dalam proses produksi dan bukan sebagai penghasil. Birokrasi secara jelas mengesampingkan kepentingan individu dalam organisasi. Anggota hanya diharapkan menjalankan perannya sesuai jabatan yang dipegangnya. Hal ini berakibat pada menurunnya gairah atau antusiasme karyawan.

c. Pengalihan Tujuan; Secara rasional, setiap organisasi memliki suatu hierarki tujuan yang terorganisir sebagai mata rantai untuk mencapai tujuan akhir dari organisasi. Keberhasilan dalam pencapaian tujuan dari tingkat terbawah akan membawa keberhasilan dalam pencapaian tujuan di level yang tinggi dan seterusnya hingga pada level tertinggi dari organisasi dapat diselesaikan. Masalah yang terjadi adalah sering karyawan lupa bahwa tujuan pribadinya akan berpengaruh pada sistem lain, yang terjadi mereka hanya sibuk berpikir untuk tujuan levelnya saja atau bagi pekerjaannya.

d. Penggolongan; Seseorang hanya bekerja untuk satu bagian. Dapat dibayangkan berapa banyak karyawan yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan yang ada misalnya bagi organisasi besar seperti halnya sebuah negara. Hal ini tentu akan membawa dampak pemborosan yang luar biasa. Hal lain yang mendorong penyelewengan

birokrasi adalah birokrasi memberikan status karier atau kedudukan yang tetap pada satu posisi, memberikan peluang bagi karyawan untuk mempertahankan posisinya.

e. Pembentukan Kemutlakan Diri; Birokrasi berada pada struktur sosial yang sulit dibubarkan. Kemampuan yang sama dimana seorang birokrat memerlukan sesuatu untuk melaksanakan tugasnya dapat dipergunakan untuk memperkokoh jabatan atau bagian organisasi dan itu dimanfaatkan untuk dirinya. Hal ini sering terjadi karena tampaknya banyak birokrat yang berpikir bahwa jabatan yang diberikan kepadanya adalah tanggungjawabnya sehingga ia berhak mengeksplorasi kemampuannya (kadang kala dalam arti negatif) dan menggunakan hak-hak istimewanya untuk hal tersebut. Misalnya beranggapan bahwa anggran untuk bagian adalah hak saya untuk dikelola sesuai dengan apa yang saya inginkan, bahkan sekalipun depertemen lain kekurangan dana.

f. Nilai Pengendalian; Kekuasaan atau pengaturan yang berlebihan kadang-kadang tidak membawa arti apapun bagi pengerjaan sesuatu bahkan kadang hal tersebut dianggap sebagai penghalang. Petunjuk pelaksanaan, prosedur dan ketetapan terkadang menghambat "kreativitas" bahkan kadang-kadang diselewengkan. Sebagai contoh misalnya waktu dihabiskan hanya untuk membangun prosedur atau perumusan peraturan, hingga periode

jabatan berakhir peraturan tersebut baru terbentuk, ganti atasan ganti aturan baru merumuskan lagi tidak selesai dan seterusnya. Hal lain yang terjadi adalah melakukan sebuah prosedur, aturan atau ketetapan hanya untuk memenuhi perencanaan dan menghabiskan anggaran, dan menghindari *dead line*.

g. Kekhawatiran; Penekanan untuk menyesuaikan diri dan untuk memperbaikai status biasanya menimbulkan kecemasan bagi karyawan. Para anggota begitu diperhatikan oleh atasannya dan ini membuat anggota merasa khawatir, frustasi, merasa tergantung dengan atasan, dll. Kadang-kadang birokrasi diidentikkan dengan keterbelengguan individu atau sebagai lawan dari kebebasan individu. Pada setiap birokrasi sering terlihat "perburuan tempat" keingingan yang sangat terhadap promosi dan "hormat yang sangat" pada pimpinan yang biasanya dicirikan dengan "keangkuhan atasan" terhadap bawahan.

Beberapa penjelasan di atas dapat ditarik pemahaman bahwa Weber tidak pernah mendefinisikan birokrasi secara jelas berdiri sendiri. Ia hanya mengemukakan ciri-ciri, gejala-gejala, proposisi-proposisi dan dari pengalaman yang ia lihat sehari-hari. Dari kesemuannya ini para pembaca dapat menafsirkan pengertian birokrasi yang dimaksudkan oleh Weber, termasuk karakteristiknya yang khusus, dipandang sebagai bentuk birokrasi yang paling rasional. Konsep umum birokrasi yang dikemukakan oleh Weber dibentuk melalui kesimpulan dari sejumlah besar bagian-bagian kiasan yang dibuatkannya untuk itu.

Konsep tentang pejabat merupakan dasar bagi adanya birokrasi menurut Weber, hal ini terlihat dari seringnya Weber dalam berbagai kesempatan menggunakan *Beamtentum* (staf pegawai), sebagai suatu alternatif bagi pengertian birokrasi. Weber banyak sekali menulis tentang kedudukan pejabat dalam masyarakat modern. Baginya pejabat merupakan sebuah tipe peranan sosial yang makin penting. Weber mengatakan ada ciri-ciri peranan yang terkait sama lain. Pertama, bahwa seseorang mempunyai tugas-tugas khusus yang harus dilakukan; kedua, fasilitas dan sumber yang diperlukan untuk melakukan/memenuhi tugas-tugas atau peran itu, yang diberikan oleh pihak lain, bukan oleh pelaku peran itu sendiri. Dalam keadaan seperti ini pejabat memiliki posisi yang sama dengan pekerja pabrik, tetapi pejabat memiliki ciri-ciri yang membedakan dengan pekerja pabrik, yaitu pejabat memiliki otoritas, sedang pekerja pabrik tidak demikian. Kesamaannya adalah mereka sama-sama terikat dengan kontrak dan diangkat, bukan atas dasar pilihan oleh orang banyak (masyarakat). Dengan demikian, Weber tidak memasukkan semua pejabat yang ada termasuk dalam konsep birokrasinya.[66]

Ciri pokok yang menonjol dari konsep birokrasi Weber adalah ia merupakan orang yang diangkat oleh pejabat yang berwenang. Sebagai bukti bahwa ia diangkat adalah melalui Surat Keputusan (SK) dari pihak yang mengangkatnya sebagai pejabat. Di dalam surat keputusan itu sudah tertera hak-hak dan kewajibannya serta upah yang diberikan sebagai

---

[66]Martin Albrow, *Birokrasi*, terj. Rusli Karim, (Yogyakarta: PT Tiara Wacana, 1989), hlm. 31.

kontrak yang sudah disepakati oleh yang mengangkat dan yang diangkat, sebagai kontrak antara keduanya.[67]

Weber memandang birokrasi rasional sebagai unsur pokok dalam rasionalisasi dunia modern, yang baginya jauh lebih penting dari seluruh proses sosial. Proses ini mencakup ketepatan dan kejelasan yang dikembangkan dalam prinsip-prinsip memimpin organisasi sosial sehingga memudahkan dan mendorong konseptualisasi ilmu sosial.[68] Weber meyakini bahwa birokrasi itu harus memperoleh kekuasaan yang dilimpahkan dari pejabat yang di atasnya sebagai sumber otoritas. Oleh karena sumber kewenangan berasal dari atasan, dan mereka diangkat oleh pejabat berwenang yang lebih tinggi maka disimpulkan oleh Weber bahwa pejabat-pejabat yang dipilih bukanlah birokrasi. Birokrasi adalah pejabat-pejabat yang diangkat dengan suatu kontrol tertentu dengan adanya hak-hak yang melekat pada dirinya dan birokrasi dapat dianalisis tanpa prasangka adanya birokratisme (yang sering diartikan sebagai penyalahgunaan birokrasi).

### 4. Implikasi Teori Birokrasi Weber bagi Komunikasi Organisasi

Dalam perspektif komunikasi, teori birokrasi berimplikasi bahwa dasar keanggotaan organisasi yang rasional dan selektif mensyaratkan komunikasi secara lisan dan tertulis sebagai alat seleksi. Begitu pula halnya dengan interaksi sehari-hari antar anggota. Sentralisasi kewenangan mewajibkan komunikasi lisan vertikal dari

---

[67] *Ibid.*

[68] Ngadisah, *Pengertian dan Teori-teori Klasik Birokrasi*, Modul 1, diunduh di http://repository.ut.ac.id/4223/1/IPEM4317-M1.pdf pada tanggal 8 Januari 2022.

atas ke bawah agar dapat berfungsi. Jasa teori birokrasi Weber terletak pada kewajiban membuat dokumentasi mengenai semua interaksi dan transaksi fungsional penting.

Menurut pandangan Andre Hardjana, teori birokrasi Weber memberikan kontribusi bagi komunikasi organisasi sebagai berikut:

a. Adannya sistem komunikasi tertulis (dokumentasi tertulis) menjadikan birokrasi sebagai *complex organizatioan* atau organisasi raksasa dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya yang rasional, legal, dan impersonal. Komunikasi organisasi dapat dilihat sebagai pelaksanaan fungsi komunikasi tertulis dan dokumen dalam kehidupan organisasi.

b. Birokrasi memberikan tempat khusus pada peraturan tertulis. Hukum dan peraturan dalam birokrasi sengaja dirumuskan dengan perhitungan yang rasional. Kebijakan dirumuskan oleh pimpinan puncak dan dilaksanakan oleh semua tingkatan di bawahnya sampai yang paling rendah. Dengan demikian, komunikasi birokrasi adalah menciptakan peraturan dan kepatuhan pada peraturan itu. Peraturan-peraturan harus ditulis lengkap dan dikomunikasikan kepada semua pihak internal untuk dilaksanakan.

c. Tujuan ditulisnya peraturan adalah sebagai pedoman bagi para pejabat untuk mengambil keputusan tentang berbagai masalah. Peraturan-pertauran formal yang obyektif tersebut melahirkan komunikasi impersonal. Komunikasi

impersonal dalam birokrasi dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi sering justru menjadi sumber inefisiensi.

d. Sentralisasi kewenangan membutuhkan hubungan struktural hierarkis. Dalam praktik, sentralissasi kewenangan bekerja dengan komunikasi lisan vertikal dari atas ke bawah sebagai alat kontrol melalui perintah.

e. Para pejabat birokrasi menjadi sumber komunikasi yang memiliki kredibilitas tinggi. Hal ini disebabkan karena adanya spesialisasi keahlian yang dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Sayangnya, dalam praktik spesialisasi keahlian membuat koordinasi sangat sulit karena sukar mencapai kesepakatan.

f. Jabatan hierarkis dan kewenangan yang berjenjang membuat komunikasi kritis. Komunikasi harus mengikuti "tatanan hierarkis" atau mata rantai kewenangan berjenjang membuat arah arus komunikasi jelas. Tapi hal ini sekaligus membatasi kewenangan berkomunikasi antara sesama anggota.

g. Tatanan hierarkis yang bersifat formal dan impersonal menimbulkan komunikasi vertikal-struktural, formal, dan impersonal. Komunikasi resmi itu disebut sebagai komunikasi fungsional (*functional communication*).[69]

Secara keseluruhan, sistem komunikasi birokrasi yang klasik ini sangat terbatas dan diatur. Komunikasi hanya dilakukan untuk kepentingan pekerjaan karena

[69]Andre Hardjana, *Komunikasi Organisasi*....., hlm. 92-94.

hubungan itu dijalin atas dasar adanya jabatan-jabatan. Oleh karena itu, pesan atau isi komunikasi juga terkait dengan pekerjaan seperti perintah untuk melakukan sesuatu. Komunikasi juga sangat diatur antara atasan dengan bawahan, yakni harus sesuai dengan jabatan atau kedudukan yang dipangku. Dengan demikian, komunikasi ini sangat formal. Tujuan komunikasi ini adalah semua aturan dan perintah dari atasan dilakukan oleh semua lini para pegawai. Sangat jarang terjadi umpan balik komunikasi dari bawah ke atas karena komunikais bersifat perintah dan komando yang harus dipatuhi oleh anak buah.

## Teori Manajemen Ilmiah dan Implikasinya bagi Komunikasi Organisasi

### 1. Teori Manajemen Ilmiah Taylor

Teori manajemen ilmiah dikembangkan oleh Fredrick W. Taylor dalam bukunya yang berjudul *Principles of Scientific Management*. Inti dari teori manajemen ilmiah Taylor meliputi empat unsur kunci, yaitu: pembagian kerja, hierarki proses fungsional, struktur, dan pengawasan yang ketat.

a. Pembagian kerja

Pembagian kerja adalah bagaimana organisasi membagi sejumlah pekerjaan kepada para pekerja yang ada dalam organisasi. Dalam pengertian birokratik, kewajiban perusahaan secara sistematis dibebankan kepada jabatan-jabatan dalam suatu tatanan spesialisasi yang menurun. Taylor menyatakan bahwa pekerja harus dibebaskan dari

tugas perencanaan dan kegiatan tata usaha. Bila dapat dilakukan, pekerjaan setiap orang dalam organisasi harus terbatas pada pelaksanaan suatu fungsi, yang merupakan konsep pembagian kerja.[70]

Pembagian kerja dilakukan menurut jenis pekerjaan atau menurut perkiraan jumlah tanggung jawab/otoritas dari setiap orang. Bisa juga dengan cara pembagian pekerjaan berdasarkan fungsi, dan atau berdasarkan tingkat hierarki.

b. Hierarki proses fungsional

Setiap organisasi terdapat tingkat-tingkat karyawan/pekerja menurut fungsinya atau pekerjan yang khusus di dalam organisasi. Tingkat hierarki ini merupakan petunjuk mengenai besar kecilnya kewenangan dan otoritas pekerja dalam organisasi.

c. Struktur

Struktur merupakan jaringan hubungan dan peranan antara organisasi. Ada dua struktur dalam organisasi klasik yaitu line dan staf. Line atau garis komando adalah mata rantai perintah dan fungsi utama dari organisasi formal. Line ini menunjukkan lalu lintas perintah dari atasan kepada bawahan. Staf adalah orang yang memberikan nasihat atau pelayanan yang dikenai oleh garis komando. Staf merupakan pelengkap garis komando. Staf dbagi dua, yaitu staf umum dan khusus. Staf umum dikenal dengan sebutan asisten yang tugasnya melayani seorang pejabat saja, seperti asisten direktur,

---

[70]R. Wayne Pace & Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi*....., hlm. 49.

asisten gubernur, dan lain sebagainya. Staf khusus melayani sebagian besar anggota organisasi.

d. Pengawasan yang ketat

Pengawasan yang ketat menjadi salah satu unsur kunci teori klasik. Dalam organisasi terdapat struktur tinggi (vertikal) dan struktur datar (horizontal). Organisasi berstruktur tinggi mempunyai banyak tingkat dan kewenangan dengan manajernya yang mempunyai rentang pengawasan yang sempit. Organisasi berstruktur tinggi sering ditandai dengan pengawasan yang ketat, semangat kelompok, persaingan melalui hubungan pribadi, pertambahan tanggung jawab secara bertahap, ketidakamanan yang konstan mengenai status, penekanan pada teknik manajemen, dan banyaknya peraturan.

Sebaliknya, organisasi berstruktur datar ditandai dengan pengawasan yang sedang, sedikit peraturan, aktivitas individualistik dan usaha yang dianjurkan, personalia mempunyai tanggung jawab yang lebih besar pada tingkat di bawahnya, dan manajer mempunyai sedikit hubungan dengan mereka. Manajer harus menilai bawahan dengan standar yang obyektif dan kurang personal atas kinerja mereka, bawahan secara terbuka bersaing berdasarkan kerja nyata mereka dan berdasarkan hubungan pribadi dengan atasan.

Dengan demikian organisasi berstruktur datar yang lebih longgar pengawasannya dan memberikan kebebasan individu yang lebih besar menjadikan individu lebih bersikap penuh semangat dan moral yang lebih baik di antara para pegawai.

## 2. Implikasi Teori Manajemen Ilmiah bagi Komunikasi Organisasi

Teori manajemen ilmiah memberikan konsekuensi dan implikasi bagi komunikasi organisasi sebagai berikut:

a. Komunikasi sebagai proses persuasi. Untuk melaksanakan mental revolution di kalangan manajemen dan karyawan, para manajer harus diyakinkan tentang kebenaran filsafat manajemen ilmiah: metode ilmiah dapat meningkatkan produktivitas dengan efisiensi maksimum. Produktivitas maksimum adalah penting karena disamping menjamin laba bagi perushan, juga kemakmuran bagi karyawan. "Demi peroleh kemakmuran ekonomi maksimum, karyawan bersedia bekerja dengan produktivitas maksimal".

b. Komunikasi sebagai proses penentuaan tugas. Manajer memiliki tanggung jawab untuk merancang dan memberitahukan tugas-tugas yang harus dikerjakann karyawan. Menurut Taylor, tanggung jawab penentuan tugas ini menjadi masalah besar para manajer: kesulitan paling besar adalah membuat para kepala divisi setiap hari mempersiapkan informasi tentang pekerjaan apa yang harus dilakukan, dan seberapa besar yang harus dilakukan pada hari berikutnya.

c. Komunikasi sebagai pengumpulan informasi. Manajer yang telah mengalami revolusi mental pertama-tama harus mengumpulkan informasi mengenai kebiasaan cara kerja (*rule of thumb*)

karyawan yang kemudian dibandingkan dengan hasil eksperimen untuk mendapatkan hasil terbaik. Demi perolehan informasi terjadi komunikasi vertikal dua arah: komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke ataas.

d. Komunikasi sebagaai koordinasi pemandoran fungsional. Seorang manajer dapat melakukan koordinasi atas kerja 10-12 mandor. Dengan komunikasi efektif, para manajer mampu memberi petunjuk dan arahan sesuai bidang spesialisi masing-masing.

Kesimpulannya bahwa seluruh komunikasi dalam teori manajemen ilmiah terkait produksi dan berfungsi sebagai aalat persuasi, instruksi, dan koordinasi pelaksanaan tugas melalui komunikasi vertikal timbal balik.

## Teori Administrasi dan Implikasinya bagi Komunikasi Organisasi

### 1. Teori Administrasi Henry Fayol

Henry Fayol (1919) disebut-sebut sebagai "Bapak Teori Manajemen" karena dialah yang mencetuskan pertama kali teori administrasi ini. Ia mengembangkan teori manajemen ilmiah milik Tylor. Teori adminsitrasi menekankan pada spesialisasi pekerjaan, otoritas, kontrol dan pendelegasian tanggung jawab. Menurut Fayol, kegiatan administrasi pada dasarnya terdiri dari lima elemen yang disebut sebagai fungsi-fungsi manajemen. Kelima elemen itu adalah perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), perintah

(*commanding*), koordinasi (*coordinating*), dan pengendalian (*controlling*). Lebih lanjut, Fayol berpendapat bahwa aktivitas administrasi meliputi fungsi universal yang berlaku di semua jenis organisasi antara perusahaan, militer, pemerintahan, dan agama.[71]

Selanjutnya Fayol menyusun 14 prinsip dasar pelaksanaan kerja manajer yang efisien, sebagai berikut:

a. Pembagian kerja (*division of work*). Spesialisasi kerja merupakan tatanan alam: dengan selalu mengerjakan pekerjaan yang sama di abawah pengawasan seorang manajer, pegawai mendapatkan kemahiran, kepastian, dan ketepatan yang dapat meningkatkan hasil kerja.

b. Kewenangan (*authority*). Kewenangan merupakan hak untuk memberi perintah dan kekuasaan untuk menuntut kepatuhan. Jabatan memberikan kewenangan resmi untuk memerintah pegawai supaya melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya. Semakin tinggi jabatan seseorang, maka semakin besar pula kewenangan yang dimiliki.

c. Disiplin (*dicipline*). Disiplin merupakan kepatuhan pada peraturan yang telah disepakati antara pimpinan dengan pegawai dalam organisasi tersebut. Disiplin sangat dibutuhkan demi kelancaran kerja.

d. Kesatuan perintah (*unity of command*). Staf/pegawai hanya menerima perintah dari seorang atasan/manajer. Oleh karena itu, tidak boleh terjadi penyimpangan dalam kesatuan

[71]Andre Hardjana, *Komunikasi Organisasi* ....., hlm. 80.

perintah karena itu bisa berakibat fatal bagi hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan. Penyimpangan yang dimaksud adalah perintah yang diberikan atasan kepada bawahan harus sesuai dengan tugas dan disiplin keilmuan bawahan tersebut.

e. Kesatuan arah (*unity of direction*). Hanya ada satu pimpinan puncak, satu rencana dan tujuan-tujuan yang sama bagi unit setiap unit organisasi.

f. Subordinasi kepentingan pribadi pada kepentingan organisasi (*subordination of individual interest to general interest*). Kepentingan pribadi pegawai harus tunduk dan tidak boleh mengalahkan kepentingan organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini keteladanan seorang manajer sangat dibutuhkan.

g. Imbalan bagi personel (*remuneration*). Setiap pegawai berhak mendapatkan imbalan yang adil dari perusahaan terhadap hasil pekerjaannya. Keadilan ini ditentukan oleh beberapa faktor antara lain: tingkat keprofesionalan pegawai, kedisiplinan, kondisi keuangan perusahaan, dan lain sebagainya.

h. Sentralisasi (*centralization*). Sentralisasi bersifat relatif karena selalu ada pada tingkatan tertentu sesuai dengan kondisi bisnis maupun kualitas personel.

i. Mata rantai kewenangan berjenjang (*scalar chain*). Hierarki berbentuk mata rantai kewenangan berjenjang dari pimpinan puncak

sampai ke jenjang paling bawah. Mata rantai kewenangan berrfungsi sebagai saluran informasi yang berasal dari dan menuju ke pimpinan puncak. (*ultimate authority*). Hierarki ini penting untuk menjamin kesatuan perintah dan kebutuhan untuk penyebaran pesan/informasi.

j. Ketertiban (*order*). Segala sesuatu ada tempatnya dan harus berada di tempatnya. Termasuk pegawai pun harus dipekerjakan sesuai dengan keahliannya. Ketertiban adalah manifestasi pengorganisasian dan penyelesaian yang baik.

k. Kesepadanan (*equity*). Kesepadanan adalah kombinasi dari perlakuan baik dan keadilan yang berlaku bagi setiap jenjang hierarki organisasi.

l. Stabilitas jabatan personel (*stability of tenure*). Stabilitas jabatan dibutuhkan untuk menumbuhkan keyakinan diri dan menanamkan semangat pada pegawai, karena setiap pegawai membutuhkan waktu untuk beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan dan untuk mekalsanakan tugas secara efisien.

m. Prakarsa (*initiative*). Prakarsa adalah kemampuan mencetuskan ide dan melaksanakan ide tersebut. Inisiatif adalah sumber kekuatan perusahaan yang besar, khususnya di masa-masa sulit. Semangat dan sumber daya pada semua jenjang organisasi dapat dikembangkan melalui prakarsa dan kebebasan.

n. Semangat kebersamaan (*esprit de corps*). Semangat kebersamaan dan solidaritas digutuhkan untuk memperteguh kerjasama dan memelihara hubungan-hubungan sosial interpersonal. Semangat kebersamaan dapat ditunjukkan dengan penggunaan pakaian seragam dan rangakaian upacara atau perayaan. Komunikasi lisan mempermudah rasa persatuan.[72]

## 2. Implikasi Teori Administrasi bagi Komunikasi Organisasi

Bagi komunikasi, teori administrasi Fayol ini diakui berimplikasi kemajuan bagi organisasi di zamannya. Ia sangat peka memaknai posisi komunikasi dalam organisasi. Adapun implikasi teori tersebut bagi komunikasi adalah:

a. Disiplin

b. Kesepakatan yang berlaku atau yang mengikat adalah hasil komunikasi yang berlaku untuk karyawan dan majikan.

c. Kesatuan perintah menunjukkan bahwa perintah adalah bentuk komunikasi terpenting.

d. Sentralisasi untuk menunjukkan bahwa organisasi adalah sistem komunikasi yang bergerak dari dan menuju ke pusat.

e. *Esprit de Corps* dianggap sebagai konsekuensi logis yang positif dari manajemen yang sukses melaksanakan prinsip kesatuan perintah: karyawan tidak boleh dipecah-pecah. Esprit de

[72]*Ibid*, hlm. 81-84.

Corps mengharuskan komunikasi lisan karena cocok untuk memelihara solidaritas dan kesatuan, namun menentang praktik komunikasi tertulis karena berpotensi menyebar perselisihan dengan karyawan.

f. Prinsip mata rantai kewenangan berjenjang (*scalar chain*) adalah sumbangsih terpopuler dalam studi komunikasi organisasi. Konsep kewenangan berjenjang ini sebagai saluran segala komunikasi bermula dari atau menuju ke pimpinan puncak.

g. Konsep *"Fayol gangplank"* atau titian darurat dengan gambaran sebagai berikut: lihat hal. 89.

Dalam keadaan normal F harus menyampaikan pesan kepada E dengan mengikuti mata rantai yang berjenjang sampai naik ke A, dan akhirnya turun ke P. Lalu P memberikan tanggakan dengan menyampaikan pesan kepada O dan naik ke A, hingga turun berjenjang ke F. Hal ini akan sangat membutuhkan waktu yang panjang. Karena itu, dalam kondisi darurat dibutuhkan tindakan cepat dengan melakukan komunikasi langsung F – P melalui titian darurat. Keduanya F – P terlebih dahulu harus meminta izin kepada atasan langsung masing-masing yaitu manajer terendah E – O. Hal ini dilakukan agar tidak melanggar prinsip "kepatuhan" sebagaimana prinsip pada kewenangan berjenjang. Hasil dari komunikasi harus dilaporkan kepada pula kepada atasan mereka masing-masing.[73]

---

[73]Andre Hardjana, *Komunikasi Organisasi* ....., hlm. 85-89.

## Persamaan dan Perbedaan Ketiga Teori Klasik

Persamaan antara ketiga teori aliran klasik (Weber, Taylor, dan Fayol) adalah: 1) Ketiga teori ini sama-sama memandang bahwa organisasi digerakkan oleh otoritas manajemen. 2) Memandang karyawan sebagai alat untuk menjalankan rencana manajemen. 3) Pembagian kerja yang disesuaikan dengan keahlian masing-masing orang/individu. 4) Menaruh perhatian terhadap hak personil (gaji, insentif, dan lain sebagainya).

Adapun perbedaan antara ketiga teori aliran klasik tersebut (Weber, Taylor, dan Fayol) adalah: 1) Pada konsep Taylor, karyawan menerima perintah dari atasan dan kemudian diawasi oleh orang yang berbeda (*functional foreman*). Sementara itu, pada konsep Fayol dan Weber menekankan pada ide kesatuan perintah (satu atasan untuk setiap tindakan). Kesatuan perintah yang ditekankan oleh Fayol dan Weber terkait dengan kebutuhan akan penyebaran informasi yang cepat, tepat, pasti, dan kontinyu. Sedangkan pada konsep Taylor, bisa terjadi ambiguitas, kesalahan persepsi, dan lain sebagainya. Karena antara pemberi perintah dan pengawas adalah dua orang yang berbeda. 2) Fayol bersikap fleksibel mengenai pengambilan keputusan di dalam organisasi. Bisa sentralisasi ataupun desentralisasi, itu semua tergantung kondisi organisasi. Hal ini berbeda dengan konsep yang ditawarkan oleh Weber di mana ia menganjurkan sebuah kepastian, aturan yang konstan.

## Kesimpulan Teori Klasik dan Implikasinya

Berbagai penjelasan di atas mengenai ketiga teori klasik, maka dapat disimpulkan bahwa cara pandang teori-teori klasik mengenai organisasi adalah: 1) Organisasi digerakkan oleh otoritas manajemen. Karyawan hanya alat guna menjalankan rencana manajemen. Implikasinya komunikasi organisasi adalah sebagai alat kontrol manajerial dan koordinasi proses organisasi. Aktivitas komunikasi yang menyangkut tahap perencanaan dan pengambilan keputusan sifatnya terpusat di sekitar jajaran atas organisasi. 2) Teori klasik meyakini bahwa orang berperilaku menurut model rasional dan ekonomi. Motivasi utama bekerja adalah uang. Motivasi sosial dan politik dalam perilaku organisasi dianggap tidak relevan atau merugikan bagi keefektifan organisasi. Sistem struktur dan fungsi organisasi yang rasional akan mengurangi efek buruk atas konflik kelompok, persaingan pribadi, dendam, perjuangan kekuasaan, dan egosime. 3) Masing-masing teoritisi memajukan resep agar organisasi didesain menyerupai mesin.

Adapun kesimpulan implikasi ketiga teori klasik di atas terhadap komunikasi organisasi dapat dilihat dari beberapa aspek komunikasi sebagai berikut:

*Pertama*, dari aspek fungsi komunikasi tampak bahwa ketiga tokoh klasik Weber, Taylor, dan Fayol menekankan komunikasi pada pengerjaan tugas atau bagaimana pekerjaan dilakukan. Hal ini karena pada periode klasik ditandai dengan adanya pembagian kerja masing-masing pegawai, dan pengawasan yang ketat serta prosedur yang bersifat sangat formal. Dengan demikian komunikasi hanya sebagai alat kontrol yang dilakukan terbatas hanya dalam

masalah pekerjaan. Komunikasi yang menangani pengerjaan tugas adalah komunikasi yang dapat dipandang paling bawah atau dangkal dalam sebuah organisasi. Menurut W. Charles Redding ada tiga fungsi komunikasi dalam organisasi: 1) Komunikasi yang berkaitan dengan tugas (*task-related communication*); 2) Komunikasi yang berkaitan dengan fungsi manusiawi (*human-related communication*); 3) Komunikasi yang berhubungan dengan pemeliharaan (*maintanance-related communication*).[74] Komunikasi yang ketiga ini sangat jauh dari isi komunikasi pada pendekatan klasik. Komunikasi yang seperti ini justru dianggap kontra produktif bagi pendekatan ini. Juga komunikasi jenis kedua. Para pegawai ada batasan hubungan dengan atasan.

*Kedua*, dilihat dari aspek arah aliran komunikasi maka ketiga teori klasik ini mengikuti arus komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) terkait dengan penyampaian pesan berupa pendelegasian tugas/perintah kerja.[75] Sementara itu, arus komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*) berkenaan dengan pelaporan hasil ataupun permasalahan dalam pekerjaan, dari karyawan ke atasan. Hal ini disebabkan karena adanya garis kewenangan dan jabatan yang diatur dalam tatanan hierarkis. Setiap pegawai bertanggungjawab terhadap atasannya. Ruang lingkup kewenangan antara atasan dan bawahan sangat dibatasi. Goldhaber (1993) menyebut daerah klasik ini sebagai *The Classical School*. Perhatian pada teori klasik organisasi hampir seluruhnya berkenaan dengan rancangan

---

[74]W. Charles Redding dalam Andre Hardjana, *Komunikasi Organisasi Strategi dan Kompetensi*, (Jakarta: PT. Kompas Media Nusantara, 2016), hlm. 142.

[75]Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*....., hlm. 127.

dan struktur organisasi, bukan pada manusianya. Alat utama yang digunakan adalah *Organization Chart*. Kesimpulan ketiga teori di atas menjelaskan bahwa fungsi komunikasi dalam teori klasik lebih kepada sebagai alat kontrol manajerial dan koordinasi proses organisasi.

*Ketiga*, dari aspek model komunikasi bahwa dalam era klasik ini lebih banyak menggunakan model pesan tertulis. Bahkan jika dilihat pada Weber, secara eksplisit hal ini dinyatakan. Perlu diingat kembali bahwa Weber sangat mengidealkan standar dan aturan dalam pekerjaan. Untuk Taylor dengan *one best way*-nya juga mengakibatkan banyaknya penggunaan model komunikasi tertulis melalui buku kerja. Fayol pun dengan prinsip *order*-nya memungkinkan munculnya instruksi tertulis dan berbagai macam petunjuk. Boleh dikatakan pada era klasik ini komunikasi tertulis banyak digunakan berupa form buku kerja karyawan, instruksi, pernyataan misi, aturan dan evaluasi kinerja. Kelebihan komunikasi tertulis ini adalah apabila si penerima lupa dengan informasi yang telah diberikan, maka dia dapat melihat lagi tulisan informasinya dengan kata lain komunikasi tertulis lebih mudah diingat.[76]

*Keempat*, dilihat dari sistem komunikasi bahwa sistem komunikasi formal merupakan cerminan komunikasi pada era klasik. Karena pada era klasik ini komunikasi dilakukan antar jabatan dengan kewenangan hierarkis berjenjang yang dibangun oleh pimpinan organisasi atas dasar perhitungan rasional.[77] Panggilan pun juga formal dengan memanggil ibu/bapak, demikian juga panggilan yang dialamatkan dengan menggunakan jabatan misalnya kepada dekan, ketua bidang, manajer divisi, kepala biro, dan lain

---

[76]Alo Liliweri, *Wacana Komunikasi* ....., hlm. 91.

[77]Andre Hardjana, *Komunikasi Organisasi* ....., hlm. 158-159.

sebagainya. Bahasa tertulis dan juga lisan sangat formal, menghindari slang atau bahkan ekspresi komunikasi dilakukan dengan bahasa tingkat tinggi. Sistem komunikasi formal ini ternyata juga tercermin dalam bahasa non verbalnya misalnya gaya berpakaian, dengan seragam.

***Tabel** : Komunikasi organisasi klasik*[78]

| | |
|---|---|
| *Function of communication* | *Task* |
| *Direction of communication* | *Vertical/downward* |
| *Model/channel of communication* | *Usually written* |
| *System of communication* | *Formal communication* |

Di sisi lain, teori struktural klasik sederhana dan menarik. Teori ini menunjukkan bahwa bila struktur ditemukan, perilaku akan dapat diprediksi, rasional dan efisien. Bila setiap orang mengetahui pernana mereka, tanggung jawab mereka, dan kepada siapa mereka harus bertanggungjawab, maka organisasi dapat berjalan dengan baik. Struktur menentukan perilaku dan menghasilkan keprediksian.

[78] Diilhami dari sumber Miller, 2012, hlm. 30.

# BAB V
# TEORI ORGANISASI TRANSISIONAL DAN IMPLIKASINYA BAGI KOMUNIKASI ORGANISASI

Teori-teori yang akan dibahas dalam sub bab ini adalah teori-teori yang lahir pasca klasik yang disebut sebagai teori transisional/teori peralihan/teori hubungan manusiawi/neo-klasik. Disebut sebagai teori transisional karena teori-teori tersebut menggambarkan suatu posisi yang lebih subjektif pada kontinum. Ketika interpretasi bergerak di sepanjang kontinum itu, interpretasi ini menekankan peranan yang lebih penting bagi perilaku simbolik manusia dan kapasitas kreatifnya.[79] Adapun sebutan sebagai teori hubungan manusiawi adalah karena teori-teori ini menekankan pada pentingnya individu dan hubungan sosial dalam kehidupan organisasi. Manusia sebagai anggota organisasi merupakan inti organisasi.[80]

Menurut Romli, teori transisional adalah sekumpulan teori yang merupakan transisi dari teori organisasi klasik dan teori manajemen klasik ke teori-teori sistem dan teori perilaku yang lebih modern.[81] Menurut Michael J. Papa

---

[79]R. Wayne Pace & Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi*....., hlm. 76.

[80]Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*....., hlm. 39.

[81]Khomsahrial Romli, *Komunikasi Organisasi Lengkap*, (Jakarta : Grasindo, 2014), hlm. 31.

dkk., teori transisional tidak hanya berkutat pada struktur dan desain organisasi semata melainkan mencakup hal-hal yang lebih luas seperti penggunaan kekuasaan, psikologi kepatuhan, variabilitas dalam perilaku setiap anggota organisasi, dan pentingnya komunikasi dalam proses organisasi.[82]

Pendekatan ini lahir sebagai respon atas kelemahan pendekatan klasik. Banyak manajer yang kesulitan karena dalam praktiknya para pekerja tidak selalu mengikuti pola tingkah laku yang rasional. Para manajer membutuhkan pendekatan lain dalam menghadapi manusia para pekerja agar organisasi berjalan lebih efektif. Adanya pergeseran perhatian para manajer dari yang lebih bersifat rasional-mekanis menuju pada pendekatan yang lebih manusiawi, dikenal dengan pendekatan perilaku sebagai ciri utama pendekatan neo-klasik. Teori ini berasumsi bahwa manusia menjadi makhluk sosial dengan mengkatualisasikan dirinya.

Pemikiran-pemikiran yang dicetuskan dalam teori-teori ini tidak menafikkan aspek-aspek tradisi terdahulu, tetapi justru menjadikannya sebagai landasan bagi pemikiran futuristik tentang manusia dan objek. Teori klasik tetap memberikan pengaruh penting terhadap cara berpikir dan memahami organisasi, namun perbaikan-perbaikan dalam model mulai membawa perubahan praktis dalam cara merumuskan organisasi. Sejumlah teoritisi berpendapat bahwa perubahan teori dari klasik ke transisi ini bukan sekadar sedikit modifikasi, tetapi suatu revolusi paradigma (pandangan dunia).[83] Adapun yang termasuk

---

[82]Michael J. Papa, Tom D. Daniels, dan Barry K. Spiker, *Organizational Communication*....., hlm. 89.

[83]Lincoln dalam R. Wayne Pace & Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi* ....., hlm. 76.

dalam teori-teori transisional adalah: (1) teori perilaku; (2) teori sistem.

## Teori Perilaku dan Implikasinya Bagi Komunikasi Organisasi

Beberapa pelopor dari teori perilaku ini adalah Chaster Barnard (1938), Elton Mayo (1933), Roethlisherger dan Dichson (1939). Beberapa teori yang termasuk dalam teori perilaku antara lain: (a) Teori Komunikasi-Kewenangan Barnard; (b) Teori Hubungan Manusiawi Mayo; (c) Teori Fusi Bakke dan Argyris; (d) Teori Peniti Penyambung Likert.

### 1. Teori Komunikasi-Kewenangan Barnard

Teori ini dicetuskan oleh Chestar Barnard (1938) yang mempublikasikan pokok pikirannya dalam *The Functions of the Executive*-nya. Barnard menyatakan bahwa organisasi adalah sistem orang, bukan struktur yang direkayasa secara mekanis. Suatu struktur mekanis yang jelas dan baik tidak cukup. Kelompok-kelompok alamiah dalam struktur birokratik dipengaruhi oleh apa yang terjadi, komunikasi ke atas adalah penting, kewenangan berasal dari bawah alih-alih dari atas, dan pemimpin perlu berfungsi sebagai kekuatan yang padu.[84]

Teori ini hadir sebagai bentuk keprihatinan terhadap implikasi teori klasik mengenai organisasi dan doktrin ilmiah manajemen. Lebih lanjut Barnard mendefinisikan tentang organisasi formal sebagai sebuah konsep yang menitikberatkan pada konsep sistem dan konsep orang. Orang-orang (bukan jabatan-

[84]R. Wayne Pace & Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi* ....., hlm. 56.

jabatan) merupakan suatu organisasi formal. Aspek-aspek organisasi mencerminkan pentingnya unsur manusia. Barnard menyatakan bahwa eksistensi suatu organisasi bergantung pada kemampuan manusia untuk berkomunikasi dan kemauan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan yang sama. Ia menyimpulkan bahwa *"fungsi pertama seorang eksekutif adalah mengembangkan dan memelihara suatu system komunikasi."*[85]

Barnard juga memperkenalkan Teori Penerimaan Kewenangan, yang menyatakan bahwa kewenangan yang berasal dari tingkat atas organisasi sebenarnya merupakan kewenangan nominal. Kewenangan menjadi nyata apabila diterima. Kewenangan merupakan suatu fungsi kemauan untuk bekerja sama. Ada empat syarat yang harus dipenuhi sebelum seseorang menerima suatu pesan yang bersifat otoritatif, yaitu: (1) orang tersebut memahami pesan yang dimaksud; (2) orang tersebut percaya bahwa pesan tersebut tidak bertentangan dengan tujuan organisasi; (3) orang tersebut percaya pada saat ia memutuskan untuk bekerja sama, pesan yang dimaksud sesuai dengan minatnya; (4) orang tersebut memiliki kemampuan fisik dan mental untuk melaksanakan pesan.[86]

Barnard menyamakan kewenangan dengan komunikasi yang efektif. Penolakan suatu komunikasi sama dengan penolakan kewenangan komunikator. Menerima suatu pesan atau perintah dari orang lain, seseorang memberikan kewenangan kepada perumus pesan dan karenanya menerima kedudukannya sebagai

---

[85] *Ibid*, hlm. 57.
[86] *Ibid*, hlm. 57

bawahan. Tannenbaum menyatakan: *"luas kewenangan yang dimiliki seorang atasan ditentukan oleh luas penerimaan bawahannya."*[87] Keputusan untuk tidak menerima kewenangan dan pesan seorang atasan disebabkan karena tidak menghasilkan keuntungan yang memadai, tetapi justru dapat menghasilkan kerugian seperti penghukuman, kerugian uang, atau pertentangan sosial.

Demikian erat hubungan antara kewenangan dan komunikasi. Selain itu, Barnard juga menganggap penting teknik-teknik komunikasi (lisan dan tertulis) untuk mencapai tujuan organisasi sekaligus juga sumber masalah organisasi. Menurutnya, Teknik-teknik komunikasi menentukan bentuk dan ekonomi internal organisasi. Ketiadaan teknik yang sesuai akan menghilangkan kemungkinan menerima tujuan sebagai suatu dasar organisasi. Dengan demikian Barnard-lah yang menjadikan komunikasi sebagai bagian penting dalam teori organisasi dan manajemen.

## 2. Teori Hubungan Manusiawi Mayo

Pelopor dari teori hubungan manusiawi (*human relations*) ini adalah George Elton Mayo (1880-1949). Ia sering disebut sebagai bapaknya teori hubungan manusawi, yakni orang yang memulai pergerakan hubungan manusawi (*human relations movement*).[88] Ia memimpin Lembaga Industrial Research yang melakukan serangkaian penelitian tentang kehidupan industri seperti keletihan pekerja dan pengaruh insentif

---

[87]Tannenbaum dikutip oleh R. Wayne Pace & Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi.....*, hlm. 58

[88]R. Wayne Pace & Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi.....*, hlm. 60.

antara produktivitas pekerja. Mayo dikenal berkat keterlibatannya dalam *The Hawthorne Studies* yang diselenggarakan oleh *Western Electric Company* dekat *Chicago* (1927-1932). Dari rangkaian studi itu muncul beberapa buku. Elton Mayo sendiri menerbitkan dua buku, yakni *The Human Problems of an Industrial Civilization* (1933) dan *The Social Problems of an Industrial Civilization* (1949). Dua orang temannya Bernama Fritz J. Roethlisberger dan William J. Dickson menerbitkan buku berjudul *Management and the Worker* (1939). Roethlisberger yang juga rekan dosen Mayo di Harvard menulis buku berjudul *Management and Morale* dan beberapa artikel penting tentang *Human Relations*. Salah satu temua pokok dalam *The Hawthorne Studies* adalah *informal leadership* di dalam *social communications*, yang kemudian mendapat peneguhan dari Chester Barnard melalui *informal organization*.[89]

Hasil penelitian *The Hawthorne Studies* inilah yang melahirkan teori hubungan manusia. Temuan risetnya terdiri dari tiga eksperimen. *Pertama*, eksperimen penerangan lampu. Diselenggarakan bersama Masyarakat Insinyur Kelistrikan (*Illuminating Engenering Society*) diperusahaan *Western Electric Company* cabang *Hawthorne*. Riset ini dimaksudkan untuk mengetahui hubungan antara kondisi kerja, yang dijabarkan menjadi kondisi penerangan lampu, dengan produktivitas karyawan. Riset ini menggunakan satu kelompok eksperimen dan satu kelompok kontrol yang semua pegawainya perempuan. Hasil risetnya adalah ketika lampu dibuat terang benderang-melebihi kondisi kerja normal-di ruang kerja kelompok eksperimen,

[89]Andre Hardjana, *Komunikasi Organisasi* ....., hlm. 96.

produktivitas kerja meningkat sesuai harapan. Demikian pula tingkat produktivitas di ruang kerja kelompok kontrol yang menggunakan penerangan normal ternyata juga naik. Akhirnya, terang lampu di ruang kerja kelompok eksperimen dibuat redup-mendekati remang-remang ternyata produktivitas kelompok eksperimen ini tetap meningkat.

Kesimpulan hasil risetnya menunjukkan bahwa ada sesuatu faktor di luar penerangan lampu bekerja dan memengaruhi tingkat produktivitas. Kenaikan tingkat produktivitas kerja berhubungan dengan persepsi para pegawai yang merasa mendapat perhatian khusus selama eksperimen berlangsung. Keikutsertaan dalam riset-yakni terpilih dan ditempatkan ke dalam kelompok eksperimen atau kontrol-membuat mereka lebih termotivasi untuk menghasilkan lebih.[90]

Dampak ini dikenal dengan nama *The Hawthorne Effect,* yakni kecenderungan orang-orang untuk bertingkah laku berbeda, jika merasa mendapat perlakuan khusus-diperlakukan secara berbeda, diamati, dan mendapat perhatian istimewa.[91] Atau dengan kata lain bahwa perhatian terhadap orang-orang boleh jadi mengubah sikap dan perilaku mereka.[92]

*Kedua*, hasil riset eksperimen penerangan cahaya lampu di atas membangkitkan minat para peneliti dan minat terhadap manajemen. Maka tahun 1927-1929 sebuah tim peneliti terkemuka melakukan eksperimen yang diberi nama *The Relay Assembly Test Room*, ruang

---

[90]*Ibid.*

[91]*Ibid.*

[92]R. Wayne Pace & Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi*....., hal. 60.

uji penyambungan kabel, yakni dengan mengukur pengaruh dari berbagai kondisi kerja terhadap produktivitas pegawai. Eksperimen ini melibatkan enam orang pegawai perempuan yang bertugas menyambung kabel. Mereka dipisahkan dan diamati hasil kerjanya serta semangat kerja (*morale*) mereka dalam variasi kondisi kerja yang sengaja diciptakan. Hasilnya juga sesuai dengan eksperimen penerangan-terlepas dari kondisi-kondisi kerja, produktivitas bertambah. Para peneliti berkesimpulan bahwa hasil yang menakjubkan itu terjadi karena enam orang dalam ruang eksperimen itu menjadi sebuah tim yang hubungan anggota-anggotanya dalam kelompok berperan lebih penting dalam meningkatkan moral dan produktivitas mereka terlepas dari apakah kondisi-kondisi kerja tersebut baik atau buruk.[93]

Penjelasannya, kepuasan kerja pegawai yang meningkatkan produktivitas adalah karena mereka merasa mendapatkan kebebasan lebih besar atas lingkungan kerja mereka masing-masing. Tentang hal ini Mayo menyimpulkan: *"produktivitas para pekerja tergantung pada pola hubungan informal dalam kelompok. Norma kerja sama dan produktivitas pegawai terbentuk berkat 'harga diri dan kebanggan yang dimiliki', sedang pengaruh lingkungan kerja dan kondisi fisik sangat kecil."*[94]

*The Hawthorne Effect* dari hasil penelitian kedua ini menyimpulkan bahwa moral dan produktivitas dapat meningkat apabila para pegawai mempunyai

---

[93]*Ibid.*

[94]Andre Hardjana, *Komunikasi Organisasi* ....., hlm. 99.

kesempatan untuk berinteraksi satu sama lain.[95] "Dampak Hawthorne" ini muncul di luar harapan para peneliti.

Eksperimen *ketiga*, pengamatan atas kelompok karyawan dalam lingkungan kerja nyata (*natural observation*) di ruang penyambungan kabel *Bank Wiring Assembly*. Pengamatan ini melibatkan sembilan orang laki-laki yang bertugas sebagai kelompok penyambungan kabel di sebuah ruangan. Hasil observasi menunjukkan bahwa tekanan sosial bahwa tekanan sosial memang terjadi, namun tidak bekerja sebagaimana telah diharapkan. Kelompok itu bekerja sambil menentukan jumlah satuan kerja yang seharusnya diselesaikan sehari dan menacapai kesepakatan bahwa jumlah tersebut dapat dipenuhi. Begitu mereka mengetahui jumlah yang dapat dicapai dan tingkat kemampuan mereka untuk memenuhi norma yang dapat diterima bersama kelompok itu mengendurkan tingkat kerja, khususnya mereka yang semula sangat produktif. Baik kerja keras pemecah rekor maupun kerja lamban uler kambang (hanya sebisanya) adalah standar kerja pribadi yang tidak dapat diterima, karena menyimpang dari ketentuan dan melanggar norma kelompok. Kesimpulannya, dalam peningkatan produktivitas karyawan ternyata kekuatan insentif keuangan yang bersifat pribadi jauh lebih kecil bila dibandingkan dengan kekuatan sosial yang dapat memberikan rasa aman dan penerimaan kelompok.[96]

---

[95]R. Wayne Pace & Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi* ....., hlm. 60.

[96]Andre Hardjana, *Komunikasi Organisasi* ....., hlm. 99-100.

Tiga implikasi dari studi *Hawthorne* di atas yang menyebabkan para ahli teori dan praktik organisasi mempertanyakan teori klasik mengenai organisasi. Teori klasik tidak memperhitungkan pengaruh faktor sosial kepada penampilan organisasi. Teori hubungan manusiawi mengembangkannya bertentangan dengan teori klasik karena dasar asumsinya berbeda mengenai organisasi dan anggota organisasi.

Kedua teori di atas (teori klasik dan teori transisional/hubungan manusiawi) telah berhasil memberikan kontribusi besar yakni reorientasi pemikiran tentang organisasi dan manajemen, mulai dari pemikiran murni tentang struktur dan tugas sampai kepada pertimbangan tentang manusia dan moral.

Namun demikian, terdapat titik kelemahan yang menjadi kritik terhadap teori hubungan manusiawi ini adalah bahwa pergerakan hubungan manusiawi ini terlalu asyik dengan orang-orang dan hubungan-hubungan mereka dan mengabaikan keseluruhan sumber daya organisasi dan anggota-anggotanya.

### 3. Teori Fusi Bakke dan Argyris

Perkembangan selanjutnya dari teori hubungan manusiawi adalah teori Fusi. Teori ini menyarankan bahwa ketidaksesuaian antara kebutuhan pegawai dan kebutuhan organisasi itu bisa diminimalkan dengan mempersonalisasikan dan mensosialisasikan individu serta menghasilkan fusi pegawai dan organisasi.[97] Bakke sebagai tokoh fusi berpendapat bahwa organisasi, hingga suatu tahap tertentu mempengaruhi individu,

---

[97]R. Wayne Pace & Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi* ....., hlm. 61.

dan pada saat yang sama individu juga mempengaruhi organisasi. Setiap pegawai menunjukkan ciri-ciri organisasi, dan setiap jabatan tampak unik seperti individu yang mendudukinya. Proses fusi harus dilakukan untuk meminimalisir terjadinya munculnya banyak masalah yang disebabkan karena aneka ragamnya minat manusia yang berbeda dan dalam rangka memenuhi tuntutan penting struktur birokrasi. Setelah proses fusi, maka setiap pegawai tampak lebih menyerupai organisasi, dan setiap jabatan dalam organisasi dimodifikasi sesuai dengan minat khusus individu.

Selanjutnya Argyris, rekan Bakke di Universitas Yale memperluas dan menyempurnakan teori Bakke. Ia berpendapat bahwa ada suatu ketidaksesuaian antara kebutuhan pegawai dengan persyaratan formal organisasi. Organisasi memiliki tujuan yang bertentangan dengan tujuan pegawai, sehingga para pegawai mengalami frustasi dan bisa meninggalkan tempat kerja atau acuh tak acuh.

### 4. Teori Peniti Penyambung Likert

Pemikiran *human relations* selanjutnya berkembang lebih jauh dengan pemikiran *human resource development (HRD)* yakni pengembangan sumber daya manusia. *HRD* menyatakan bahwa cara yang efektif untuk meningkatkan produktivitas adalah dengan menggali dan mengembangkan potensi karyawan. Pengembangan *HRD* membutuhkan paradigma baru dalam pemikiran tentang hakikat manusia.

Rensis Likert (1903-1961), direktur *Institute for Social Research, University of Michigan*, melalui buku berjudul *New Patters of Management* (1961)

mengembangkan teori peniti penyambung (*the linking pin model*). Teori ini menggambarkan struktur organisasi. Konsep peniti penyambung berkaitan dengan kelompok-kelompok yang tumpang tindih. Setiap penyelia/manajer merupakan anggota dari dua kelompok, yakni: sebagai pemimpin unit yang lebih rendah dan anggota unit yang lebih tinggi. Manajer berfungsi sebagai penyambung, mengikat kelompok kerja yang satu dengan yang lainnya pada tingkat berikutnya. Struktur peniti penyambung menunjukkan hubungan antar kelompok alih-alih hubungan antar pribadi. Organisasi dengan struktur peniti penyambung menggalakkan orientasi ke atas daripada ke bawah; komunikasi, pengaruh pengawasan, dan pencapaian tujuan diarahkan ke atas dalam organisasi.[98]

Likert menjelaskan bahwa tugas utama manajer adalah membangun sebuah kelompok yang mampu membuat keputusan berkualitas dan melaksanakan keputusan secara efektif.

Konsep *linking pin* menunjukkan bahwa komunikasi yang dilangsungkan adalah komunikasi kelompok. Pola-pola kepemimpinan konsultatif dan partisipatif adalah efektif jika menggunakan konsep ini, karena keduanya melaksanakan komunikasi terbuka-konsultatif dan partisipatif.

### 5. Implikasi Teori Perilaku bagi Komunikasi Organisasi

Dari berbagai penjelasan di atas tentang teori perilaku, dapat dikatakan bahwa kedudukan komunikasi dalam pandangan teori perilaku menjadi

---

[98]*Ibid*, hlm. 61-62.

jauh lebih penting dari pada dalam aliran klasik. Komunikasi tampil dengan bentuk, jenis, dan peran yang dapat dirangkum sebagai berikut:

a. Penemuan komunikasi informal atau organisasi informal yang pada dasarnya merupakan penemuan kembali dari kelompok acuan, yang menunjukkan bahwa dalam lingkungan yang terstruktur, manusia adalah tetap makhluk sosial-bukan bom atom yang terpisah-pisah.
b. Komunikasi informal mutlak dibutuhkan oleh organisasi. Komunikasi informal membentuk sikap, norma, dan kode etik perilaku personal dalam sistem formal.
c. Komunikasi sosial sebagai pemenuhan kebutuhan manusia, yakni sebagai sumber motivasi, adalah lebih penting dari insentif ekonomi.
d. Perilaku organisasi pada dasarnya adalah persoalan manusiawi yang tidak muncul sebagai hasil dari komunikasi personal melainkan terkait dengan komunikasi sebagai proses sosial, yang menghargai nilai-nilai personal.
e. Komunikasi sebagai proses manajemen dan kepemimpinan menjadikan organisasi terdesentralisasi. Komunikasi berpengaruh pada kinerja organisasi secara keseluruhan.
f. Sistem komunikasi organisasi terdiri dari dua jenis sistem komunikasi, yakni komunikasi formal yang mengikuti garis hierarki organisasi dan sistem komunikasi informal yang merupakan jaringan interaksi social antar

karyawan. Keduanya merupakan kebutuhan mutlak bagi kinerja organisasi.

g. Sistem komunikasi formal harus diketahui oleh semua anggota organisasi. Aliran hubungan manusiawi mendorong informasi terbuka sebagai cara untuk memberdayakan potensi karyawan.

## Teori Sistem dan Implikasinya Bagi Komunikasi Organisasi

Teori sistem ini muncul hampir bersamaan dengan teori hubungan manusiawi. Definisi Barnard yang menyatakan bahwa organisasi adalah sistem kegiatan-kegiatan atau daya-daya dari dua orang atau lebih yang dikoordinasi secara sadar sering dianggap sebagai bukti munculnya kesadaran tentang pendekatan kesisteman dalam studi organisasi. Ia menjelaskan bahwa pengertian sistem meliputi tiga tataran, yakni: (1) sistem yang terbentuk dari bagian-bagian yang saling berhubungan dan disebut subsistem; (2) subsistem yang merupakan bagian-bagian saling berhubungan dengan sistem secara keseluruhan; (3) sistem besar atau supra-sistem yang meliputi berbagai organisasi sebagai kesatuan lingkungan. Dengan demikian, istilah sistem ada yang diartikan sebagai unit kerja (subsistem), organisasi (sistem) yang mengintegrasikan unit-unit kerja, dan sistem sosial (supra-sistem) yang meliputi berbagai organisasi di lingkungan sekitar.[99]

---

[99]Andre Hardjana, *Komunikasi Organisasi* ....., hlm. 107-108.

Selanjutnya gairah teori sistem juga muncul dari pemikiran William G. Scott dalam sebuah karyanya *Organization Theory: An Overview and an Appraissal.* Ia menyatakan bahwa *"satu-satunya cara bermakna untuk mempelajari organisasi..... adalah sebagai sebuah sistem."*[100] Ia mengatakan bahwa bagian-bagian penting organisasi dalam system adalah individu dan kepribadian setiap orang dalam organisasi; struktur formal....., pola interaksi informal, pola status dan peranan yang menimbulkan pengharapan-pengharapan, dan lingkungan fisik pekerjaan. Bagian-bagian inilah yang merupakan konfigurasi yang disebut system organisasi. Semua bagian itu saling berhubungan dan berinteraksi antara satu dengan yang lain. Komunikasi sebagai penghubung utama.

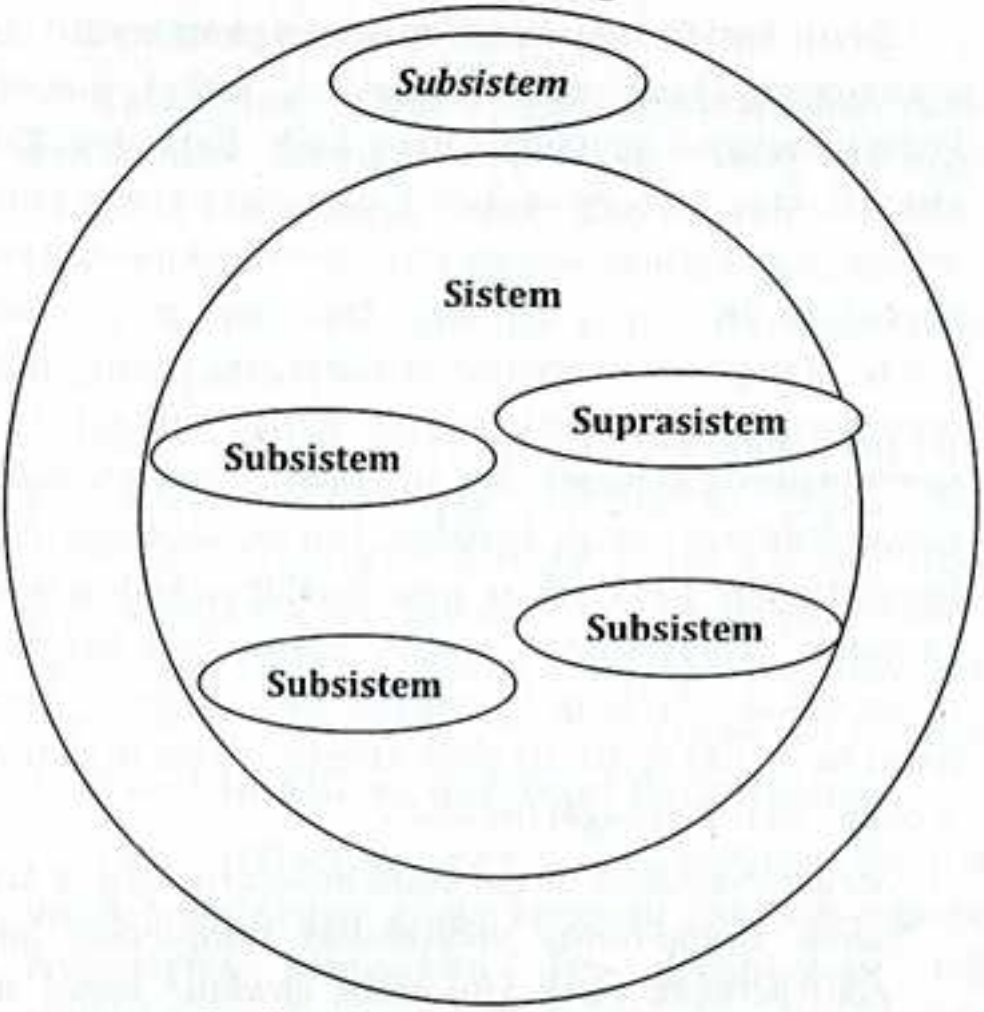
Konsep sistem berfokus pada pengaturan-pengaturan bagian-bagian, hubungan-hubungan antara bagian-bagian, dan dinamika hubungan tersebut yang menumbuhkan kesatuan atau keseluruhan. Setiap penjelasan mengenai sistem menyangkut interdependensi. Jelasnya, interdependensi menunjukkan bahwa terdapat suatu kesalingbergantungan di antara komponen-komponen atau satuan-satuan suatu sistem. Suatu perubahan pada suatu komponen membawa perubahan pada setiap komponen lainnya. Pemahaman atas konsep interdependensi ini merupakan bagian yang integral dari pendefinisian sistem dari teori sistem. Beberapa komponen kunci untuk memahami konsep interdependensi tentang definisi sistem adalah:

---

[100]William G. Scott, *Organizaion Theory: An Overview and an Apprissial*, (Inc., Home wood Illinois, 1961), hlm. 15.

1. Nonsumativitas. Suatu sistem bukan sekedar jumlah dari bagian-bagiannya. Ketika komponen-komponen tersebut saling berhubungan satu sama lain dalam suatu interdependensi, sistem tersebut memperoleh suatu identitas yang terpisah dari masing-masing komponen.
2. Unsur-unsur struktur, fungsi, dan evolusi. Struktur merujuk kepada hubungan antar komponen suatu sistem. Hubungan atasan-bawahan. Struktur mencerminkan keteraturan. Fungsi merupakan tindakan yang dilakukan seseorang dalam hubungannya dengan orang lain. Fungsi atau tindakan dan perilaku merupakan sarana mendasar untuk mengidentifikasi orang-orang dalam suatu sistem sosial. Evolusi suatu sistem, atau perubahan sejalan dengan berlalunya waktu, mempengaruhi baik unsur fungsional maupun unsur struktural, dan kerumitan suatu sistem berhubungan dengan sejauh mana unsur-unsur fungsional dan struktural bervariasi.
3. Keterbukaan. Organisasi adalah sistem sosial. Batas-batasnya dapat ditembus, yang memungkinkan organisasi berinteraksi dengan lingkungannya, sehingga memperoleh energi dan informasi. Sistem terbuka ditandai dengan *equifinalitas*, yang berarti bahwa "keadaan akhir yang sama dapat dicapai dari kondisi-kondisi yang berbeda dan dengan cara-cara yang berbeda".
4. Hierarki. Ada beberapa level hierarki dari sistem, yaitu subsistem, sistem, dan suprasistem. Ini tidak berarti bahwa suatu organisasi selalu terdiri dari tiga tingkatan sistem ini. Suatu sistem mungkin

merupakan suatu suprasistem bagi sistem-sistem lain di dalamnya, juga merupakan suatu subsistem bagi suatu sistem yang lebih besar. Misalnya, suatu fakultas adalah sistem. Fakultas terdiri dari jurusan-jursan yang disebut subsistem. Adapun suprasistem adalah institut atau universitas. Hierarki ini digambarkan oleh Arni sebagai berikut:




***Gambar**: hierarki tingkatan sistem.*[101]

## 1. Teori Sistem Sosial

Berawal dari pemikiran Barnard, kemudian Scott, maka muncullah teori sistem sosial yang digairahkan oleh Daniel Katz dan Robert L Kahn dalam sebuah

[101]Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi* ....., hlm. 51.

bukunya *The Social Psycology of Organizations*. Organisasi bukan hanya sistem terbuka, tetapi juga sebuah sistem sosial yang berbeda dari sistem organisme (biologi), karena merupakan kerja sama manusia yang mengungkapkan struktur peristiwa-peristiwa dan tidak dapat terlepas dari proses-proses sistem.

Suatu sistem sosial secara keseluruhan terdiri dari orang-orang yang tidak sempurna, tetapi memiliki kesinambungan hubungan yang baik. Katz dan Kahn mengatakan: *"Hubungan-hubungan antara orang-orang, bukan orang-orang itu sendiri, memungkinkan suatu organisasi bertahan jauh lebih lama dari pada orang-orang biologis yang menduduki jabatan-jabatan dalam organisasi."*[102] Konsepsi system sosial sebagai kerja sama manusiawi membawa implikasi bahwa organisasi dapat didirikan untuk berbagai tujuan, sehingga tidak harus tunduk pada siklus pola kelahiran-kedewasaan-kematian, seperti halnya system biologi. Katz dan Kahn menjelaskan tentang keistimewaan sistem sosial manusiawi, jika dibandingkan dengan sistem organisme biologis adalah sebagai berikut:

> *Struktur-struktur sosial pada dasarnya adalah kerja sama. Orang-orang menemukan komplesitas pola-pola perilaku yang kita sebut struktur sosial, dan mereka menciptakan struktur sosial dengan memperagakan pola-pola perilaku tersebut. Banyak ciri sistem sosial lahir dari fakta-fakta esensial ini. Sebagai temuan manusia, sistem sosial tidak sempurna. Dapat hancur berantakan dalam semalam,*

---

[102]Daniel Katz dan Robert L. Kahn dalam R. Wayne Pace & Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi* ....., hlm. 66.

*namun juga dapat bertahan sampai berabad-abad, lebih lama dari system organisme biologis yang awalnya menciptakan mereka. Perekat yang berfungsi sebagai pemerastu mereka pada dasarnya adalah bersifat psikologis-bukan biologis. Sistem-sistem sosial berakar pada sikap-sikap, persepsi, kepercayaan, motivasi, kebiasaan, dan harapan-harapan yang dimiliki manusia.*[103]

Katz dan Kahn juga menerangkan bahwa kebanyakan interaksi kita dengan orang merupakan tindakan komunikatif (verbal dan nonverbal, berbicara dan diam). "Komunikasi-pertukaran informasi dan transmisi makna-adalah inti suatu sistem sosial atau suatu organisasi."[104]

Beberapa penjelasan di atas menyimpulkan bahwa komunikasi adalah alat penghubung utama dalam organisasi. Organisasi sebagai suatu sistem terbuka, memungkinkan komunikasi mengalir dengan mudah ke dalam dan ke luar organisasi. Dengan demikian, peran komunikasi dalam teori system adalah sangat penting.

## 2. Teori Ad-hokrasi dan Teori Buck Rogers

Teori *adhocracy* menuntut komitmen pimpinan untuk menciptakan situasi kondusif demi meningkatkan kompetensi komunikasi dan penghargaan relasi manusiawi, sehingga komunikasi efektif untuk menciptakan produktivitas dan kepuasan kerja dan tanggung jawab karyawan.

---

[103]Daniel Katz dan Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organization*, (New York: Wiley, 1978), hlm 37.

[104]*Ibid*, hlm, 223.

Teori *ad-hocracy* dicetuskan oleh Warren Bennis (1966) dalam artikel *"The Coming Death of Bureaucracy"* (Kematian birokrasi yang akan datang). Kemudian dipopulerkan oleh Alvin Toffler (1970) melalui bukunya *"Future Shock"*. Ide menulis buku tersebut diinspirasi dari cerita tentang petualangan tokoh fiksi terkenal *"Buck Rogers"* yang melakukan eksplorasi luar angkasa. Ada satu bab penuh dalam buku tersebut yang berjudul *"Organizations: The Coming Ad-hocracy"* (Organisasi: Ad-hokrasi yang akan datang). Dalam bab itu dijelaskan tentang konsekuenasi yang tak terhindarkan yang disebabkan oleh adanya perubahan dahsyat dalam seluruh aspek kehidupan manusia.

*Ad-hocracy* disebut sebagai teori birokrasi baru (*new bureaucracy*). Menurut Bennis, birokrasi baru terdiri dari berbagai tugas yang diciptakan untuk menanggapi berbagai persoalan khusus yang muncul. Dalam organisasi yang strukturnya terus berubah, jabatan manajemen mengalami perubahan fungsi-fungsi dari manajer pemegang kontrol atas organisasi menjadi koordinator dan penghubung antar kelompok projek.

Perubahan fungsi ini membawa konsekuensi semakin meningkatnya tuntutan terhadap keterampilan manusiawi dan kompetensi komunikasi, karena tugas utama manajer adalah memberikan informasi dan menengahi perbedaan-perbedaan yang muncul di antara kelompok-kelompok tersebut. Toffler mengungkapkan teori *ad-hocracy* memiliki ciri-ciri: tangkas, cepat berubah, penuh muatan informasi, sangat aktif dengan unit-unit yang berubah dan berganti dengan tenaga profesional yang mempunyai mobilitas

tinggi.[105] Ia bahkan mencatat tentang gelar-gelar jabatan yang dipakai oleh para ad-hokrat biasanya diawali dengan sebutan *associate* yang berarti "teman sejawat", bukan bawahan. Hal ini menunjukkan adanya kesederajatan yang menjadi salah satu karakteristik khas *new bureaucracy* (birokrasi baru).

Pemakaian istilah *associate* tersebut mencerminkan adanya pergeseran struktur organisasi dari hierarki vertical ke pola-pola komunikasi lateral (ke samping). Dengan demikian, memang di dalam *ad-hocracy* terjadi pergeseran orientasi, komitmen pegawai bukan pada organisasi tetapi pada persoalan yang harus dipecahkan dan kerja yang harus dituntaskan. Mereka para pegawai setia kepada standar mereka, tidak kepada atasan mereka. Mereka juga setia kepada problem mereka, bukan kepada pekerjaan mereka. Para ad-hokrat menggunakan keahlian dan bakat mereka untuk memecahkan masalah dalam kelompok dan lingkungan temporer dalam organisasi, sejauh masalahnya menarik minat mereka.[106]

### 3. Implikasi Teori Sistem bagi Komunikasi Organisasi

Gairah teori sistem, terutama teori sistem terbuka, dalam pemikiran organisasi muncul berkat jasa Daniel Katz dan Robert L. Kahn melalui sebuah bukunya berjudul *The Social Psychology of Organizations* (1966). Dalam buku tersebut dibahas tentang pengertian dasar dan unsur-unsur dalam teori sistem. Guna memperoleh

---

[105]Toffler dalam R. Wayne Pace & Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi*....., hlm. 68.

[106]R. Wayne Pace & Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi* ....., hlm. 68.

gambaran yang jelas tentang kedudukan komunikasi sebagai konsekuensi dari penerapan pandangan kesisteman, maka perlu dikaji secara ringkas tentang pengertian dasar dan unsur-unsur dalam teori sistem yang meliputi sembilan konsep, yaitu:

a. Subsistem atau komponen. Teori sistem menegaskan bahwa sebuah sistem terdiri dari dua subsistem atau lebih, yakni bagian-bagian yang saling berinteraksi secara interdependen dan membentuk sebuah kesatuan yang integral.

b. Interaksi hierarkis. Setiap sistem mempunyai jenjang hierarkis mulai dari subsistem-subsistem dari sistem, dan sistem itu bagian dari suprasistem. Ketiga jenjang itu saling berkaitan dalam sebuah pola hubungan yang integratif.

c. Kebulatan, holisme, organisme, gestalt. Dalam konsep holistik, interaksi antar sub-unit diakui dan kekuatannya diperhitungkan. Pendekatan kesisteman membawa konsekuensi penting pada komunikasi organisasi; *pertama*, organisasi adalah sebuah sistem yang terdiri dari beberapa bagian yang saling berinteraksi dalam jaringan independen, dan memiliki tujuan tertentu. *Kedua*, tujuan organisasi adalah mencapai efisiensi optimal sebagai sebuah keutuhan. *Ketiga*, efisiensi keseluruhan organisasi sebagai sistem yang utuh harus dianggap sebagai tujuan akhir dan mengalahkan efisiensi yang harus dicapai pada tataran subsistem. Efisiensi pada tataran subsistem hanya penting sejauh itu untuk mendukung efisiensi keseluruhan organisasi.

d. Model "input-transfomation-output" (ITO). Sistem merupakan sebuah model "masukan-transformasi-keluaran". Setiap sistem menyerap energi sebagai masukan dari berbagai sumber daya lingkungan, melakukan kegiatan-kegiatan pemrosesan atas masukan di dalam system, dan menyampaikan hasil pemrosesan tersebut sebagai keluaran kepada lingkungan. Kegiatan pemrosesan input menjadi output adalah sebagai rangkaian upaya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

e. Garis pembatas sistem. Setiap sistem mempunyai garis-garis pembatas yang menunjukkan adanya kesatuan utuh terpisah dari lingkungan. Rogers (19976:50) menjelaskan:

> *(Sistem adalah) seperangkat unit-unit yang berbentuk struktur, dan yang dapat dibedakan dari lingkungannya oleh sebuah pembatas. Garis-garis pembatas sebuah system dapat diketahuia melalui arus informasi. Arus informasi di antara unit-unit dalam system lebih besar dari arus informasi yang mengalir lintas garis pembatas.*[107]

f. Sistem terbuka dan entropi negatif. Sistem terbuka, yang mampu melangsungkan pertukaran energi dengan lingkungan, pada dasarnya adalah sebuah siklus peristiwa-peristiwa, yaitu pola kegiatan-kegiatan dalam

---

[107]Rogers dalam Andre Hardjana, *Komunikasi Organisasi* ....., hlm. 112.

pertukaran energi yang bersifat siklus. Penyerapan energi dari lingkungan, pemrosesan energi, dilanjutkan dengan penyampaian keluaran yang menghasilkan sumber energi baru. Kelangsungan hidup sIstem terbuka tergantung pada perolehan entropi negatif (*negative entropy*). Sistem terbuka dapat berkembang berkat kemampuan membalik proses entropis, yang disebut entropi negatif. Entropi negatif diperoleh dari kemampuan sistem untuk memroses dan menyimpan energi yang diserap dari lingkungan sehingga energinya menjadi lebih besar dari pada energi yang digunakan. Berkat entropi negatif, siklus peristiwa dalam model ITO tersebut dapat diteguhkan kembali dan lestari.

g. Kemantapan dan homeostasis. Penyerapan energi dari luar yang bermanfaat untuk melumpuhkan entropi dapat menjaga kelestarian pertukaran energi, sehingga sistem terbuka dapat mencapai kemantapan kondisi (*steady state*). Kemantapan kondisi terbentuk berkat pertukaran yang berlangsung terus menerus, antara pengaliran energi yang masuk ke dalam sistem dan pengaliran keluar produk dari sistem ke lingkungan, sehingga perbandingan dari pertukaran energi dan hubungan antara bagian-bagian dalam sistem tersebut tetap harmonis. Keharmonisan kondisi itu disebut homeostasis.

h. Umpan balik. Merupakan saluran mekanisame bagaimana sebuah sistem dapat

mempertahankan kemapanan kondisi. Informasi tentang keluaran atau proses dalam sistem itu diumpankan kembali sebagai masukan ke dalam sistem, sehingga menghasilkan perubahan dalam proses transformasi dan atau hasil keluaran di kemudian hari. Umpan balik bersifat positif atau negatif, meskipun sibernetika (*cybernetics*) khusus dibangun atas dasar umpan-balik negatif. Umpan balik positif atau negatif tergantung pada bagaimana tanggapan sistem.

i. Kesamaan hasil akhir, *ekuifinalitas.* Prinsip kesamaan hasil akhir menegaskan bahwa untuk mencapai kondisi akhir-kemantapan kondisi-dapat bergerak dari kondisi awal yang berbeda-beda dan dapat dicapai dengan cara yang berbeda-beda pula. Tidak ada metode yang sempurna yang dapat digunakan untuk semua kondisi yang berbeda. Manajemen adalah sebuah proses yang kompleks, yang dapat dijalankan dengan beberapa cara, sehingga dikenal beberapa gaya manajemen. Efektivitas gaya manajemen tergantung pada kesesuaian situasi penerapan sistemnya. Gaya manajemen partisipatif atau otokratis adalah efektif untuk situasi yang berbeda, seperti jenis pekerjaan dan tingkat kedewasaan karyawan.

Penjelasan di atas memberikan pemahaman bahwa elemen kunci dari teori sistem adalah penekanan pada integritas fungsional dari unit-unit sistem dalam menyelesaikan aktivitas organisasi. Dengan demikian, maka teori sistem melahirkan empat implikasi penting

bagi organisasi dan komunikasi organisasi. *Pertama, interdependence* atau saling tergantung kepada yang lain. Semua bagian organisasi saling berhubungan satu sama lain. Semua unit harus melakukan koordinasi agar organisasi dapat berjalan efektif. Alat untuk melakukan koordinasi adalah komunikasi. Saling ketergantungan ini juga berkenaan dengan saling hubungan di antara sistem dengan lingkungan sekelilingnya.

*Kedua,* keterbukaan. Implikasinya adalah organisasi harus hati-hati terhadap perubahan lingkungan, karena lingkungan dapat menghambat aktivitas organisasi, anggota organisasi harus berkomunikasi secara aktif dengan wakil organisasi yang relevan di dalam kedua lingkungan system untuk menetapkan hakikat hambatan yang mempengaruhi aktivitas organisasi.

*Ketiga,* bentuk analisis yang bersifat sangat kecil dan sangat besar. Implikasinya adalah bahwa ada banyak tingkat organisasi dalam suatu organisasi. Untuk memahami organisasi kita harus mengiterpretasikan pekerjaan dalam sistem (mikrofis) dan saling berhubungan organisasi dengan lingkungannya (makrofis). Teori klasik dan teori hubungan manusiawi hanya menekankan pada analisis mikrofis dalam diri organisasi. Sedangkan teori sistem mengidentifikasi pengaruh luar dari organisasi. Teori ini juga menunjukkan pentingnya saluran internal dan eksternal dari komunikasi organisasi.

*Keempat,* penyesuaian dan pembaruan organisasi. Organisasi tidak merupakan kesatuan yang bersifat statis. Organisasi harus fleksibel dan dapat menerima secara terus-menerus pembaruan untuk menghadapi hambatan perubahan dari lingkungan sistem. Saluran

komunikasi eksternal dapat digunakan untuk memberi informasi dan pengaruh organisasi yang relevan dalam lingkungan sistem.

***Tabel**: Perbandingan Peran Komunikasi dalam Perspektif Teori Organisasi Transisional*

| Aspek | Teori Perilaku | Teori Sistem |
|---|---|---|
| Peran Komunikasi | Cukup penting : Komunikasi vertikal perintah dari atas ke bawah, komunikasi antar karyawan, komunikasi ke atas mengenai kebutuhan bawahan | Sangat penting: Komunikasi merupakan perekat antar semua bagian, antara bagian dengan kesatuan sistem, antara sistem dengan suprasistem |
| Isi dan tujuan komunikasi | Pelaksanaan tugas, memuaskan kebutuhan karyawan, penyalur interaksi antar unit/kelompok kerja, saluran partisipasi dalam pembuatan keputusan, orientasi pada penerima komunikasi. | Pengendalian dan koordinasi, saluran partisipasi dalam pembuatan keputusan, penyesuaian subsistem dengan sistem keseluruhan, penyesuaian organisasi terhadap lingkungan. |
| Bentuk komunikasi | Bentuk: lisan dan tertulis, peka terhadap situasi dan | Bentuk: segala bentuk sesuai kebutuhan dan efektivitas; peka |

| | | |
|---|---|---|
| | konteks komunikasi. | terhadap isi, situasi dan komunikasi. |
| Arah aliran informasi dan komunikasi | Ke bawah : horizontal antar kelompok social (relasi horizontal). Ke atas : karyawan kepada manajemen (kebutuhan karyawan, partisipasi dalam pembuatan keputusan). | Ke semua arah dalam sistem : ke bawah, ke atas, ke samping, menyilang, ke segala tingkatan, lintas garis-garis batas dengan lingkungan. |
| Potensi ancaman / bahaya | Desas-desus melalui 'grapevine' : komunikasi informal mendesak komunikasi formal, dominasi komunikasi informal, pengabaian struktur komunikasi formal. | Saluran '*overload*', *Chaos*-kacau balau: komunikasi acak oleh desakan waktu, distorsi penghapusan, tidak peka terhadap umpan balik negatif, frustasi, acuh tak acuh, dan isolasi. |

# BAB V

# TEORI ORGANISASI MODERN DAN IMPLIKASINYA BAGI KOMUNIKASI ORGANISASI

Teori mutakhir ini muncul pada tahun 1950 sebagai akibat ketidakpuasan dua teori sebelumnya yaitu klasik dan transisional/perilaku/hubungan manusiawi/neo-klasik. Teori modern sering disebut dengan teori "Analisis Sistem" atau "Teori Terbuka" yang memadukan antara teori klasik dengan transisional. Teori organisasi modern melihat bahwa semua unsur organisasi sebagai satu kesatuan yang saling bergantung dan tidak dapat dipisahkan. Teori mutakhir lahir sebagai cermin perubahan tentang teori organisasi yang selama ini dianut yang menggambarkan aspek-aspek subjektif dan membahas beberapa implikasinya terhadap organisasi komunikasi.

Sebelumnya telah dipaparkan tentang teori klasik dan teori transisional. Teori klasik memandang manusia sebagai mesin, teori transisional memandang manusia kaya akan ide yang harus dihargai dan diperlakukan dengan hormat, Adapun teori modern merupakan pengembangan dan perluasan gagasan-gagasan kunci yang sudah disajikan oleh-teori-teori terdahulu. Jika teori klasik dan teori transisional menggambarkan cara berpikir yang objektif tentang organisasi, maka teori modern yang akan disajikan dalam bab ini menggambarkan cara berpikir yang lebih subjektif tentang organisasi. Adapun yang dimaksud teori

modern di sini adalah: (a) Teori Pengorganisasian Weick; (b) Teori Kultural Orgnisasi. Berikut penjelasan kedua teori tersebut:

## Teori Pengorganisasian Weick dan Implikasinya Bagi Komunikasi Organisasi

### 1. Konsep Organisasi

Teori pengorganisasian dicetuskan oleh Karl Weick (1979). Karl E. Weick secara luas dianggap sebagai salah satu pemikir paling berpengaruh dalam generasinya di bidang studi organisasi.[108] Teori ini lahir didasari oleh teori sebelumnya, yaitu teori sistem. Namun teori ini lebih modern karena lebih mengutamakan proses-proses insani. Weick mengatakan:

> *"...Bila anda mencari organisasi, anda tidak akan menemukannya. Yang anda temukan adalah sejumlah 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".*[109]

Teori ini disebut juga sebagai teori informasi organisasi karena menggunakan komunikasi sebagai dasar mengatur atau mengorganisasi manusia dan

---

[108]Ferry Roen, *Teori dan Perilaku Organisasi*, diunduh di http://perilakuorganisasi.com/karl-e-weick-teori-enactment.html. Pada tanggal 16 Agustus 2021.

[109]Weick dalam R. Wayne Pace & Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi* ....., hlm. 78.

memberikan pemikiran rasional dalam memahami bagaimana manusia berorganisasi.

Proses pengorganisasian menghasilkan organisasi. Penekanannya terletak pada aktivitas dan proses. Organisasi adalah suatu sistem mengenai perilaku-perilaku yang bertautan, dan ini merupakan kunci bagi berfungsinya organisasi tersebut. Perilaku-perilaku dikatakan saling bertautan bila perilaku seseorang bergantung kepada perilaku orang lain.

Tugas untuk mengelola informasi dalam jumlah besar adalah sebuah tantangan bagi banyak organisasi. Ketika pilihan untuk saluran-saluran komunikasi meningkat, jumlah pesan yang dikirim dan diterima serta kecepatan untuk mengirim pesan tersebut meningkat pula. Organisasi tidak hanya dihadapkan pada tugas untuk mengartikan pesan yang diterima, tetapi juga menghadapi tantangan untuk menentukan siapa yang harus menerima informasi yang disampaikan oleh organisasi tersebut. Beberapa teoritikus komunikasi organisasi menggunakan perumpamaan mengenai sistem yang hidup untuk mendeskripsikan suatu organisasi dalam mentransmisikan pesan kepada khalayak, termasuk anggota organisasi. Layaknya seperti sistem, organisasi terdiri dari orang dan tim yang saling terhubung satu sama lain untuk mencapai tujuan organisasi.[110]

Organisasi bukanlah struktur yang terdiri atas sejumlah posisi dan peran, tetapi merupakan kegiatan komunikasi, sehingga sebutan yang lebih tepat adalah

---

[110]West, Richard dan Turner, Lynn H. *Pengantar Teori Komunikasi: Analisis dan Aplikasi (Introducing Communication Theory: Analysis and Application)*. Jakarta: Salemba Humanika, 2009, hlm. 334.

*organizing* atau mengorganisasi (yang menunjukkan proses) daripada *organization* atau organisasi, karena organisasi itu sendiri merupakan suatu proses komunikasi yang berkelanjutan.[111] Ketika manusia melakukan interaksi sehari-hari, kegiatan yang mereka lakukan menciptakan organisasi. Semua perilaku dihubungkan karena perilaku seseorang bergantung pada perilaku orang lain. Interaksi yang membentuk sebuah organisasi terdiri atas sebuah tindakan, pernyataan, atau perilaku seorang individu, yang penting adalah bagaimana orang lain merespons tindakan tersebut. Weick yakin bahwa semua kegiatan berorganisasi adalah interaksi ganda.

Dalam perilaku pengorganisasian, Weick memberikan kunci teoritis mengenai interaksi ganda (*double interect*). Artinya, A berkomunikasi dengan B, B memberi respons kepada A, dan A membuat beberapa penyesuaian atau memberi respons balik pada B. Kegiatan komunikasi ini membentuk dasar pengorganisasian.[112]

Pengorganisasian merupakan proses memahami informasi yang samar-samar melalui pembuatan, pemilihan, dan penyimpanan informasi. Weick meyakini organisasi akan bertahan dan tumbuh subur hanya ketika anggota-anggotanya mengikutsertakan banyak kebebasan (*free-flowing*) dan komunikasi interaktif.

Menurut Weick, pengorganisasian memiliki karakteristik penting, yaitu struktur sebagai aktivitas

---

[111]Morissan, M.A, *Teori Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Ghalia Indonesia,2009), hlm.32.

[112]R. Wayne Pace & Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi* ....., hlm. 81.

komunikasi. Struktur organisasi ditentukan oleh perilaku-perilaku yang saling bertautan. Struktur ditandai oleh perilaku pengorganisasian. Komunikasi tidak mencerminkan proses-proses penting; komunikasilah yang merupakan proses penting. Proses menghasilkan struktur. Suatu sistem bersifat manusiawi. Manusia tidak hanya menjalankan organisasi; tetapi manusia merupakan organisasi tersebut.

Weick memandang dengan pandangan yang lebih subjektif bahwa orang-orang terlibat secara aktif dalam menciptakan dunia mengenai mereka. Para anggota organisasi tidak sekadar bereaksi, tapi juga beraksi dan menciptakan. Sebagian besar lingkungan dibangun oleh masyarakat, sehingga para anggota organisasi lebih memperhatikan suatu penciptaan daripada suatu realitas objektif.

Organisasi hadir di tengah-tengah kita, karena kegiatan pengorganisasian penting untuk mencegah kerancuan dan ketidakpastian yang dihadapi umat manusia. Organisasi harus menangani ketidakjelasan ini, dan hal ini dilakukan organisasi dengan memberi makna pada peristiwa-peristiwa. Interaksi ganda/komunikasi bertautan adalah basis pengorganisasian. Semakin banyak ketidakjelasan pesan yang dimasukkan ke dalam sistem, semakin besar kemungkinan digunakannya siklus komunikasi (interaksi ganda) untuk menangani ketidakpastian ini.

Teori Weick memiliki tiga asumsi dasar tentang pengorganisasian yaitu :[113]

a. Organisasi manusia ada dalam lingkungan informasi. Asumsi ini melihat bahwa organisasi terdiri dari sekelompok manusia yang merupakan anggota di dalamnya. Setiap anggota di dalam organisasi tersebut hidup di dalam suatu lingkungan yang memiliki beragam informasi. Morissan menerangkan bahwa pada asumsi pertama ini, organisasi bergantung pada informasi untuk dapat berfungsi secara efektif dan untuk dapat mencapai tujuannya.[114]

b. Informasi yang diterima oleh organisasi berbeda dalam hal ketidakjelasannya (*equivocality*). Poin penting yang dimaksudkan adalah mengenai adanya ambiguitas yang ada di dalam informasi. Terkadang informasi yang diterima memiliki ambiguitas, sehingga diperlukan interpretasi yang baik di dalam mengartikan informasi tersebut. Miller mengatakan bahwa di dalam proses memahami lingkungannya menujukkan bahwa anggota organisasi yang berbeda akan mengartikan input informasi dengan arti yang berbeda dan karenanya menciptakan lingkungan informasi yang berbeda.[115]

---

[113]West, Richard dan Turner, Lynn H. *Pengantar Teori Komunikasi: Analisis dan Aplikasi (Introducing Communication Theory: Analysis and Application)*. Jakarta: Salemba Humanika, 2009, hlm. 339.

[114]Morissan, M.A, *Teori Komunikasi* ....., hlm. 401.

[115]Katherine Miller, *Organizational Communication: Approaches and Processes*, 6th edition, (Belmont, CA, Wadsworth Publishing Company. 2009), hlm. 67.

Weick mengatakan bahwa pesan-pesan seringkali ambigu. Ambiguitas merujuk pada pesan-pesan yang rumit, tidak pasti, dan tidak dapat diprediksi. Untuk dapat mengurangi adanya ambiguitas pesan yang diterima, dibutuhkan pemahaman yang mendalam terhadap informasi yang ada di dalam pesan. Untuk itulah, organisasi memerlukan suatu perencanaan untuk dapat mengurangi ambiguitas pada pesan. Apabila organisasi salah menginterpretasikan makna pesan yang sesungguhnya, maka terdapat kekhawatiran akan menimbulkan terjadinya resiko.[116]

c. Untuk mengurangi ketidakjelasan informasi, organisasi manusia terlibat dalam pemrosesan informasi yang dilakukan dalam tiga tahap, yaitu *enactment* (penerimaan informasi), *selection* (seleksi), dan *retention* (retensi).

## 2. Proses pengorganisasian

Fokus dari teori pengorganisasian adalah komunikasi informasi, hal yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Teori ini memfokuskan perhatiannya pada proses mengorganisasi anggota suatu organisasi untuk mengelola informasi daripada struktur organisasi. Organisasi berada dalam suatu lingkungan informasi yang berfungsi secara efektif dalam mencapai tujuannya. Setiap hari organisasi dan anggotanya menerima banyak sekali informasi (*stimuli*) yang

[116]West, Richard dan Turner, Lynn H. *Pengantar Teori Komunikasi: Analisis dan Aplikasi (Introducing Communication Theory: Analysis and Application)*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2009), hlm. 340.

berasal dari lingkungannya, namun tidak semua informasi dapat diproses lebih lanjut. Pada dasarnya, organisasi memiliki dua tugas utama untuk dilakukan agar dapat mengelola berbagai sumber informasi dengan berhasil. Organisasi harus menafsirkan informasi eksternal yang ada dalam lingkungan mereka dan organisasi harus mengkoordinasikan informasi untuk membuatnya menjadi bermakna bagi anggota organisasi dan tujuan organisasi.[117]

Weick menyatakan bahwa informasi yang diterima suatu organisasi berbeda-beda dalam hal kepastiannya. Dengan kata lain, suatu informasi dapat memiliki lebih dari satu makna sehingga dapat menimbulkan multi tafsir. Organisasi selalu bergantung pada informasi dan menerima informasi dalam jumlah besar. Tantangannya terletak pada kemampuan organisasi untuk memahami informasi yang diterima. Kreps menambahkan bahwa ambiguitas diselesaikan organisasi melalui proses dalam melakukan pengumpulan informasi.[118] Weick juga menyatakan bahwa tantangan organisasi tidak terletak pada sedikitnya informasi yang diterima, tetapi pada banyaknya informasi yang diterima sehingga dapat menimbulkan multi tafsir.[119]

Dalam teori Weick, proses mengorganisasi adalah pengurangan *equivocality* dalam *enacted environtment* (lingkungan yang ditetapkan) dengan cara menghubungkan perilaku yang melekat (pada individu) pada proses yang berkaitan (dengannya) secara

---

[117]Morissan, M.A, *Teori Komunikasi* ....., hlm.35.

[118]Kreps, Gary L., *Organizational Communication: Theory and Practice.* (New York: Longman,1986), hlm. 111.

[119]Morissan, M.A, *Teori Komunikasi* ....., hlm.36.

kondisional.[120] Tujuan utama dari berorganisasi adalah mengurangi ketidakpastian informasi (*equivocality*) dalam lingkungan informasi.[121] Semua informasi dari lingkungan sekitar bersifat tidak pasti dan ambigu pada beberapa tingkatan.

Weick menjelaskan bahwa dalam menghadapi ambiguitas, organisasi menggunakan tiga prinsip penting,[122] yaitu: *pertama*, sebuah organisasi harus menganalisis hubungan antara ambiguitas pada informasi, aturan yang dimiliki organisasi untuk menghilangkan ambiguitas tersebut, dan siklus komunikasi yang harus digunakan. Ketiga variabel yang ada di dalam prinsip ambiguitas ini kemungkinan akan menghasilkan beberapa kesimpulan. Jika terjadi ambiguitas pada pesan yang diterima, maka memiliki kemungkinan untuk menggunakan sedikit aturan dalam rangka mengurangi ambiguitas. Namun sebagai akibatnya, organisasi harus menggunakan lebih banyak siklus komunikasi untuk dapat mengurangi tingkat ambiguitas dalam informasi tersebut. Organisasi akan terlebih dahulu mempelajari pesan untuk menentukan aturan dan siklus komunikasi yang akan digunakan agar meminimalkan ambiguitas.

*Kedua*, asosiasi antara jumlah aturan yang dibutuhkan dan jumlah siklus yang dapat digunakan untuk mengurangi ambiguitas. Apabila organisasi hanya

---

[120]Ferry Roen, *Teori dan Perilaku Organisasi*, diunduh di http://perilakuorganisasi.com/karl-e-weick-teori-enactment.html. Pada tanggal 16 Agustus 2021.

[121]*Ibid.*

[122]West, Richard dan Turner, Lynn H. *Pengantar Teori Komunikasi: Analisis dan Aplikasi (Introducing Communication Theory: Analysis and Application).* (Jakarta: Salemba Humanika, 2009), hlm. 346.

memiliki sedikit aturan untuk mengurangi ambiguitas yang ada, maka akan memerlukan lebih banyak siklus yang dibutuhkan untuk dapat mengurangi adanya ambiguitas. Begitu pula sebaliknya, apabila aturan yang disediakan organisasi terhadap anggotanya banyak, maka siklus yang dibutuhkan akan lebih sedikit. Untuk prinsip yang kedua ini terdapat hubungan yang berbanding terbalik antara aturan dan siklus komunikasi.

*Ketiga*, berkaitan dengan hubungan langsung antara jumlah siklus yang digunakan dengan jumlah ambiguitas yang tersisa. Untuk dapat mengurangi ambiguitas diperlukan banyak siklus komunikasi yang harus digunakan. Pada prinsip ini lebih menekankan pada hubungan yang berbanding lurus antara banyaknya jumlah siklus yang digunakan akan menimbulkan banyaknya pengurangan ambiguitas.

Selanjutnya ketidakpastian dan ambiguitas itu harus diminimalisir. Ada tiga tahap dalam proses pengorganisasian untuk mengurangi ketidakpastian informasi yang terjadi antara sesama anggota dalam organisasi dan informasi dari lingkungan luar organisasi yang ambigu, yaitu penetapan/penerimaan informasi (*enactment)*, pemilihan (*selection)*, dan penyimpanan (*retention)*.[123]

*Pertama*, tahap penetapan/penerimaan informasi yaitu para anggota organisasi menciptakan ulang lingkungan mereka dengan menentukan dan merundingkan makna khusus bagi suatu peristiwa.

---

[123]Weick dalam R. Wayne Pace & Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi* ....., hlm. 81.

Tahap ini mengacu pada proses bagaimana suatu informasi diterima dan diinterpretasikan oleh organisasi. Organisasi harus menganalisis masukan informasi yang diterima untuk menentukan jumlah ketidakpastian yang ada dan memberikan makna terhadap informasi yang ada. Papa, Tom, dan Barry mengatakan bahwa di dalam tahapan *enactment* ini, manusia tidak hanya pasif dalam menanggapi lingkungannya. Manusia secara efektif dan selektif melakukan penafsiran terhadap lingkungannya dengan melihat adanya ambiguitas dalam informasi yang dimilikinya.[124]

West dan Turner memberikan definisi mengenai *enactment,* yaitu interpretasi dari informasi yang diterima organisasi. Di dalam tahapan ini, organisasi akan melakukan analisis terhadap input-input yang diterimanya. Berdasarkan input tersebut, organisasi dapat menentukan jumlah ambiguitas yang terjadi sekaligus memberikan pemaknaan terhadap informasi.[125]

Morissan menyatakan bahwa pada tahapan ini, orang akan memberikan perhatiannya terhadap rangsangan atau stimuli dan mengetahui akan adanya ambiguitas. Penerimaan informasi mengacu pada proses bagaimana suatu informasi diterima dan diinterpretasikan oleh organisasi.[126] Weick percaya

---

[124]Michael J. Papa, Tom D. Daniels, dan Barry K. Spiker, *Organizational Communication: Perspectives and Trends,* (Sage Publications: 2008), hlm. 113.

[125]West, Richard dan Turner, Lynn H. *Pengantar Teori Komunikasi: Analisis dan Aplikasi (Introducing Communication Theory: Analysis and Application).* (Jakarta: Salemba Humanika, 200)9, hlm. 347.

[126]Morissan, M.A, *Teori Komunikasi* ....., hlm. 405-406.

bahwa tahap *enactment* ini penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Pada tahap penerimaan informasi atau enactment ini, maka seseorang memberikan perhatiannya terhadap informasi yang diterimanya yang menyebabkan ia mengetahui atau sadar terhadap adanya ambiguitas. Dengan kata lain orang itu akan fokus pada satu masalah tertentu.

Kreps mengatakan bahwa tahapan ini penting dilakukan untuk dapat melakukan pengambilan keputusan. Organisasi akan memerlukan banyak pertimbangan untuk dapat mengurangi ambiguitas. Jumlah aturan dan berbagai siklus yang ada akan kembali dipertimbangkan. Jika diantara aturan, siklus, maupun keduanya dirasa kurang dalam mengurangi ambiguitas, maka organisasi akan menganalisis keefektivitasan aturan dan siklus yang telah ada. Apabila aturan yang dimiliki organisasi dirasa kurang memadai untuk mengurangi adanya ambiguitas, maka organisasi harus melihat pada berbagai siklus komunikasi yang ada.[127]

*Kedua,* tahap seleksi yaitu memasukkan seperangkat penafsiran ke dalam bagian yang dihimpun. Morissan mendefinisikan seleksi sebagai suatu proses anggota organisasi dalam menerima sejumlah informasi yang dianggap relevan dengan persoalan dan menolak informasi lain yang dinilai tidak relevan.[128] Lebih lanjut West dan Turner menyatakan bahwa seleksi adalah pemilihan metode terbaik untuk mendapatkan

---

[127]Kreps, Gary L., *Organizational Communication: Theory and Practice*. (New York: Longman,1986), hlm. 123.

[128]Morissan, M.A, *Teori Komunikasi* ....., hlm. 406.

informasi.[129] Organisasi harus menganalisis apa yang diketahui dan memilih metode terbaik untuk mendapatkan informasi tambahan dalam mengurangi ketidakpastian. Aturan-aturan dan siklus komunikasi digunakan untuk menentukan pengurangan yang sesuai dalam ketidakjelasan. Kreps menambahkan bahwa dengan adanya aturan tambahan dan siklus yang dipilih untuk mengurangi ambiguitas pada informasi, memungkinkan organisasi untuk lebih mengerti dan bereaksi terhadap masukan.[130]

Pada tahap ini kelompok diharuskan untuk membuat keputusan mengenai aturan dan siklus yang akan digunakan dalam organisasi. Jika informasi masih ambigu, organisasi harus mencari sumber daya yang lain dan menentukan apakah organisasi tersebut memiliki aturan tambahan untuk mengurangi ketidakpastian atau siklus komunikasi tambahan dibutuhkan untuk memahami input dengan lebih baik. Pada tahap ini anggota organisasi menerima suatu informasi sebagai yang relevan dan menolak informasi lainnya.

*Ketiga*, tahap retensi yaitu penyimpanan segmen-segmen yang sudah diinterpretasikan untuk pemakaian pada masa mendatang.[131] West dan Turner mendefinisikan retensi sebagai ingatan kolektif yang

---

[129]West, Richard dan Turner, Lynn H. *Pengantar Teori Komunikasi: Analisis dan Aplikasi (Introducing Communication Theory: Analysis and Application).* (Jakarta: Salemba Humanika, 2009), hlm. 347.

[130]Kreps, Gary L., *Organizational Communication: Theory and Practice.* (New York: Longman,1986), hlm. 123.

[131]Weick dalam R. Wayne Pace & Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi* ....., hlm. 81.

memungkinkan orang untuk mencapai tujuan.[132] Dimana peraturan dan siklus yang tadi digunakan akan disimpan untuk keperluan yang akan datang. Pada tahap ini, organisasi harus menentukan apa yang harus diatasi atau ditangani dan apa yang harus ditinggalkan atau diabaikan. Menurut Morissan, informasi yang disimpan nantinya akan digabungkan dengan informasi lainnya yang sudah ada yang akan digunakan organisasi dalam melaksanakan kegiatannya di masa depan.[133] Kreps menambahkan bahwa berbagai siklus komunikasi yang dikembangkan dan digunakan oleh organisasi untuk memproses informasi yang tidak jelas akan dievaluasi untuk kegunaan mereka.[134]

Miller mengatakan bahwa aturan dan siklus komunikasi yang digunakan dalam mengurangi adanya ambiguitas dalam informasi kadang efektif, namun dapat juga tidak efektif. Apabila efektif dalam mengatasi situasi informasi yang dianggap tidak jelas tersebut, maka di dalam tahapan retensi ini terdapat usulan mengenai aturan dan siklus komunikasi tersebut untuk digunakan di masa depan.[135] Aturan dan siklus komunikasi yang berhasil tersebut akan disimpan untuk digunakan lagi di masa depan apabila terjadi ambiguitas serupa.

Ketiga tahapan tersebut saling mempengaruhi satu sama lain, misal pengetahuan retensi dapat memandu

---

[132]West, Richard dan Turner, Lynn H. *Pengantar Teori Komunikasi: Analisis dan Aplikasi (Introducing Communication Theory: Analysis and Application).* (Jakarta: Salemba Humanika, 2009), hlm. 348.

[133]Morissan, M.A, *Teori Komunikasi* ....., hal. 408.

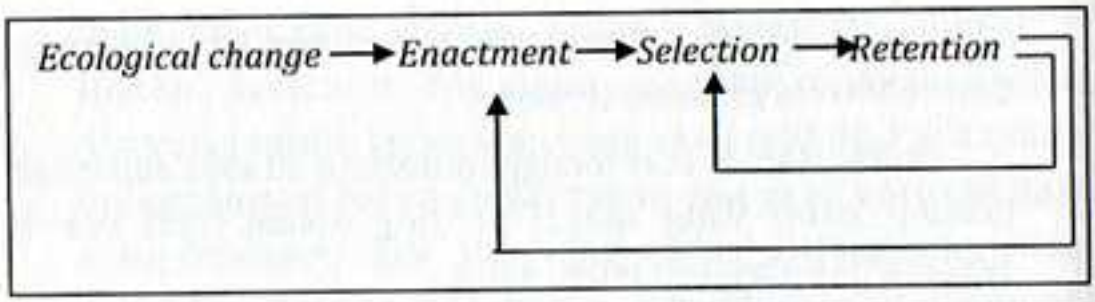
[134]Kreps, Gary L., *Organizational Communication: Theory and Practice.* (New York: Longman,198)6, hlm. 123.

[135]Katherine Miller, *Organizational Communication* ....., hlm. 68.

organisasi dalam proses-proses penerimaan informasi dan seleksi organisasi tersebut.

Penjelasan di atas menggambarkan adanya sejumlah konsep kunci yang sangat penting dalam teori Weick tentang pengorganisasian, yaitu:

a. Lingkungan informasi; merupakan bagian integral dari teori Weick karena lingkungan informasi merupakan konsep inti dalam memahami bagaimana organisasi dibentuk dan informasi diproses.
b. Ketidakjelasan informasi; organisasi menerima informasi dari berbagai sumber dan informasi itu bersifat ambigu sehingga mengharuskan manusia untuk mengiterpretasikannya agar dipahami dan diterima mereka.
c. Aturan; merujuk pada panduan yang disusun oleh perusahaan untuk menganalisis ketidakjelasan sebuah informasi sekaligus untuk menuntun respons-respons terhadap organisasi. Aturan ini mencakup beberapa hal meliputi durasi, personel, keberhasilan, dan usaha.
d. Siklus; merupakan serangkaian perilaku komunikasi yang diistilahkan dengan interaksi ganda. Siklus ini mengharuskan para anggota untuk berkomunikasi satu sama lain agar dapat mengurangi tingkat ambiguitas.




***Gambar**: Tahap pengorganisasian dan umpan balik*[136]

### 3. Sifat organisasi

Organisasi merupakan sistem manusia-dibangun oleh manusia. Menurut Weick, benda-benda berada pada keadaan selalu berubah terus-menerus (evolusi). Kejadian-kejadian dalam sistem manusia lebih bersifat interaksi dinamik dan keputusan-keputusan ganda. Perubahan lebih merupakan norma dibandingkan dengan stabilitas dan perubahan evolusioner merupakan fungsi yang melekat pada setiap organisasi yang mencoba mempertahankan dirinya. Proses-proses pengorganisasian merupakan jiwa organisasi dalam proses adaptasi ini. Prinsip-prinsip teori sistem dapat diterapkan pada teori Weick. Konsep keterbukaan khususnya relevan dengan teori Weick. Weick melangkah lebih jauh daripada teori sistem dengan menyatakan bahwa organisasi tidak hanya berinteraksi dengan lingkungan mereka, tetapi organisasi ini menciptakan lingkungan tersebut. Proses-proses kreatif/adaptasi dalam aturan-aturan dan siklus komunikasi menghasilkan konsep akhir yang sama (*equifinality*). Negosiasi makna amat mempengaruhi keadaan akhir suatu organisasi.

---

[136]Sumber : Weick, 1969, hal. 87. Kreps, 1986, hal. 124.

Organisasi sangat memperhatikan konsep interdependensi, dimana adanya kebergantungan timbal balik di antara komponen-komponen atau satuan-satuan dalam suatu organisasi. Suatu perubahan dalam satu komponen mengakibatkan perubahan dalam setiap komponen lainnya. Karakter sistemik suatu organisasi merupakan suatu karakter yang diutarakan secara cermat dan memungkinkan setiap unit terikat erat dengan sesamanya. Sistem ini dinamakan terangkai erat-erat (*tightly coupled*).[137]

### 4. Implikasi Teori Pengorganisasian Weick Bagi Komunikasi Organisasi

Mempelajari organisasi berarti mempelajari perilaku pengorganisasian. Inti perilaku adalah komunikasi. Organisasi berpikir dan berbicara agar menjadi tahu; pembicaraan merupakan intelegensi dan kemampuan penyesuaian organisasi. Untuk mengetahui apa yang dipikirkan organisasi, harus memeriksa perilaku-perilaku yang bertautan (interaksi ganda) yang sedang dilakukan oleh para anggota organisasi tersebut. Apa yang dibicarakan para anggota dan disahkan di antara sesama mereka menghasilkan suatu lingkungan yang mengorganisasikan aktivitas mereka, terutama pikiran mereka.[138]

Weick memusatkan pada komunikasi dan peranan yang dimainkan dalam membangun suatu dunia yang menghendaki suatu keputusan alih-alih keputusan lainnya. Memikirkan suatu dunia yang dibangun berarti juga memikirkan bahasa dunia tersebut. Bahasa yang

---

[137]R. Wayne Pace & Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi* ....., hlm. 82.

[138]*Ibid*, hlm. 85.

terdengar baik *"efisien, berbiaya dan efektif"* dapat menghapuskan pikiran mengenai bagaimana label-label diberikan.[139] Teori Weick tentang pengorganisasian menentang cara berpikir yang diterima apa adanya dan memungkinkan kita untuk melihat pentingnya pandangan subjektif tentang dunia. Pandangan alternatif ini memberikan kita wawasan tentang perilaku manusia dan komunikasi.

Dengan demikian disimpulkan bahwa dalam teori Weick komunikasi sebagai dasar atau basis bagaimana mengatur atau mengorganisasi manusia dan memberikan pemikiran rasional dalam memahami bagaimana manusia berorganisasi.

## Teori Kultural Organisasi dan Implikasinya Bagi Komunikasi Organisasi

### 1. Perubahan Budaya Menuju Subjektivisme

Teori kultural organisasi dipopulerkan oleh Terrence Deal & Allen Kennedy (1982) melalui pandang-pandangannya tentang budaya yang tertuang dalam buku berjudul *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Buku tersebut membahas tentang bagaimana kandungan budaya-nilai-nilai, lambang, ritus, dan ritual dapat berpengaruh terhadap kinerja keseluruhan sebuah perusahaan. Dalam buku tersebut juga menjelaskan tentang lima elemen pokok dalam budaya organisasi, yakni lingkungan bisnis, nilai-nilai, pahlawan, acara dan upacara, dan jaringan budaya. Kelima elemen ini membentuk alat bantu bagi

[139] *Ibid*, hlm. 86.

manajemen mengenai cara bagaimana menangani organisasi dan menjelaskan cara-cara karyawan melaksanakan tugas dengan lebih baik. Manajemen yang efektif memiliki tanggung jawab atas penyelenggaraan peristiwa organisasi sebagai konteks komunikasi nilai dan kewajiban belajar dari jaringan informal dengan segala bentuk komunikasi informalnya. Realitas organisasi dibangun secara sosial melalui komunikasi.[140]

Selain Deal & Kennedy, Tom Petters dan Robert Waterman (1982) [141]menyajikan *In Search of Excellence; Lessons from America's Best-Run Companies* yang membahas tentang sifat-sifat organisasi yang telah mencapai keunggulan. Mereka mengidentifikasi tema-tema utama yang dapat diterapkan pada organisasi yang sedang dikaji. Tema-tema ini dapat dipandang bersifat kultural dalam arti tema-tema itu mewakili nilai-nilai organisasi tersebut.

Daya tarik istilah "budaya" bagi kalangan akademisi dan praktisi tidak boleh diabaikan. Pandangan objektif mengenai realitas dan sifat manusia disebut sebagai perspektif fungsionalis.[142] Termasuk dalam pandangan objektif (perspektif fungsionalis) adalah teori-teori struktur birokrasi, teori perilaku, dan teori sistem sosial. Teori-teori tersebut dalam anailisis organisasinya menitikberatkan pada efisiensi proses-proses dan struktur-struktur yang mempertahankan sistem. Beberapa metafora yang dikaitkan dengan perspektif fungsionalis ini meliputi mesin, organisme, dan sistem.

---

[140]Andre Hardjana, *Komunikasi Organisasi* ....., hlm. 123.

[141]R. Wayne Pace & Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi* ....., hlm. 89.

[142]Parson, dalam R. Wayne Pace & Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi* ....., hlm. 88.

Pandangan subjektif mengenai realitas dan sifat manusia disebut perspektif interpretif.[143] Perspektif ini tetap berpendapat bahwa dunia sosial tidak eksis dalam pengertian yang konkret, tetapi dibangun oleh interaksi dan pengesahan secara konsensus para individu. Analisis berdasarkan perspektif interpretif ini memusatkan pada bagaimana realitas organisasi dibangun dan pada pemahaman wacana simbolik yang memperkaya kehidupan organisasi. Aliran-aliran pemikiran subjektif yang relevan bagi perspektif interpretif meliputi hermeneutika, etnometodologi, fenomenologi, dan interaksionis simbolik. Beberapa metafora yang dibangun oleh perspektif interpretif meliputi pencapaian (*accomplishment*),[144] pemahaman yang dilaksanakan (*enacted sense making*),[145] permainan bahasa (*language game*),[146] tes,[147] dan budaya (*culture*).[148]

## 2. Konsep Budaya Organisasi

Ada banyak definisi tentang budaya. A.L. Kroeber dan C. Kluckholn, menuliskan sekitar 160 definisi. Hingga sekarang belum ada kesepakatan tentang pengertian budaya. Perbedaan ini dikarenakan adanya berbagai pandangan, pendekatan, minat masing-masing

---

[143]Morgan dalam R. Wayne Pace & Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi* ..... hlm. 88.

[144]Garfinkel, dalam R. Wayne Pace & Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi* ..... hlm. 88.

[145]Weick dalam R. Wayne Pace & Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi* ....., hlm. 88.

[146]Wittgenstein dalam R. Wayne Pace & Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi* ...., hlm. 88.

[147]Ricoeur dalam R. Wayne Pace & Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi* ....., hlm. 88.

[148]Pondy dan Mitroff dalam R. Wayne Pace & Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi* ....., hlm. 88.

yang berkepentingan dari berbagai kalangan akademisi maupun praktisi. Di samping itu juga karena sumbernya, yaitu disiplin ilmu antropologi.[149]

Menurut Sackmann (1991), ada lima kelompok pendekatan dan pandangan dalam mempelajari budaya, yaitu: *pertama*, pendekatan evolusi. *Kedua*, pendekatan partikularisme. *Ketiga*, pendekatan fungsionalisme. *Keempat*, pendekatan materialisme kultur. *Kelima*, pendekatan idealisme kultur.

Pendekatan terakhir, yaitu pendekatan idealisme kultur meliputi empat aliran: (1) aliran antropologi psikologikal; (2) aliran etnografi; (3) aliran struturalisme; (4) aliran antropologi simbolik. Empat aliran ini semuanya berpengaruh terhadap kepustakaan manajemen dan perilaku organisasional. Empat aliran ini kemudian melahirkan tiga perspektif budaya secara luas mengenai budaya yang diterapkan pada situasi organisasi dalam kepustakaan yang berhubungan dengan pengelolaan.

*Pertama*, budaya dalam perspektif holistik. Perspektif ini dipelopori oleh Benedict, Kroeber, dan Kluckhonhn yang memadukan seluruh aspek kognitif, emosi, perilaku, dan benda-benda ke dalam satu kesatuan budaya sebagai suatu totalitas atau keseluruhan, baik mencakup perilaku, pikiran atau nilai-nilai, dan yang membedakan suatu organisasi terhadap organisasi lainnya. Pandangan holistik mencakup semua fase budaya, dan mamdukan perkembangan historikal dengan sifat-sfat evolusioner yang dinamik. Tetapi,

---

[149]Koentjaraningrat, *Kebudayaan, Mentalitas, dan Pembangunan*, (Jakarta: PT. Gramedia, 1985), hlm. 6-7.

apabila pandangan ini digunakan dalam penelitian untuk mempelajari budaya organisasi akan menemui kesulitan karena berarti harus melakukan etnografi jangka panjang yang memfokuskan berbagai aspek dan mengumpulkan berbagai macam data yang diduga termasuk dalam budaya organisasi.

*Kedua,* budaya dalam perspektif variabel. Pandangan ini disebut juga sebagai pandangan perilaku, terpusat pada pengekspresian budaya yang dapat disimak dalam bentuk verbal dan perilaku fisikal atau praktik, merupakan manifestasi kultur yang *tangible.* 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.

*Ketiga,* budaya dalam perspektif kognitif. memberi penekanan pada gagasan konsep, cetak-biru, keyakinan, nilai-nilai, dan norma-norma, *"pengetahuan yang diorganisasikan"* yang ada dalam pikiran orang-orang untuk memahami realitas. Sackman mengikuti tradisi perspektif kognitif dalam konsepnya sendiri mengenai budaya dalam organisasi. Ia menggabungkan perangkat-perangkat pembangun kognitif yang mempengaruhi persepsi, pikiran, perasaan dan tindakan dengan suatu perspektif pengembangan yang memperhatikan pembentukan dan perubahan kognisi-kognisi budaya. Kognisi menjadi pegangan bersama dalam proses-proses interaksi sosial. Dalam pendekatan ini, esensi budaya adalah konstruksi bersama mengenai realitas sosial.

Secara umum, bila orang-orang berinteraksi selama beberapa waktu, mereka membentuk suatu budaya. Setiap budaya mengembangkan harapan-harapan yang tertulis maupun yang tidak tertulis tentang perilaku (aturan dan norma-norma) yang mempengaruhi para anggota budaya itu. Tetapi orang-orang tidak hanya dipengaruhi oleh budaya tersebut; mereka menciptakan budaya. Setiap organisasi memiliki satu budaya atau lebih yang memuat perilaku-perilaku yang diharapkan, tertulis atau tidak tertulis. Implisit dalam konsep budaya adalah suatu apresiasi tentang cara organisasi dibentuk oleh perangkat-perangkat khas nilai, ritus dan kepribadian. Louis (1985) menyatakan bahwa budaya suatu kelompok dapat digolongkan sebagai *"seperangkat pemahaman atau makna yang dimiliki bersama oleh sekelompok orang. Makna tersebut pada dasarnya diakui secara diam-diam oleh para anggotanya, jelas relevan bagi kelompok tertentu, dan khusus untuk kelompok tersebut"*.[150] Dengan demikian budaya meliputi interaksi selama beberapa waktu, harapan-harapan perilaku, membentuk dan dibentuk, sifat-sfat khas yang memisahkan sebuah budaya dengan budaya lainnya, dan seperangkat makna/logika yang memungkinkan aksi kelompok.

Salah satu cara untuk mendefinisikan budaya organisasi adalah dengan menganggap organisasi itu sebagai sebuah "benda" atau artefak budaya (*cultural artifacts*), kisah-kisah, dan ritual. Bila artefak-artefak ini dipandang sebagai suatu entitas konkret yang eksistensinya "nyata", maka perspektifnya adalah

---

[150]Louis, dalam R. Wayne Pace & Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi* ....., hlm. 91.

fungsionalis (objektif), dan budaya tersebut dipandang sebagai artifak.

Bila budaya organisasi dianggap sebagai suatu pembentukan pemahaman, maka budaya organisasi ini diidentifikasi melalui proses-proses pembentukan pemahaman, dan perilaku-perilaku simbolik menjadi fokus perhatian. Mendengarkan apa yang dikatakan orang-orang menjadi sesuatu yang perlu agar dapat melihat apa makna pengalaman mereka. Dan dengan demikian maka perspektifnya adalah interpretif (subjektif).

### 3. Budaya Organisasi Sebagai Pembentukan Pemahaman

Analisis kultural kehidupan organisasi, dari perspektif interpretif (subjektif), terpusat pada lambang-lambang dan orang-orang pada saat berinteraksi. Kehidupan organisasi merupakan konstruksi simbolik. Pendekatan pembentukan pemahaman (interpretif/subjektif) memandang budaya sebagai konteks yang dibangun secara simbolik, yang memungkinkan orang-orang untuk memahami berbagai peristiwa. Mereka menciptakan budaya dan memahaminya melalui interaksi. Kehidupan organisasi (realitas) tinggal bersama-sama secara komunikatif. Mengetahui dan mengucapkan adalah proses pembentukan pemahaman yang membentuk budaya organisasi. Bila para peneliti memperhatikan "perkataan" para anggota organisasi. Berarti mereka meneliti pembentukan pemahaman dan budaya organisasi itu.

Organisasi adalah perilaku simbolik, dan eksistensinya bergantung pada makna bersama dan

pada penafsiran yang diperoleh melalui interaksi manusia. Organisasi bergantung pada eksistensi modus umum penafsiran dan pemahaman ersama atas pengalaman yang memungkinkan kegiatan sehari-hari menjadi rutin atau sebagaimana adanya. Bila kelompok-kelompok menjumpai situasi baru, harus dibentuk penafsiran baru untuk mempertahankan aktivitas yang teratur.[151] Memperhatikan pembentukan pemahaman adalah memperhatikan perilaku-perilaku yang dianggap semestinya pada orang-orang yang telah mengkonstruksi organisasi tersebut. Sifat-sifat penting budaya seperti pembentukan pemahaman dipusatkan pada makna bersama, perilaku simbolik, interaksi dan perilaku yang dianggap semestinya.

### 4. Implikasi Teori Budaya Organisasi Bagi Komunikasi Organisasi

Cara pesan diinterpretasikan tergantung pada konteks yang dibangun secara simbolik dan dalam konteks inilah pesan tersebut muncul. Perkiraan reaksi atas pesan-pesan tidak akan cermat tanpa adanya pengetahuan mengenai konteks organisasi. Orang tidak dapat peka pada budaya yang berbeda tanpa peka pada bahasanya. Hal yang sama berlaku pula bagi budaya organisasi. Kita perlu mengetahui dan mampu menafsirkan bagaimana organisasi menggunakan bahasa.

Mereka yang terlibat dalam perubahan organisasi pasti harus mengenali dan berurusan dengan budaya organisasi. Dari perspektif pemahaman ini berarti

---

[151]Smircich dalam R. Wayne Pace & Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi* ....., hlm. 95.

mengetahui bagaimana sebuah organisasi berkomunikasi. Mengetahui budaya organisasi berarti mengerti apa yang mungkin diperoleh dari budaya tersebut bagi para anggotanya.

Dilihat dari pandangan tradisional, suatu organisasi tertentu mungkin tampak tidak rasional dan tidak terorganisasi, tetapi organisasi ini mungkin telah membentuk suatu budaya yang bermanfaat bagi organisasinya. Bahkan komunikasi yang tampak sembarangan, bertentangan dan konyol dapat menjalankan fungsi-fungsi pentingnya bagi para anggota sebuah organisasi.

Dengan demikian, komunikasi menampilkan pola keunikan interaksi yang dibangun dalam sebuah organisasi dimana pola tersebut merepresentasikan budaya yang dianutnya. Selain itu, dengan adanya komunikasi organisasi, maka dapat dibangun pengertian bersama antara sesama anggota organisasi berdasarkan budaya yang mereka yakini.

Untuk lebih jelas dapat disimpulkan bahwa komunikasi dalam perspektif teori budaya organisasi adalah:

a. Komunikasi adalah sebuah proses inti dimana budaya itu dibentuk dan ditransformasikan serta budaya organisasi merupakan sebuah pola dari tingkah laku dan interpretasi dari masing-masing anggotanya.
b. Proses komunikasi yang dilakukan sehari-hari di tempat kerja merupakan sesuatu yang sangat penting.

c. Komunikasi organisasi tidak hanya mencakup kata-kata dan tindakan-tindakan, tetapi juga semua bentuk komunikasi nonverbal (seperti mesin, artefak, dan proses kerja).

d. Komunikasi organisasi menganalisis pola-pola interaksi yang bermacam-macam dalam sebuah kelompok kerja dan menguji bagaimana mereka bertindak ketika mereka berada di tempat kerja. Oleh karena itu, komunikasi sebagai bagian dari sebuah budaya kebangsaan yang bersifat lokal, berkaitan dengan latar belakang keluarganya, dan juga kekuatan-kekuatan lainnya yang berada di luar organisasi.

e. Adanya komunikasi organisasi, maka dapat dibangun pengertian bersama-sama antara sesama anggota organisasi berdasarkan budaya yang mereka yakini.

Dari berbagai penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan tentang peran komunikasi dalam organisasi modern (Weick dan budaya organisasi) adalah bahwa komunikasi adalah bagian integral dan merupakan proses penting dalam organisasi. Organisasi adalah manusia itu sendiri. Dengan demikian antara komunikasi dan organisasi adalah satu dan padu. Oleh karena itu, dalam berkomunikasi hendaklah setiap jiwa memahami bahasa komunikasi yang santun dan strategi memahami iklim dalam organisasi. Karena hal ini sangat berpengaruh bagi penciptaan budaya organisasi yang harmonis, humanis dan familierdemi kemajuan organisasi.

***Tabel**: Perbandingan Peran Komunikasi dalam Perspektif Teori Organisasi Tiga Masa*

| Aspek | Teori Organisasi Masa Klasik | Teori Organisasi Masa Transisional | | Teori Organisasi Modern |
|---|---|---|---|---|
| | | Teori Perilaku | Teori Sistem | |
| Peran Komunikasi | Komunikasi terbatas pada komunikasi vertikal, yakni perintah dari atas ke bawah | 1. Komunikasi vertikal, yakni perintah dari atas ke bawah (komunikasi ke atas mengenai kebutuhan bawahan)<br>2. Komunikasi horizontal, yakni antar karyawan namun terbatas pada komunikasi formal | Komunikasi merupakan perekat antar semua bagian, antara bagian dengan kesatuan sistem, antara sistem dengan suprasistem (masih tetap komunikasi formal) | Komunikasi adalah bagian integral dan merupakan proses penting dalam organisasi. Organisasi adalah manusia itu sendiri. Dengan demikian antara komunikasi dan organisasi adalah satu dan padu. Komunikasi terjalin humanis yang memanusiakan manusia. |
| Isi dan tujuan komunikasi | Pesan berisi perintah, informasi tentang tugas, menciptakan kepatuhan, koordinasi atas pelaksanaan tugas. | Pelaksanaan tugas, memuaskan kebutuhan karyawan, penyalur interaksi antar unit/kelompok kerja, saluran partisipasi dalam pembuatan keputusan, orientasi pada penerima komunikasi. | Pengendalian dan koordinasi, saluran partisipasi dalam pembuatan keputusan, penyesuaian subsistem dengan sistem keseluruhan, penyesuaian organisasi terhadap lingkungan. | Semua komunikasi fokus pada kemajuan organisasi |
| Bentuk komunikasi | Lisan dan impersonal takut penyalahgunaan bentuk komunikasi | Bentuk: lisan dan tertulis, peka terhadap situasi dan konteks komunikasi. | Bentuk: segala bentuk sesuai kebutuhan dan | Semua aktivitas organisasi adalah komunikasi |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | tertulis, dokumen (impersonal) khusus birokrasi. | | efektivitas; peka terhadap isi, situasi dan komunikasi. | |
| Arah aliran informasi dan komunikasi | Inisiatif dari atasan kepada bawahan. Ke bawah: dari manajemen kepada karyawan | Ke bawah : horizontal antar kelompok sosial (relasi horizontal). Ke atas : karyawan kepada manajemen (kebutuhan karyawan, partisipasi dalam pembuatan keputusan). | Ke semua arah dalam sistem : ke bawah, ke atas, ke samping, menyilang, ke segala tingkatan, lintas garis-garis batas dengan lingkungan. | Ke semua arah, tidak ada batas antara atasan bawahan. |
| Potensi ancaman / bahaya | Distorsi komunikasi : lompatan jenjang hierarki, rentang kendali terlalu luas, penyalah gunaan komunikasi tertulis, sujektivitas dalam birokrasi. | Desas-desus melalui 'grapevine' : komunikasi informal mendesak komunikasi formal, dominasi komunikasi informal, pengabaian struktur komunikasi formal. | Saluran 'overload', Chaos-kacau balau : komunikasi acak oleh desakan waktu, distorsi penghapusan, tidak peka terhadap umpan balik negatif, frustasi, acuh tak acuh, dan isolasi. | Bisa terjadi kesalahpahaman bahkan fitnah jika tidak saling memahami pesan dan strategi berkomunikasi yang baik. |

# DAFTAR PUSTAKA


Albrow, Martin. 1989. *Birokrasi,* terj. Rusli Karim. Yogyakarta: PT Tiara Wacana.

A.M., Sardiman. 2006. *Interaksi dan Motivasi Belajar-Mengajar,* Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.Aziz, Fathul Aminudin. 2012. *Manajemen dalam Perspektif Islam,* Cilacap: Pustaka El-Bayan.

As'ad, Moh. 1999. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia-Psikologi Industri,* Yogyakarta : Liberty.

Barnard, Chester. 1938. *The Functions of the Executive,* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Cangara, Hafied. 2008. *Pengantar Ilmu Komunikasi,* Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Daniels, Tom dkk. 1997. *Perspective on Organizational Communication* 4th Ed. (USA: McGraw-Hill.

Echols, John M. & Shadily, Hassan. 1990. *Kamus Inggeris-Indonesia.* Cet. ke-19. Jakarta: Gramedia.

Effendy, Onong Uchjana. 2009. *Human Relation dan Public Relation.* Cet. ke-8. Bandung: Mandar Maju.Ernawan, Erni R. 2011. *Organizational Culture: Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis,* Bandung: Alfabeta.

Farace, Richard F. dkk. 1977. *Communicating and Organizing,* Reading, MA : Addison-Wesley Publishing Co.

Gibson, James L., Ivancevich, John M., dan Donnelly, James H. 1996. *Organization* (8 Ed). Richard D. Erwin Inc. Alih Bahasa oleh Nunuk Adiarni, (Jakarta : Binarupa.

Goldhaber, Gerald M. 1990. *Organizational Communication,* Dubuge IA: Wm C Brown Publisher.

Hardjana, Andre. 2016. *Komunikasi Organisasi Strategi dan Kompetensi,* Jakarta: PT. Kompas Media.

Hasan, Erliana. 2010. *Komunikasi Pemerintahan,* Bandung : PT. Rifka Aditama.

Jiwanto, Gunawan. 1985. *Komunikasi dalam Organisasi*. Cet. ke-1., Yogyakarta: Pusat Pengembangan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Atmajaya.

Katz, Daniel dan Kahn, Robert L. 1978. *The Social Psychology of Organization*, New York: Wiley.

Kreps, Gary L., 1986. *Organizational Communication: Theory and Practice*. New York: Longman.

Koentjaraningrat. 1985. *Kebudayaan, Mentalitas, dan Pembangunan*, Jakarta: PT. Gramedia.

Liliweri, Alo. 2013. *Dasar-dasar Komunikasi Antar Budaya*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

Liliweri, Alo. 2014. *Sosiologi & Komunikasi Organisasi*, Jakarta : Bumi Aksara.

Miller, Katherine. 2009. *Organizational Communication: Approaches and Processes*, 6th edition, Belmont, CA, Wadsworth Publishing Company.

Morissan, M.A. 2009. *Teori Komunikasi Organisasi*, Jakarta: Ghalia Indonesia.

Moukijat. 1993. *Manajemen Kepegawaian*, Bandung : MandapMadju.

Muhammad, Arni. 2009. *Komunikasi Organisasi*, Jakarta : Bumi Aksara

Pace, R. Wayne dan Faules, Don F. 2001. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, terj. Deddy Mulyana, Bandung: Remaja Rosdakarya.

Papa, Michael J. dkk., 2008. *Organizational Communication: Perspectives and Trends*, Sage Publications.

Rachmat, Jalaludin. 1996. *Psikologi Komunikasi*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.

Riel, Cees B.M. Van & Formbrun, Charles J. 2007. *Essentials of Corporate Communication*, New York : Routledge.Rivai, Veithzal dan Arifin, Arviyan. 2009. *Islamic Leadership Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual*, Jakarta : Bumi Aksara.

Rogers, Everett M. 1976. *Komunikasi dan Pembangunan Perspektif Kritis*, Terjemahan, Jakarta: LP3ES.

Rogers Everett M. dan Agarwala-Rogers, Rekha. 1976. *Communication in Organizations*, New York : The Free Press.

Romli, Khomsahrial. 2014. *Komunikasi Organisasi Lengkap*, Jakarta : Grasindo.

Scott, William G. 1961. *Organizaion Theory: An Overview and an Apprissial*, Inc., Home wood Illinois.

Sendjaya, S. Djuarsa. 1994. *Teori Komunikasi*, Jakarta : Universitas Terbuka.

Siagian, Sondang P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Cet. ke-9. Jakarta: Bumi Aksara.

Simon, Herbert A. 1950. *Administrative Behavior*, New York : Macmillah Publishing Co.

Suhandang, Kustadi. 2004. *Pengantar Jurnalistik : Seputar Organisasi, Produk, dan Etik*, Bandung : Nuansa.Sutisna, Oteng. 1993. *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis Untuk Praktik Profesional*, Bandung : Angkasa.

Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi pertama, Jakarta : Kencana Prenada Media Group.

Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI. 2010. *Manajemen Pendidikan*, Bandung : Alfabeta.

Tubbs, Stewaed L. dan Moss, Silvia. 2001. *Konteks-Konteks Komunikasi*, Bandung: Remaja Rosadakarya.

Vardiansyah, Dani. 2004. *Pengantar Ilmu Komunikasi*, Bogor: Ghalia Indonesia.

West, Richard dan Turner, Lynn H. 2009. *Pengantar Teori Komunikasi: Analisis dan Aplikasi (Introducing Communication Theory: Analysis and Application).* Jakarta: Salemba Humanika.

Widjaja, Amin. 2008. *Dasar-dasar Customer Relationship*, Jakarta : Management Harvarindo.

Wiryanto. 2005. *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: Gramedia.

Ngadisah, *Pengertian dan Teori-teori Klasik Birokrasi*, Modul 1, diunduh di http://repository.ut.ac.id/4223/1/IPEM4317-M1.pdf pada tanggal 8 Januari 2022.

Roen, Ferry. *Teori dan Perilaku Organisasi*, diunduh di http://perilakuorganisasi.com/karl-e-weick-teori-enactment.html. Pada tanggal 16 Agustus 2021.

Wulandari, Tine A. *Classikal Approaches*, diunduh di https://repository.unikom.ac.id pada tanggal 15 Agustus 2021.

Harrison dan Doerfel, "The Antecendent Consequences of Utilization in International Srtategic Alliance", *Journal of International Business Disciplines*, Vol. 3 (1), 2006, hlm. 45.

# TENTANG PENULIS

**NURUL HIDAYAH** menyelesaikan studi Sarjana S1 di IAIN (sekarang UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta pada tahun 1997. Kemudian ia melanjutkan Studi Magister di Universitas Islam Lamongan lulus pada tahun 2006. Setelah itu ia melanjutkan studi doktoralnya di UIN Maliki Malang lulus pada tahun 2014.

Saat ini penulis mengabdi sebagai dosen di UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung. Penulis juga pernah menulis buku bertajuk, *Kepemimpinan Visioner dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.* Penulis saat ini tinggal di Desa Gandekan RT.02 RW. 03. Kecamatan Wonodadi, Kabupaten Blitar.

# KOMUNIKASI ORGANISASI

Implikasi Teori Organisasi Bagi Komunikasi Organisasi

Buku ini ditulis sejalan dengan visi akademik yang hadir dalam bingkai keilmuan Manajemen Pendidikan Islam. Dengan adanya wawasan komunikasi organisasi, pembelajaran pendidikan terarahkan dalam tata kelola, peran atau fungsi komunikasi dan pemberdayaan aktor pendidik. Maka dari itu, buku ini hadir sebagai respon penerang akan pentingnya keilmuan tersebut.

**Akademia Pustaka**
Perum. BMW Madani Kavling 16, Tulungagung
https://akademiapustaka.com/
redaksi.akademia.pustaka@gmail.com
@redaksi.akademia.pustaka
@akademiapustaka
081216178398

ISBN 978-623-5419-27-5
9 786235 419275