

Edisi
Revisi

KOMUNIKASI ORGANISASI LENGKAP

Prof. Dr. Khomsahrial Romli, MSi

KOMUNIKASI ORGANISASI LENGKAP

Edisi Revisi

KOMUNIKASI ORGANISASI LENGKAP
Prof. Dr. Khomsahrial Romli, M.Si.

GW1 703.14.4.016

ISBN 978-602-251-509-8

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang

Desainer sampul & penata isi: Samsudin & Gun

Diterbitkan pertama kali oleh Penerbit PT Grasindo,

anggota Ikapi, Jakarta, 2011

Edisi Revisi terbit Mei 2014

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun (seperti cetakan, fotokopi, mikrofilm, VCD, CD-ROM, dan rekaman suara) tanpa izin tertulis dari pemegang hak cipta/Penerbit.

Sanksi Pelanggaran Pasal 72

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Ayat (1) atau Pasal 49 Ayat (1) dan Ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagaimana dimaksud pada Ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

 **KOMPAS GRAMEDIA**

Dicetak oleh Percetakan PT Gramedia, Jakarta

Isi di luar tanggung jawab percetakan

KOMUNIKASI ORGANISASI LENGKAP

Edisi Revisi

Prof. Dr. Khomsahrial Romli, M.Si.



Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta 2014

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT, karena berkat izin dan ridho-Nya saya dapat merampungkan buku ini. Buku ini terilhami dari pengalaman saya mengajar di beberapa Perguruan Tinggi, baik Strata satu (S1) dan Strata Dua (S2), dalam mata kuliah Komunikasi Organisasi dan Kepemimpinan.

Komunikasi Organisasi merupakan arus informasi pertukaran informasi dan pemindahan arti di dalam suatu organisasi. Suatu organisasi adalah suatu sistem terbuka yang dinamis yang menciptakan dan saling menukar pesan di antara anggotanya. Karena gejala menciptakan dan menukar informasi itu berjalan terus-menerus dan tidak ada henti-hentinya maka dikatakan sebagai suatu proses.

Dalam Komunikasi organisasi, kita mempelajari ciptaan dan pertukaran pesan dalam seluruh organisasi. Pesan dalam organisasi ini dapat dilihat menurut beberapa klasifikasi, yang berhubungan dengan bahasa, metode difusi, dan arus tujuan dari pesan.

Pengklasifikasian pesan menurut penerima yang diharapkan dapat pula dibedakan atas pesan internal dan eksternal. Pesan internal khusus dipakai dalam organisasi sedangkan pesan eksternal adalah untuk memenuhi kebutuhan organisasi sebagai sistem terbuka yang berkaitan dengan lingkungan dan masyarakat umum.

Akhirnya, kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu di sini, yang telah memberikan dukungan bantuan dalam bentuk apapun sehingga buku ini dapat diselesaikan, penulis sampaikan ucapan terima kasih. Semoga segala amal baik mereka lakukan mendapat balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT. Amin.

Jakarta, November 2011

Penulis,

Prof. Dr. Khomsahrial Romli, M.Si.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR—iv

DAFTAR ISI—vi

BAB I KONSEP UTAMA KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI—1

- A. Pengertian Komunikasi Organisasi—1
- B. Pengaruh Komunikasi terhadap Perilaku Organisasi—3
- C. Dimensi-dimensi Komunikasi dalam Kehidupan Organisasi—6
- D. Pentingnya Komunikasi—7
- E. Bagaimana Komunikasi Terjadi—9
- F. Persepsi Mengenai Komunikasi Organisasi—11
- G. Definisi dan Konsep Kunci dari Komunikasi Organisasi—13
- H. Pendekatan Komunikasi Organisasi—20

BAB II TEORI ORGANISASI—27

- A. Teori Organisasi—27
- B. Teori Klasik—27
- C. Teori Transisional—31
- D. Teori Mutakhir—35
- E. Perbedaan dan Perkembangan Teori Klasik, Teori Transisional dan Teori Mutakhir—41
- F. Penggagas Teori-teori Komunikasi Organisasi—44

**BAB III MAZHAB DAN FONDASI TEORITIS KOMUNIKASI
DALAM ORGANISASI—54**

- A. Realitas Sosial—54
- B. Pengorganisasian—64
- C. Catatan Seorang Subjektivitas—67

BAB IV MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN—72

- A. Pengertian Motivasi—72
- B. Ciri-ciri Motif—76
- C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi—79
- D. Teori-teori Motivasi—83
- E. Pengertian Kepemimpinan—92
- F. Fungsi dan Peran Pemimpin dalam Organisasi—97
- G. Teori Gaya Kepemimpinan—100
- H. Beberapa Pendekatan Teori Kepemimpinan—105
- I. Komunikasi dan Kepemimpinan—106

BAB V MANAJEMEN KONFLIK—111

- A. Hakikat Konflik—111
- B. Proses Terjadinya Konflik—113
- C. Ektensi Konflik—118
- D. Jenis-jenis Konflik—124
- E. Penyebab Konflik—128
- F. Pendekatan Manajemen Konflik—139
- G. Performasi Kerja—160
- H. Produktivitas Organisasi—166
- I. Model Konseptual Manajemen Konflik Organisasi—167

**BAB VI KOMUNIKASI FORMAL DAN INFORMAL
DALAM JARINGAN KOMUNIKASI—182**

- A. Pendahuluan—182

- B. Organisasi Formal—183
- C. Aliran Komunikasi Formal dalam Organisasi—188
- D. Organisasi Informal—189
- E. Peranan Komunikasi Informal—192

BAB VII BUDAYA ORGANISASI—194

- A. Pendahuluan—194
- B. Dimensi-dimensi Budaya Organisasi—196
- C. Budaya Organisasi VS Iklim Organisasi—204
- D. Mengubah Budaya Organisasi—212
- E. Memahami Perubahan Budaya—212
- F. Perubahan Budaya melalui Keunggulan Bisnis—214
- G. Mengapa Budaya Harus Berubah—215
- H. Kapan Budaya Harus Berubah—217
- I. Model Perubahan Budaya—218

DAFTAR PUSTAKA—226

BAB I

KONSEP UTAMA KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Bab ini membicarakan definisi dari setiap elemen yang berhubungan dengan komunikasi dalam organisasi. Bab ini juga merupakan dasar untuk memahami konsep komunikasi lanjutan sehingga pembaca potensial dapat mengikuti perkembangan lanjutan materi mengenai komunikasi dalam organisasi. Adapun pembahasan dalam bab ini meliputi pengertian komunikasi organisasi, pengaruh komunikasi terhadap perilaku organisasi, dimensi-dimensi komunikasi dalam kehidupan organisasi, bagaimana pentingnya komunikasi, bagaimana komunikasi terjadi, persepsi mengenai komunikasi organisasi, definisi, dan konsep kunci dari komunikasi organisasi dan pendekatan komunikasi organisasi.

A. PENGERTIAN KOMUNIKASI ORGANISASI

Istilah organisasi berasal dari bahasa Latin *organizare*, yang secara harfiah berarti paduan dari bagian-bagian yang satu sama lainnya saling bergantung. Di antara para ahli ada yang menyebut paduan itu sistem, ada juga yang menamakannya sarana.

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

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

Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi (Wiryanto, 2005). Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi. Misalnya: memo, kebijakan, pernyataan, jumpa pers, dan surat-surat resmi. Adapun komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, tetapi lebih kepada anggotanya secara individual.

Conrad (dalam Tubbs dan Moss, 2005) mengidentifikasikan tiga komunikasi organisasi sebagai berikut: *fungsi perintah*, *fungsi relasional*, *fungsi manajemen ambigu*.

1. Fungsi perintah berkenaan dengan anggota-anggota organisasi mempunyai hak dan kewajiban membicarakan, menerima, menafsirkan, dan bertindak atas suatu perintah. Tujuan dari fungsi perintah adalah koordinasi diantara sejumlah anggota yang bergantung dalam organisasi tersebut.
2. Fungsi relasional berkenaan dengan komunikasi memperbolehkan anggota-anggota menciptakan dan mempertahankan bisnis produktif hubungan personal dengan anggota organisasi lain. Hubungan dalam pekerjaan mempengaruhi kinerja pekerjaan (*job performance*) dalam berbagai cara. Misal: kepuasan kerja, aliran komunikasi ke bawah maupun ke atas dalam hirarkhi organisasional, dan tingkat pelaksanaan perintah. Pentingnya dalam hubungan antar-personal yang

baik lebih terasa dalam pekerjaan ketika Anda merasa bahwa banyak hubungan yang perlu dilakukan tidak Anda pilih, tetapi diharuskan oleh lingkungan organisasi, sehingga hubungan menjadi kurang stabil, lebih memacu konflik, kurang ditaati, dan sebagainya.

3. Fungsi manajemen ambigu berkenaan dengan pilihan dalam situasi organisasi sering dibuat dalam keadaan yang sangat ambigu. Misal: motivasi berganda muncul karena pilihan yang diambil akan mempengaruhi rekan kerja dan organisasi, demikian juga diri sendiri; tujuan organisasi tidak jelas dan konteks yang mengharuskan adanya pilihan tersebut mungkin tidak jelas. Komunikasi adalah alat untuk mengatasi dan mengurangi ketidakjelasan (*ambiguity*) yang melekat dalam organisasi. Anggota berbicara satu dengan lainnya untuk membangun lingkungan dan memahami situasi baru, yang membutuhkan perolehan informasi bersama.

B. PENGARUH KOMUNIKASITERHADAP PERILAKU ORGANISASI

Sebagai komunikator, seorang pemimpin organisasi, manajer, atau administrator harus memilih salah satu berbagai metode dan teknik komunikasi yang disesuaikan dengan situasi pada waktu komunikasi dilancarkan. Sebagai komunikator, seorang manajer harus menyesuaikan penyampaian pesannya kepada peranannya yang sedang dilakukannya. Dalam hubungan ini, Henry Mintzberg seorang profesor manajemen pada McGill University di Montreal-Kanada, menyatakan wewenang formal seorang manajer menyebabkan timbulnya tiga peranan: peranan antarpersona; peranan informasi; dan peranan memutuskan.

1. Peranan antarpersona seorang manajer meliputi tiga hal.
 - a. Peranan tokoh. Kedudukan sebagai kepala suatu unit organisasi, membuat seorang manajer melakukan tugas yang bersifat keupacaraan. Karena ia merupakan seorang tokoh, maka selain memimpin berbagai upacara di kantornya, ia juga diundang oleh pihak luar untuk menghadiri berbagai upacara. Dalam peranan ini seorang manajer berkesempatan untuk memberikan penerangan, penjelasan, imbauan, ajakan, dan lain-lain.
 - b. Peranan pimpinan. Sebagai pemimpin, seorang manajer bertanggung jawab atas lancar-tidaknya pekerjaan yang dilakukan

bawahannya. Beberapa kegiatan bersangkutan langsung dengan kepemimpinannya pada semua tahap manajemen: penentuan kebijaksanaan, perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, dan penilaian. Ada juga kegiatan-kegiatan yang tidak langsung berkaitan dengan kepemimpinannya, antara lain memotivasi para karyawan agar giat bekerja. Untuk melaksanakan kepemimpinannya secara efektif, maka ia harus mampu melaksanakan komunikasi secara efektif. Dalam konteks kepemimpinan, seorang manajer berkomunikasi efektif bila ia mampu membuat para karyawan melakukan kegiatan tertentu dengan kesadaran, kegairahan, dan kegembiraan. Dengan suasana kerja seperti itu akan dapat diharapkan hasil yang memuaskan.

- c. Peranan penghubung. Dalam peranan sebagai penghubung, seorang manajer melakukan komunikasi dengan orang-orang di luar jalur komando vertikal, baik secara formal maupun secara tidak formal.
2. Peranan informasi. Dalam organisasinya, seorang manajer berfungsi sebagai pusat informasi. Ia mengembangkan pusat informasi bagi kepentingan organisasinya. Peranan informasional meliputi peranan-peranan sebagai berikut.
- a. Peranan monitor. Dalam melakukan peranannya sebagai monitor, manajer memandang lingkungan sebagai sumber informasi. Ia mengajukan berbagai pertanyaan kepada rekan-rekannya atau kepada bawahannya, dan ia menerima informasi pula dari mereka tanpa diminta berkat kontrak pribadinya yang selalu dibinanya.
 - b. Peranan penyebar. Dalam peranannya sebagai penyebar ia menerima dan menghimpun informasi dari luar yang penting artinya dan bermanfaat bagi organisasi, untuk kemudian disebarkan kepada bawahannya.
 - c. Peranan juru bicara. Peranan ini memiliki kesamaan dengan peranan penghubung, yakni dalam hal mengkomunikasikan informasi kepada khalayak luar. Perbedaannya ialah dalam hal caranya: jika dalam peranannya sebagai penghubung

ia menyampaikan informasi secara antarpribadi dan tidak selalu resmi, namun dalam peranannya sebagai juru bicara tidak selamanya secara kontak pribadi, tetapi selalu resmi. Dalam peranannya sebagai juru bicara itu ia juga harus mengkomunikasikan informasi kepada orang-orang yang berpengaruh yang melakukan pengawasan terhadap organisasinya. Kepada khayalak di luar organisasinya. Ia meyakinkan khalayak bahwa organisasi yang dipimpinnya telah melakukan tanggung jawab sosial sebagaimana mestinya. Ia meyakinkan pula para pejabat pemerintah bahwa organisasinya berjalan sesuai dengan peraturan sebagaimana mestinya.

3. Peranan memutuskan. Seorang manajer memegang peranan yang sangat penting dalam sistem pengambilan keputusan dalam organisasinya. Ada empat peranan yang dicakup pada peranan ini.
 - a. Peranan wiraswasta. Seorang manajer berusaha memajukan organisasinya dan mengadakan penyesuaian terhadap perubahan kondisi lingkungannya. Ia senantiasa memandang ke depan untuk mendapatkan gagasan baru. Jika sebuah gagasan muncul, maka ia mengambil prakarsa untuk mengembangkan sebuah proyek yang diawasinya sendiri atau didelegasikannya kepada bawahannya.
 - b. Peranan pengendali gangguan. Seorang manajer berusaha sebaik mungkin menanggapi setiap tekanan yang menimpa organisasi, seperti buruh mogok, para pelanggan menghilang, dsb.
 - c. Peranan penentu sumber. Seorang manajer bertanggung jawab untuk memutuskan pekerjaan apa yang harus dilakukan, siapa yang akan melaksanakan, dan bagaimana pembagian pekerjaan dilangsungkan. Manajer juga mempunyai kewenangan mengenai pengambilan keputusan penting sebelum implementasi dijalankan. Dengan kewenangan itu, manajer dapat memastikan bahwa keputusan-keputusan yang berkaitan semuanya berjalan melalui pemikiran tunggal.
 - d. Peranan perunding. Manajer melakukan peranan perunding bukan saja mengenai hal-hal yang resmi dan langsung berhubungan dengan organisasi, melainkan juga tentang hal-

hal yang tidak resmi dan tidak langsung berkaitan dengan kekayaan. Bagi manajer, perundingan merupakan gaya hidup karena hanya ialah yang mempunyai kewenangan untuk menanggapi sumber-sumber organisasional pada waktu yang tepat dan hanya ialah yang merupakan pusat jaringan informasi yang sangat diperlukan bagi perundingan yang penting.

C. DIMENSI-DIMENSI KOMUNIKASI DALAM KEHIDUPAN ORGANISASI

1. Komunikasi Internal

Komunikasi internal organisasi adalah proses penyampaian pesan antara anggota-anggota organisasi yang terjadi untuk kepentingan organisasi, seperti komunikasi antara pimpinan dan bawahan, antara sesama bawahan, dsb. Proses komunikasi internal ini bisa berwujud komunikasi antarpribadi ataupun komunikasi kelompok. Juga komunikasi bisa merupakan proses komunikasi primer maupun sekunder (menggunakan media nirmassa). Komunikasi internal ini lazim dibedakan menjadi dua sebagai berikut.

- a. Komunikasi vertikal, yaitu komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas. Komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan. Dalam komunikasi vertikal, pimpinan memberikan instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, informasi-informasi kepada bawahannya. Sedangkan bawahan memberi laporan-laporan, saran-saran, pengaduan-pengaduan, dan sebagainya. kepada pimpinan.
- b. Komunikasi horizontal atau lateral, yaitu komunikasi antara sesama seperti dari karyawan kepada karyawan, manajer kepada manajer. Pesan dalam komunikasi ini bisa mengalir di bagian yang sama di dalam organisasi atau mengalir di bagian yang sama di dalam organisasi atau mengalir antar-bagian. Komunikasi lateral ini memperlancar pertukaran pengetahuan, pengalaman, metode dan masalah. Hal ini membantu organisasi untuk menghindari beberapa masalah dan memecahkan yang lainnya, serta membangun semangat kerja dan kepuasan kerja.

2. Komunikasi Eksternal

Komunikasi eksternal organisasi adalah komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak di luar organisasi. Pada organisasi besar, komunikasi ini lebih banyak dilakukan oleh kepala hubungan masyarakat daripada pimpinan sendiri. Yang dilakukan sendiri oleh pimpinan hanyalah terbatas pada hal-hal yang dianggap sangat penting saja.

- a. Komunikasi dari organisasi kepada khalayak. Komunikasi ini dilaksanakan umumnya bersifat informatif, yang dilakukan sedemikian rupa sehingga khalayak merasa memiliki keterlibatan, setidaknya ada hubungan batin. Komunikasi ini dapat melalui berbagai bentuk, seperti: majalah organisasi; *press release*; artikel surat kabar atau majalah; pidato radio; film dokumenter; brosur; *leaflet*; poster; konferensi pers.
- b. Komunikasi dari khalayak kepada organisasi. Komunikasi dari khalayak kepada organisasi merupakan umpan balik sebagai efek dari kegiatan dan komunikasi yang dilakukan oleh organisasi.

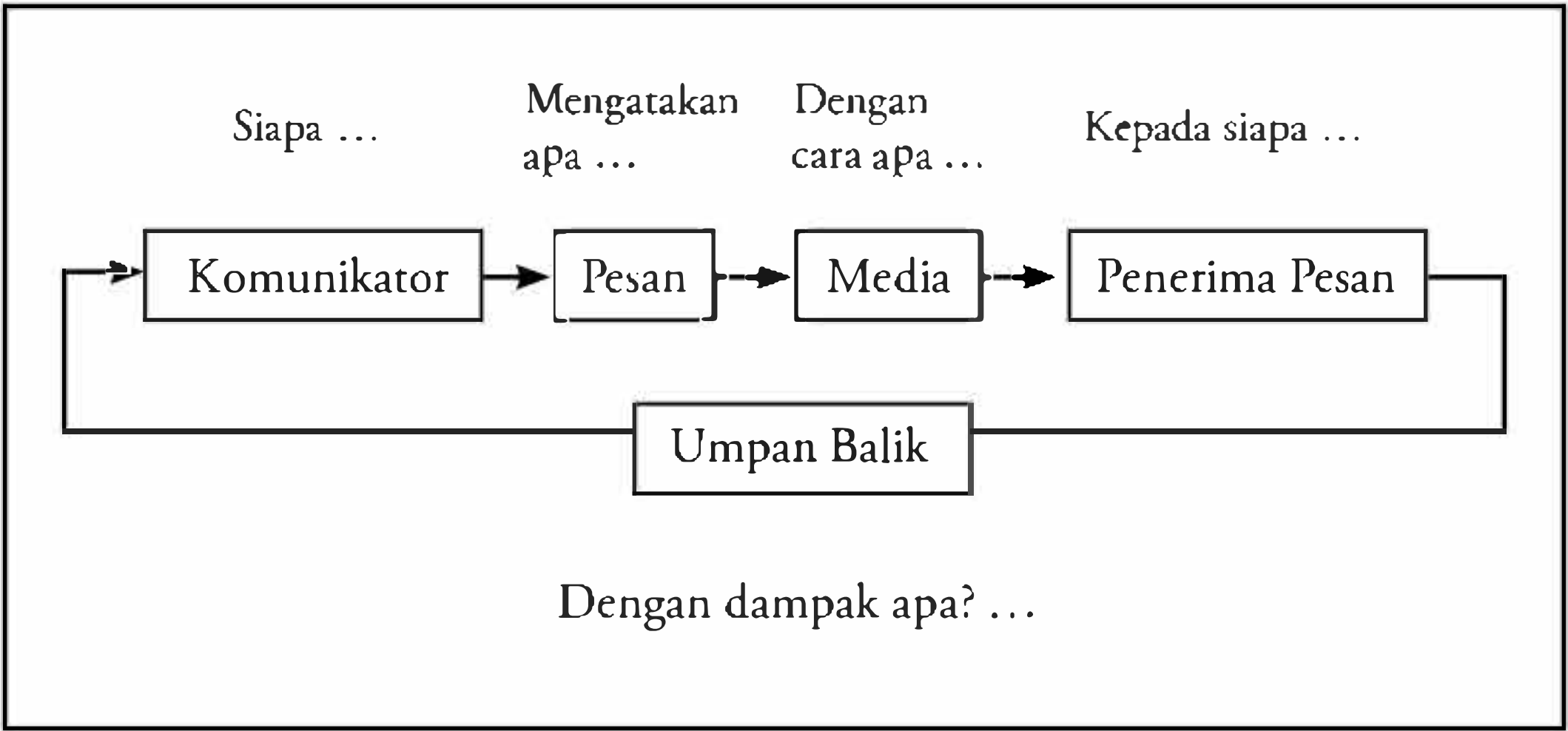
D. PENTINGNYA KOMUNIKASI

Komunikasi merupakan hal yang mengikat kesatuan organisasi. Komunikasi membantu anggota-anggota organisasi mencapai tujuan individu dan juga organisasi, merespon dan mengimplementasikan perubahan organisasi, mengoordinasikan aktivitas organisasi, dan ikut memainkan peran dalam hampir semua tindakan organisasi yang relevan. Meski demikian, berkomunikasi dengan baik tidaklah mudah. Ingatlah ucapan bijak ini, “saya tahu hal ini – Anda yakin betul bahwa Anda memahami setiap perkataan saya, tapi saya tidak yakin akan hal ini – Anda mengerti bahwa apa yang Anda dengar bukanlah apa yang saya maksudkan,” lebih dari sekadar gurauan; ucapan ini menggambarkan apa pernah kita rasakan: kegagalan dalam berkomunikasi.

Jika sebuah organisasi sampai pada titik dimana komunikasi dalam organisasi tidak seefektif yang seharusnya, organisasi itu tidak akan berfungsi seefektif yang seharusnya. Contohnya, dalam banyak perusahaan, program orientasi karyawan baru seharusnya dapat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menjalin komunikasi yang efektif antar-karyawan. Dalam Marriot International, jaringan hotel yang tersebar di seluruh dunia, 40

persen karyawan baru keluar dari perusahaan dalam jangka waktu tiga bulan setelah mereka diterima. Setidaknya inilah yang terjadi dulu. Belakangan ini, angka keluar (*turnover*) karyawan berkurang secara signifikan karena Marriott telah berusaha keras memperbaiki cara perusahaan berkomunikasi dengan karyawan barunya. Selain mendapatkan informasi lebih banyak, setiap karyawan baru dipasangkan dengan seorang “teman” yang berfungsi sebagai jembatan komunikasi sehingga semua karyawan baru dapat memperoleh informasi tanpa batas. Marriott mengembangkan komunikasi yang efektif dengan para karyawannya sejak hari pertama mereka bekerja, dan karenanya Marriott memastikan para staf di garis depan (*resepsionis, concierge, bellboy*) mampu melayani tamu dengan ramah.

Proses Komunikasi



Semua tugas manajer, tanpa terkecuali, berhubungan dengan proses komunikasi. Masalah-masalah serius yang sering muncul adalah disalah-artikannya perintah dari atasan, tersinggungnya seseorang oleh gurauan rekan kerjanya, atau disalahartikannya komentar atasan sehingga terjadi sakit hati di kalangan karyawannya. Situasi tersebut adalah contoh kegagalan proses komunikasi.

Pertanyaan mendasar yang seharusnya diajukan bukanlah apakah para manajer sudah berkomunikasi, karena komunikasi merupakan sesuatu yang baku dalam fungsi organisasi. Pertanyaan sesungguhnya adalah: apakah para manajer berkomunikasi dengan baik, atau buruk? *efektif* belum tentu terlaksana. *Setiap manajer harus juga menjadi seorang komunikator.* Nyatanya, perilaku apapun yang dilakukan manajer merupakan suatu

bentuk komunikasi kepada seseorang atau suatu kelompok. Satu-satunya pertanyaan adalah: “Apakah dampak komunikasi tersebut?” Meskipun pertanyaan tersebut terdengar terlalu berlebihan, seiring pembahasan ini, Anda akan memahami mengapa pertanyaan tersebut perlu diajukan. Terlepas dari berbagai kemajuan dalam proses komunikasi dan teknologi informasi, komunikasi antar-individu dalam organisasi masih menyisakan banyak hal yang bisa diperbaiki. Proses ini terjadi dalam diri tiap individu.

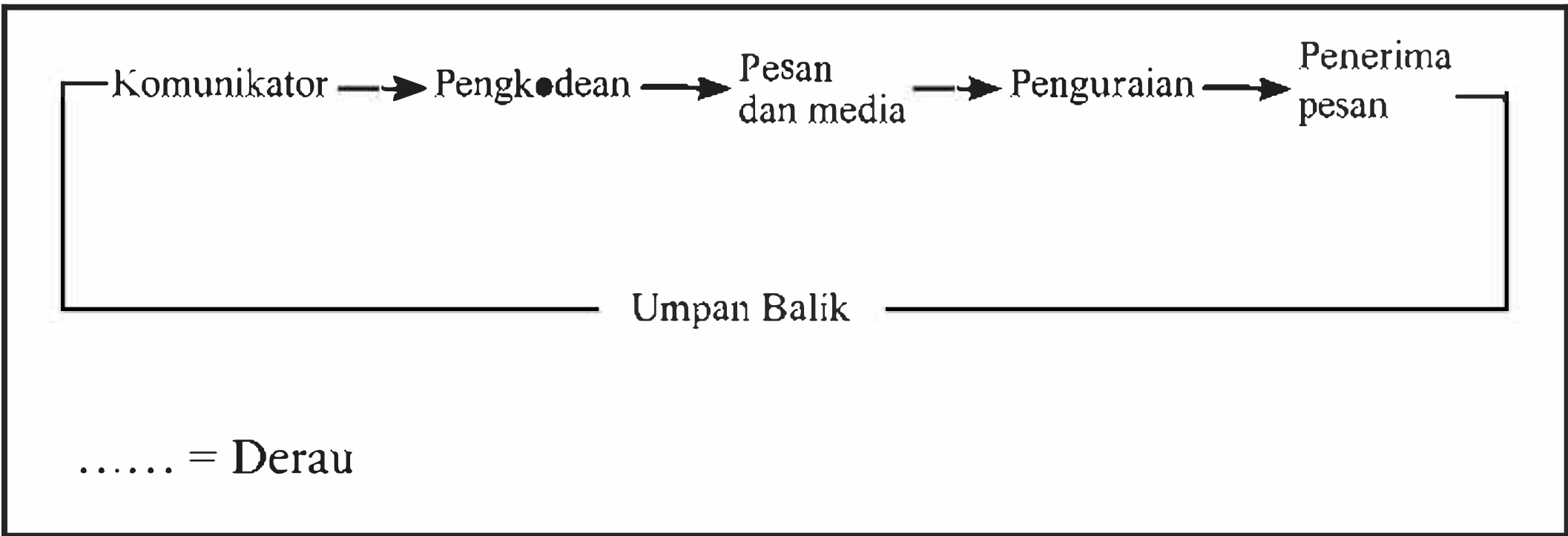
Proses komunikasi melibatkan lima unsur—orang yang menyampaikan pesan, pesan yang dikomunikasikan, media penyampaian, penerima pesan, dan umpan balik. Secara singkat: Siapa – mengatakan apa – dengan cara apa – kepada siapa – dengan dampak apa? Untuk mengetahui setiap elemen dalam proses tersebut, kita perlu mengetahui cara terjadinya komunikasi.

E. BAGAIMANA KOMUNIKASI TERJADI

Para ahli komunikasi menyatakan bahwa komunikasi yang efektif adalah pemahaman bersama antara orang yang menyampaikan pesan dan orang yang menerima pesan. Bahkan fakta yang ada menunjukkan bahwa kata *komunikasi* berasal dari bahasa Latin *communis* yang artinya “bersama”. Komunikator atau pengirim pesan, berusaha mencari “kebersamaan” dengan si penerima pesan. Karena itu, kita dapat mendefinisikan sebagai *transisi informasi dan pemahaman melalui penggunaan simbol-simbol bersama dari satu orang atau kelompok ke pihak lainnya*. Simbol-simbol yang digunakan dapat saja berwujud verbal atau nonverbal. Anda akan lihat nanti bahwa dalam konteks struktur organisasi, informasi dapat bergerak ke atas ataupun ke bawah (vertikal), bergerak melintang (horizontal), atau bergerak ke bawah dan melintang secara bersamaan (diagonal).

Model proses komunikasi kontemporer yang paling banyak digunakan dikembangkan oleh Shannon, Weaver, dan Schramm. Para peneliti ini berusaha mendeskripsikan proses umum komunikasi yang dapat digunakan untuk setiap situasi. Model ini berkembang dari penelitian mereka dan sangat berguna untuk memahami komunikasi. Elemen-elemen dasar yang membentuk komunikasi mencakup komunikator, pengkode, pesan, media, perantara, pengurai, penerima pesan, umpan balik dan suara derau. model ini disajikan dengan singkat dalam peraga berikut. Setiap elemen dalam model ini dapat dilihat dalam konteks organisasi.

Sebuah Model Komunikasi



Proses komunikasi bekerja dengan sangat baik pada Nestle, sebuah perusahaan penghasil makanan terbesar di dunia. Perusahaan ini telah memasuki tahap evolusi elektronik dengan menggunakan internet sebagai media proses komunikasi yang berkesinambungan. Nestle menyediakan pilihan-pilihan untuk melakukan pemesanan produk coklat dan produk lainnya melalui sebuah situs maya: *Nestle Ez order*, sehingga para pemilik toko dapat memesan langsung dari internet. Sistem ini menghemat hampir 100.000 telepon panggilan ataupun pesanan yang dikirim lewat faksimile tiap tahunnya. Sebelum era internet, pembeli produk Nestle membeli biji coklat dan bahan mentah lainnya hanya dari negaranya sendiri, dengan sedikit informasi mengenai rekan-rekannya yang membeli produk serupa. Sekarang, melalui internet, para pembeli saling mendiskusikan harga dan memilih pemasok bahan mentah yang menawarkan harga terbaik.

Nestle dahulu memproses bubuk coklatnya dan memproduksi produk coklatnya sendiri. Sekarang dengan menggunakan internet. Nestle menggunakan komunikasi secara teratur dengan para penyedia barang, dan memungkinkan proses *outsourcing* berjalan dengan lebih mudah.

Di masa lalu, Nestle menebak-nebak berapa banyak produk coklat batang Kit Kat yang mereka jual dalam masa promosi. Saat ini, jaringan elektronik yang terhubung dengan pasar swalayan dan rekanan lainnya menyediakan informasi dan umpan balik seketika (*real time*).

Pendekatan Nestle melibatkan setiap elemen dalam proses komunikasi. Perbedaan antara Nestle yang dulu dengan Nestle yang sekarang terletak pada jumlah pertukaran informasi dan umpan balik yang dilakukan melalui media elektronik. Nestle percaya bahwa komunikasi tatap muka dan komunikasi elektronik diperlukan untuk menjalankan bisnis yang menguntungkan di seluruh dunia.

F. PERSEPSI MENGENAI KOMUNIKASI ORGANISASI

Tampaknya para ahli belumlah mempunyai persepsi yang sama mengenai komunikasi berorganisasi. Berbagai macam persepsi mereka tentang hal ini dan beberapa di antaranya akan disajikan sebagai berikut.

1. Persepsi Redding dan Sanborn

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

2. Persepsi Katz dan Kahn

Katz dan Kahn mengatakan bahwa komunikasi organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti di dalam suatu organisasi. Menurut Katz dan Kahn organisasi adalah sebagai suatu sistem terbuka yang menerima energi dari lingkungannya dan mengubah energi ini menjadi produk atau servis dari sistem dan mengeluarkan produk atau servis ini kepada lingkungan.

3. Persepsi Zelko dan Dance

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

di antara sesama anggota organisasi yang berupa pertukaran secara informal mengenai informasi dan perasaan di antara sesama anggota organisasi.

4. Persepsi Thayer

Thayer menggunakan pendekatan sistem secara umum dalam memandang komunikasi organisasi. Dia mengatakan komunikasi organisasi sebagai arus data yang akan melayani komunikasi organisasi dan proses interkomunikasi dalam beberapa cara. Dia memperkenalkan tiga sistem komunikasi dalam organisasi yaitu: a) berkenaan dengan kerja organisasi; b.)berkenaan dengan pengaturan organisasi seperti perintah-perintah, aturan-aturan dan petunjuk-petunjuk; c) berkenaan dengan pemeliharaan dan pengembangan organisasi. Yang termasuk bagian ini antara lain hubungan dengan personal dan masyarakat, pembuatan iklan dan latihan.

5. Persepsi Greenbaum

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

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

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

- a. Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu sistem terbuka yang kompleks yang dipengaruhi oleh lingkungannya sendiri baik internal maupun eksternal.

- b. Komunikasi organisasi meliputi pesan dan arusnya, tujuan, arah dan media.
- c. Komunikasi organisasi meliputi orang dan sikapnya, perasaannya, hubungannya dan keterampilan/skillnya.

G. DEFINISI DAN KONSEP KUNCI DARI KOMUNIKASI ORGANISASI

Goldhaber (1986) memberikan definisi komunikasi organisasi berikut, *“organizational communications is the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationship to cope with environmental uncertainty”*. Atau dengan kata-kata lain komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Definisi ini mengandung tujuh konsep kunci yaitu proses, pesan, jaringan, saling tergantung, hubungan, lingkungan dan ketidakpastian. Masing-masing dari konsep kunci ini akan dijelaskan satu per satu secara ringkas.

1. Proses

Suatu organisasi adalah suatu sistem terbuka yang dinamis yang menciptakan dan saling menukar pesan di antara anggotanya. Karena gejala menciptakan dan menukar informasi ini berjalan terus menerus dan tidak ada henti-hentinya maka dikatakan sebagai suatu proses. Misalnya diambil contoh proses pendirian suatu bank desa di suatu daerah.

Pada suatu sore, penduduk suatu desa berkumpul di rumah kepala desa bercakap-cakap sambil minum teh untuk membicarakan kebutuhan akan suatu bank di desa tersebut. Kepala desa menyampaikan kepada tamu-tamunya bahwa warga desa sekarang telah jauh lebih banyak dari semula dan anggota masyarakat memerlukan suatu tempat usaha mereka. Kepala desa mengusulkan kepada tamu-tamunya secara bersama-sama mendirikan suatu bank desa dengan menjual saham kepada anggota masyarakat yang mau, dan juga mencari bantuan dari bank besar untuk membantu membuat gedung. Pelayanan yang akan diberikan adalah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dalam menyimpan dan meminjam uang. Salah satu anggota yang hadir mengusulkan nama apa yang diberikan terhadap bank

tersebut. Anggota yang kedua menyampaikan bahwa bank itu hendaknya dapat memberikan pelayanan yang cepat kepada masyarakat. Tamu yang ketiga mengusulkan pula bahwa hendaklah menggunakan komputer. Tamu yang lain mengingatkan bahwa keadaan ekonomi berpengaruh kepada kemampuan bank. Akhirnya mereka membuat rencana tertulis mengenai pendirian bank tersebut apa tujuan yang akan dicapai bagaimana mencapai tujuan tersebut dan siapa yang berperan dan apa peranannya dalam mencapai tujuan dan bagaimana mereka mendapat sumber yang akan membantu efektifnya bank tersebut.

Dengan menggunakan serentetan proses komunikasi, warga desa tersebut telah mendirikan suatu organisasi sebagai respons terhadap kebutuhan lingkungannya.

2. Pesan

Yang dimaksud dengan pesan adalah susunan simbol yang penuh arti tentang orang, objek, kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang.

Untuk berkomunikasi seseorang harus sanggup menyusun suatu gambaran mental, memberi gambaran itu nama dan mengembangkan suatu perasaan terhadapnya. Komunikasi tersebut efektif kalau pesan yang dikirimkan itu diartikan sama dengan apa yang dimaksudkan oleh si pengirim. Misalnya, seseorang pimpinan melihat pekerjaannya bawahannya tidak beres, lalu berkata dengan suara keras apa ini pekerjaan kamu sambil memukul meja. Isi pesan ini adalah pernyataan rasa marah terhadap kesalahan bawahannya itu. Bila bawahan yang menerima pesan itu mengartikan bahwa pimpinannya marah karena pekerjaan itu berarti bahwa pesan itu efektif. Simbol-simbol yang digunakan dalam pesan dapat berupa verbal dan nonverbal.

Dalam komunikasi organisasi kita mempelajari ciptaan dan pertukaran pesan dalam seluruh organisasi. Pesan dalam organisasi ini dapat dilihat menurut beberapa klasifikasi, yang berhubungan dengan bahasa, penerima yang dimaksud, metode difusi, dan arus tujuan dari pesan.

Pengklasifikasian pesan menurut bahasa dapat pula dibedakan atas pesan verbal dan nonverbal. Pesan verbal dalam organisasi misalnya seperti surat, memo, pidato, percakapan. Sedangkan pesan nonverbal dalam organisasi terutama sekali yang tidak diucapkan atau tidak ditulis seperti, bahasa gerakan badan, sentuhan, nada suara, ekspresi wajah dan sebagainya.

Klasifikasi pesan menurut penerima yang diharapkan dapat pula dibedakan atas pesan internal dan eksternal. Pesan internal khusus dipakai karyawan dalam organisasi misalnya, memo, buletin, dan rapat-rapat. Sedangkan pesan eksternal adalah untuk memenuhi kebutuhan organisasi sebagai sistem terbuka yang berkaitan dengan lingkungan dan masyarakat umum. Pesan eksternal ini misalnya iklan, usaha hubungan dengan masyarakat, usaha mengenai penjualan atau pelayanan.

Pesan dapat pula diklasifikasikan menurut bagaimana pesan itu disebarluaskan atau metode difusi. Kebanyakan komunikasi organisasi disebarluaskan dengan menggunakan perangkat keras dan perangkat lunak. Kalau menggunakan metode perangkat keras untuk dapat berfungsi tergantung kepada alat-alat elektronik dan tenaga/arus listrik. Misalnya pesan yang disampaikan melalui telepon, teleks, radio, videotape, komputer dan sebagainya. Sedangkan pesan yang menggunakan metode perangkat lunak tergantung kepada kemampuan dan keterampilan dari individu terutama dalam berpikir, menulis, berbicara dan mendengar agar dapat berkomunikasi satu sama lain. Termasuk dalam metode perangkat lunak ini komunikasi lisan secara berhadapan, percakapan dalam rapat-rapat interview, diskusi dan kegiatan tulis menulis seperti surat, nota, laporan, usulan dan pedoman.

Klasifikasi pesan yang terakhir adalah berdasarkan tujuan daripada pengiriman dan penerimaan pesan. Atau dengan kata lain mengapa pesan dikirim dan diterima dalam organisasi. Redding (Goldhaber, 1986) menyarankan ada tiga alasan umum bagi arus pesan dalam organisasi yaitu yang berkenaan dengan tugas-tugas dalam organisasi, pemeliharaan organisasi dan kemanusiaan.

Pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas, yaitu yang berhubungan dengan produksi organisasi, pelayanan dan kegiatan khusus yang berkenaan dengan organisasi seperti penyempurnaan kualitas produksi, penjualan dan pemasaran. Pesan yang berkenaan dengan pemeliharaan organisasi seperti kebijaksanaan, aturan-aturan yang membantu organisasi tetap hidup. Sedangkan pesan yang berkenaan dengan kemanusiaan adalah mengenai sikap karyawan, moral, rasa kepuasan, dan pemenuhan kebutuhan anggota organisasi.

Ada klasifikasi pesan yang lain daripada apa yang dikemukakan Redding ini, yaitu yang dikemukakan oleh Thayer. Thayer mengemukakan

empat fungsi khusus dari arus pesan dalam organisasi yaitu; untuk memberi informasi, untuk mengatur, untuk membujuk dan untuk mengintegrasikan. Pesan informasi dan membujuk adalah bersamaan maksudnya dengan pesan tugas bagi Redding (Goldhaber, 1986) menyarankan ada tiga alasan umum bagi arus pesan dalam organisasi yaitu yang berkenaan dengan tugas-tugas dalam organisasi, pemeliharaan organisasi dan kemanusiaan.

Pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas yaitu yang berhubungan dengan produksi organisasi, pelayanan dan kegiatan khusus yang berkenaan dengan organisasi seperti penyempurnaan kualitas produksi, penjualan dan pemasaran. Pesan yang berkenaan dengan pemeliharaan organisasi seperti kebijaksanaan, aturan-aturan yang membantu organisasi tetap hidup. Sedangkan pesan yang berkenaan dengan kemanusiaan adalah mengenai sikap karyawan, moral, rasa kepuasan, dan pemenuhan kebutuhan anggota organisasi.

Ada klasifikasi pesan yang lain daripada apa yang dikemukakan Redding ini yaitu yang dikemukakan oleh Thayer. Thayer mengemukakan empat fungsi khusus dari arus pesan dalam organisasi yaitu; untuk memberi informasi, untuk mengatur, untuk membujuk dan untuk mengintegrasikan. Pesan informasi dan membujuk adalah bersamaan maksudnya dengan pesan tugas bagi Redding. Sedangkan pesan yang untuk mengatur, sama maksudnya dengan pesan pemeliharaan dari Redding dan klasifikasi pesan mengintegrasikan hampir sama dengan pesan kemanusiaan bagi Redding.

Goldhaber (1986) menggunakan tiga klasifikasi Redding ditambah dengan klasifikasi baru yaitu inovasi. Pesan inovasi ini adalah sangat penting bagi organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang selalu berubah-ubah. Pesan inovasi ini misalnya rencana baru organisasi, kegiatan baru, program baru atau pengarahan yang membangkitkan pemecahan masalah.

3. Jaringan

Organisasi terdiri dari satu seri orang yang tiap-tiapnya menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi. Ciptaan dan pertukaran pesan dari orang-orang ini sesamanya terjadi melewati suatu set jalan kecil yang dinamakan jaringan komunikasi. Suatu jaringan komunikasi ini mungkin mencakup hanya dua orang, beberapa orang, atau keseluruhan organisasi.

Hakikat dan luas dari jaringan ini dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain, hubungan peranan, arah dan arus pesan, hakikat seri dari arus pesan, hakikat seri dari arus pesan, dan isi dari pesan. Masing-masing faktor yang mempengaruhi jaringan komunikasi ini akan dijelaskan satu per satu berikut ini.

Peranan tingkah laku dalam suatu organisasi menentukan siapa yang menduduki posisi atau pekerjaan tertentu baik dinyatakan secara formal maupun tidak formal. Misalnya seorang pegawai mungkin digaji sebagai sekretaris dan dikatakan bahwa tugas-tugas jabatannya seperti mengetik, membuat catatan/tulisan steno, menyampaikan pesan dan menentukan perjanjian. Ini adalah peranan resmi dari seorang sekretaris. Peranan formal ini mempengaruhi kepada siapa karyawan berkomunikasi dalam pelaksanaan pekerjaannya. Misalnya, seorang sekretaris mungkin bertanya kepada bosnya (atasannya) mengenai kesalahan pengarsipan, mungkin juga makan siang bersama sekretaris lainnya atau mungkin mensupervisi personel lainnya. Di samping berkomunikasi dengan orang melalui saluran formal selama dalam pekerjaan, sekretaris tersebut mungkin juga berbicara dengan karyawan tertentu dari bagian atau departemen lain dalam organisasinya, mungkin berkomunikasi dengan sekretaris lain tentang kejadian yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaannya atau mungkin mengenai desas-desus bosnya masing-masing. Dalam kasus terakhir ini sekretaris tersebut berkomunikasi secara tidak formal melalui jaringan informal. Barangkali kebanyakan komunikasi dalam organisasi tidaklah mengikuti pola yang sudah ditentukan dalam organisasi tidaklah mengikuti pola yang sudah ditentukan dalam organisasi seperti halnya dalam contoh komunikasi sekretaris tersebut.

Faktor kedua yang mempengaruhi hakikat dan luas jaringan komunikasi adalah arah dari jaringan. Secara tradisional ada tiga klasifikasi arah jaringan komunikasi ini yaitu, komunikasi kepada bawahan, komunikasi kepada atasan dan komunikasi horizontal. Komunikasi yang dari atasan ini biasanya berkenaan dengan tugas-tugas atau pemeliharaan organisasi seperti pengarahan, tujuan, perintah, disiplin atau pertanyaan. Sedangkan komunikasi dari bawahan biasanya untuk tujuan-tujuan tertentu seperti mengajukan pertanyaan, memberikan balikan atau memberikan saran-saran. Komunikasi horizontal biasanya berhubungan dengan pemecahan masalah koordinasi, penyelesaian konflik dan desas-desus.

Faktor terakhir yang mempengaruhi jaringan komunikasi adalah proses serial dari pesan. Proses serial ini adalah suatu istilah komunikasi yang maksudnya selangkah demi selangkah atau dari orang kepada orang lain. Bayangkan misalnya seorang pimpinan mengirimkan pesan secara lisan kepada seorang bawahannya melalui temannya atau menyampaikan pesan itu secara berantai. Biasanya pesan yang diterima dengan cara ini tidak persis sama sampainya kepada orang yang dituju. Adakalanya pesan itu hilang sebagian dijalanan atau tidak lengkap, adakalanya ditambah-tambah sehingga artinya mungkin jauh berbeda atau berubah. Makin banyak seri yang dilalui pesan, makin banyak kemungkinan pesan itu ditambah atau hilang atau dipertajam.

4. Keadaan Saling Tergantung

Konsep kunci komunikasi organisasi keempat adalah keadaan yang saling tergantung satu bagian dengan bagian lainnya. Hal ini telah menjadi sifat dari suatu organisasi yang merupakan suatu sistem terbuka. Bila suatu bagian dari organisasi mengalami gangguan maka akan berpengaruh kepada bagian lainnya dan mungkin juga kepada seluruh sistem organisasi. Begitu juga halnya dengan jaringan komunikasi dalam suatu organisasi. Begitu juga halnya dengan jaringan komunikasi dalam suatu organisasi saling melengkapi. Implikasinya, bila pimpinan membuat suatu keputusan, dia harus memperhitungkan implikasi keputusan itu terhadap organisasinya secara menyeluruh.

5. Hubungan

Konsep kunci yang kelima dari komunikasi organisasi adalah hubungan. Karena organisasi merupakan suatu sistem terbuka, sistem kehidupan sosial maka untuk berfungsinya bagian-bagian itu terletak pada tangan manusia. Dengan kata lain jaringan melalui mana jalannya pesan dalam suatu organisasi dihubungkan oleh manusia. Oleh karena itu hubungan manusia dalam organisasi yang memfokuskan kepada tingkah laku komunikasi dari orang yang terlibat dalam suatu hubungan perlu dipelajari. Sikap, *skill*, moral dari seorang pengawas misalnya mempengaruhi dan dipengaruhi oleh hubungan yang bersifat organisasi. Hubungan manusia dalam organisasi berkisar mulai dari yang sederhana yaitu hubungan di antara dua orang atau *dyadic* sampai kepada hubungan yang kompleks,

yaitu hubungan dalam kelompok-kelompok kecil, maupun besar, dalam organisasi. Thayer membedakan hubungan ini menjadi hubungan yang bersifat individual, kelompok dan hubungan organisasi. Lain halnya dengan Pace dan Bozen mereka menggunakan istilah hubungan interpersonal terhadap komunikasi yang terjadi dalam hubungan tatap muka. Dia membedakan empat macam komunikasi yaitu komunikasi *dyadic* (antara 2 orang), komunikasi serial yaitu komunikasi *dyadic* yang diperluas berupa satu seri, komunikasi kelompok kecil yaitu komunikasi antara 3 – 12 orang dan komunikasi *audience* atau komunikasi kelompok besar yang terdiri dari 13 orang lebih.

6. Lingkungan

Yang dimaksud dengan lingkungan adalah semua totalitas secara fisik dan faktor sosial yang diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem. Lingkungan ini dapat dibedakan atas lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Yang termasuk lingkungan internal adalah personalia (karyawan), staf, golongan fungsional dari organisasi, dan komponen organisasi lainnya seperti tujuan, produk, dan sebagainya. Sedangkan lingkungan eksternal dari organisasi adalah langganan, leveransir, saingan dan teknologi.

Komunikasi organisasi terutama berkenaan dengan transaksi yang terjadi dalam lingkungan internal organisasi yang terdiri dari organisasi dan kulturnya, dan antara organisasi itu dengan lingkungan eksternalnya. Yang dimaksud dengan kultur organisasi adalah pola kepercayaan dan harapan dari anggota organisasi yang menghasilkan norma-norma yang membentuk tingkah laku individu dan kelompok dalam organisasi.

Organisasi sebagai suatu sistem terbuka harus berinteraksi dengan lingkungan eksternal seperti, teknologi, ekonomi, undang-undang, dan faktor sosial. Dewasa ini organisasi harus memonitor faktor lingkungan eksternalnya seperti peraturan pemerintah, isu dalam masyarakat, kontroversi politik, perbedaan kultur dan sebagainya. Karena lingkungan berubah-ubah, maka organisasi memerlukan informasi baru. Informasi ini harus dapat mengatasi perubahan dalam lingkungan dengan menciptakan dan pertukaran pesan baik secara internal dalam unit-unit yang relevan maupun terhadap kepentingan umum secara eksternal.

7. Ketidakpastian

Yang dimaksud dengan ketidakpastian adalah perbedaan informasi yang tersedia dengan informasi yang diharapkan. Misalnya suatu organisasi memerlukan informasi mengenai aturan pemerintah yang berpengaruh kepada produksi barang-barangnya. Jika organisasi ini banyak informasi mengenai hal ini maka mereka akan lebih pasti dalam memproduksi hasil organisasinya yang sesuai dengan standar yang ditentukan oleh pemerintah. Tetapi bila mereka tidak memperoleh informasi tersebut maka mereka ragu-ragu memproduksi barang-barangnya apakah sesuai dengan standar yang ditentukan.

Untuk mengurangi faktor ketidakpastian ini organisasi menciptakan dan menukar pesan di antara anggota, melakukan suatu penelitian, pengembangan organisasi, dan menghadapi tugas-tugas yang kompleks yang integrasi yang tinggi.

Ketidakpastian dalam suatu organisasi juga disebabkan oleh terlalu banyak informasi yang diterima daripada sesungguhnya diperlukan untuk menghadapi lingkungan mereka. Oleh karena itu salah satu urusan utama dari komunikasi organisasi adalah menentukan dengan tepat berapa banyaknya informasi yang diperlukan untuk mengurangi ketidakpastian tanpa informasi yang berlebih-lebihan. Jadi ketidakpastian dapat disebabkan oleh terlalu sedikit informasi yang diperlukan dan juga karena terlalu banyak yang diterima.

H. PENDEKATAN KOMUNIKASI ORGANISASI

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

1. Pendekatan Makro

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

a. *Memproses Informasi dan Lingkungan*

Agar organisasi tetap hidup perlu memproses informasi dari lingkungannya. Memproses informasi dalam hal ini maksudnya adalah menyesuaikan apa yang terjadi pada lingkungan dengan jalan mentransfer informasi yang relevan dengan keadaan dalam organisasi, kemudian merumuskan suatu respons yang tepat terhadap input informasi tersebut. Informasi ini kemudian digunakan untuk melakukan identifikasi dan penentuan tujuan organisasi.

b. *Identifikasi*

Suatu organisasi menggunakan informasi yang telah diproses dari lingkungan untuk mencapai beberapa macam negosiasi, persetujuan dengan relasi-relasi yang potensial dari langganannya. Proses penyesuaian diri dinamakan dengan identifikasi. Misalnya suatu organisasi transportasi berdasarkan informasi dari lingkungan mengetahui bahwa langganannya menyenangi transportasi yang cepat, selamat dapat dipercaya dan menyenangkan pelayanannya. Berdasarkan informasi ini organisasi berusaha untuk mengkoordinasi segala kegiatan supaya dapat memenuhi keinginan dari para langganannya. Untuk memberi tahu langganan bahwa organisasi telah meningkatkan pelayanannya, organisasi membuat iklan tentang itu atau melakukan suatu pelayanan percobaan gratis. Dalam hal ini peranan komunikasi memegang peranan penting. Tanpa dikomunikasikan kepada langganan, langganan tentu tidak mengetahui bahwa organisasi telah meningkatkan pelayanannya.

c. *Integrasi dengan Organisasi Lain*

Tidak ada organisasi bergerak dalam keadaan terisolasi. Setiap organisasi dipengaruhi oleh aktivitas organisasi lain dalam lingkungannya. Organisasi mesti memonitor aktivitas ini, menentukan apa pengaruh aktivitas-aktivitas itu kepadanya. Jika saingan organisasinya menghasilkan dengan cara yang sama tetapi dengan kualitas yang lebih baik. Kadang-kadang organisasi menggunakan prosedur pengawasan yang kompleks untuk memonitor satu sama lain, yang mencakup penggunaan peralatan elektronik yang sensitif dan membayar seorang mata-mata dalam industri. Tentu saja kebanyakan cara ini tidak menurut hukum dan itu hanya dilakukan dalam keadaan yang ekstrem. Sebaliknya beberapa organisasi hanya menggunakan teknik

komunikasi yang lebih sederhana seperti membaca brosur, pamflet, majalah perdagangan dan berbicara dengan ahli dalam bidangnya untuk mengawasi saingannya.

Kadang-kadang interaksi dengan saingan terlalu bersifat institusional seperti dalam organisasi perdagangan. Kelompok-kelompok ini mempunyai anggota yang bersifat terbuka hanya kepada orang-orang dalam bidangnya. Mereka melakukan konvensi dan rapat dan menggunakan materi yang memberikan informasi yang relevan bagi kepentingan golongannya.

d. Penentuan Tujuan

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

Suatu tujuan adalah tempat yang diinginkan organisasi sesudah diberikan periode waktu tertentu. Tujuan dari organisasi industri umumnya memproduksi suatu produksi dengan biaya yang minimum dan menjualnya dengan mendapat keuntungan bagi organisasi. Makin rendah biaya produksi makin banyak keuntungan dan makin sukses organisasi.

Untuk menentukan tujuan, organisasi harus mengembangkan informasi kekuatan internal dan eksternal organisasi. Kekuatan eksternal organisasi mencakup sikap langganan, tersedianya bahan mentah, status pengaturan menurut pemerintah, dan tingkah laku dari saingan. Informasi ini kemudian digunakan untuk merumuskan tujuan yang dapat diharapkan dicapai secara realistis oleh organisasi.

Pada beberapa organisasi, biasanya pimpinan tingkat tinggi banyak melakukan perumusan tujuan organisasinya sehingga bawahan hanya menjalankan kebijaksanaan yang telah ditetapkan tersebut. Tetapi di beberapa organisasi, orang-orang dalam organisasi diajak untuk ikut serta merumuskan tujuan organisasi. Bila perumusan tujuan mengikut serta orang hierarki bawah, maka komunikasi sangat diperlukan karena orang-orang yang terlibat dalam merumuskan tujuan ini saling bertukar ide dan informasi untuk merumuskan tujuan yang baik.

2. Pendekatan Mikro

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

Di dalam organisasi, biasanya terdapat bermacam-macam kelompok sosial. Masing-masing kelompok ini mempunyai tujuannya masing-masing. Agar masing-masing kelompok ini dapat menyokong pencapaian tujuan organisasi dan penjelasan kaitannya dengan tujuan masing-masing kelompok sehingga masing-masing kelompok merasakan bahwa tujuan organisasi adalah tujuan mereka bersama. Dalam hal ini diperlukan keterampilan berkomunikasi dari pimpinan sehingga anggota kelompok mempunyai motivasi untuk bekerja dengan baik. Lebih-lebih lagi bila anggota kelompok melihat ada keuntungan bagi diri mereka, mereka akan bekerja dengan giat dan akan mendukung tujuan organisasi.

a. Orientasi dan Latihan

Kadang-kadang organisasi perlu memberikan orientasi dalam latihan untuk melatih orang-orang dalam suatu organisasi agar dapat melakukan suatu pekerjaan tertentu. Untuk melakukan aktivitas latihan ini memerlukan komunikasi. Misalnya untuk menjelaskan bagaimana suatu pekerjaan seharusnya dilakukan disampaikan dengan berkomunikasi. Komunikasi yang digunakan mungkin lisan, mungkin melalui buku-buku petunjuk atau manual. Yang jelas semuanya menggunakan komunikasi.

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

b. Keterlibatan Anggota

Dalam organisasi sangat diperlukan keterlibatan anggota dalam unitnya masing-masing untuk menjaga kelancaran tugas organisasi. Sebab bila suatu unit kerja organisasi macet akan mempengaruhi kepada keseluruhan tugas-tugas organisasi. Untuk mengajak atau mendorong anggota unit organisasi mau bekerja adalah dengan menggunakan komunikasi dan itu adalah merupakan tugas dari pimpinan unit masing-masing. Kadang-kadang pimpinan perlu menyuruh anggota dengan lemah lembut dan secara halus dan kadang-kadang juga diperlukan cara yang agak keras tergantung kepada ripe pribadi anggotanya. Setiap orang mempunyai karakteristik tertentu dan dalam hal ini perlu diperhatikan agar berhasil dalam melibatkan mereka dalam pekerjaan kelompoknya.

c. Penentuan Iklim Organisasi

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

d. Supervisi dan Pengarahan

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

e. Kepuasan Kerja

Bila orang tidak merasa senang dengan situasi kerjanya biasanya mereka mengatakan bahwa tidak puas dengan pekerjaannya. Ada dua hal yang mungkin menyebabkan orang tidak puas dengan pekerjaannya ini. Hal yang pertama, apabila orang tersebut tidak mendapatkan informasi yang

dibutuhkannya untuk melakukan pekerjaannya. Yang kedua, apabila hubungan sesama teman sekerja kurang baik. Atau dengan kata-kata lain ketidakpuasan kerja ini berhubungan dengan masalah komunikasi.

Tidak ada pula bukti-bukti yang menyatakan bahwa organisasi yang baik komunikasinya akan menjamin kepuasan kerja anggotanya, karena kepuasan kerja ini banyak ditentukan oleh faktor-faktor lain, tidak hanya oleh faktor komunikasi. Tetapi sungguhpun demikian untuk mengatasi rasa ketidakpuasan kerja dapat dilakukan dengan memberikan informasi yang cukup kepada karyawan sehingga mereka dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan merasa puas dengan hasil yang dilakukannya. Hubungan komunikasi sesama teman yang kurang baik mungkin dapat diatasi dengan jalan mengadakan kesempatan bersilahturahmi secara rutin di antara sesama anggota organisasi sehingga satu sama lain dapat saling kenal dengan baik dan senang bergaul sesamanya.

3. Pendekatan Individual

Pendekatan individual berusaha kepada tingkah laku komunikasi individual dalam organisasi. Semua tugas-tugas yang telah diuraikan pada kedua pendekatan yang terdahulu akhirnya diselesaikan oleh komunikasi individual satu sama lainnya. Komunikasi individual ini ada beberapa bentuknya di antaranya berbicara dalam kelompok kerja, mengunjungi dan berinteraksi dalam rapat, menulis dan mengonsep surat, memperdebatkan suatu usulan dan sebagainya.

a. Berbicara pada Kelompok Kerja

Kerja kelompok adalah pusat efektifnya kerja organisasi. Oleh karena itu seseorang harus mempunyai keterampilan berkomunikasi dengan orang lain untuk mendapatkan dan memberikan informasi yang diperlukan dalam melakukan tugas kelompok. Berbicara terhadap kelompok kerja ini dapat dilakukan oleh seorang anggota kelompok, seorang supervisor atau anggota kelompok lainnya.

b. Menghadiri dan Berinteraksi dalam Rapat-rapat

Rapat adalah satu cara kehidupan organisasi yang umum. Oleh karena itu seorang anggota organisasi harus terampil dalam interaksi rapat-rapat yang mencakup keterampilan memberikan informasi bila diperlukan atau

untuk membujuk anggota lain untuk menerima usulan dan mengarahkan rapat bila diperlukan.

c. *Menulis*

Organisasi banyak memerlukan materi cetak dan tertulis. Materi ini diantaranya didistribusikan dalam organisasi untuk luar organisasi. Tiap lembaran dari materi tersebut dilakukan oleh anggota organisasi yang khusus bertugas untuk itu yang biasa kita sebut sebagai pegawai tata usaha. Pegawai inilah yang terutama sekali dituntut mempunyai keterampilan dalam menulis dan mengetik. Di samping itu juga diperlukan keterampilan mengonsep surat untuk kepentingan organisasi. Mengonsep surat menghendaki keterampilan berkomunikasi tertentu.

d. *Berdebat untuk Suatu Usulan*

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

BAB II

TEORI ORGANISASI

Dalam bagian ini akan dikemukakan beberapa teori organisasi yang akan membantu untuk melihat proses komunikasi dalam organisasi. Masing-masing teori tersebut tentu akan berbeda pandangannya terhadap komunikasi organisasi. Teori organisasi yang akan dibahas antara lain teori klasik, teori transisional, dan teori mutakhir. Setelah memahami konsep dasar dari masing-masing teori organisasi tersebut akan dibahas lagi mengenai perbedaan dan perkembangan dari teori klasik, teori transisional dan teori mutakhir agar pembaca dapat lebih mengembangkan pola pikirnya setelah mengetahui konsep dasar yang dijelaskan sebelumnya. Bab 2 ini juga akan menyertakan penggagas teori-teori komunikasi organisasi untuk melengkapi literatur dalam bab ini.

A. TEORI ORGANISASI

Dalam bagian ini akan dikemukakan beberapa teori organisasi yang akan membantu untuk melihat proses komunikasi dalam organisasi. Masing-masing teori tersebut tentu akan berbeda pandangannya terhadap komunikasi organisasi. Teori organisasi yang akan dibahas antara lain teori klasik, teori transisional, dan teori mutakhir.

B. TEORI KLASIK

Teori Klasik atau struktural berasal dari dua teori. Pertama, teori saintifik manajemen yang dikembangkan oleh W. Tylor 1911 yang menekankan

pada pembagian pekerjaan untuk mendapatkan hasil maksimal dengan biasa seefisien mungkin. Sejalan dengan prinsip Tylor ini Hendy Fayol (1919) mengembangkan teori yang agak lebih luas yang menekankan kepada spesialisasi pekerjaan, otoritas, kontrol, dan pendelegasian tanggung jawab. Kedua: berasal dari teori birokrasi yang dikembangkan oleh Max Weber 1947 yang menekankan pada pentingnya bentuk struktur hierarki yang efektif bagi organisasi. Masing-masing teori tersebut akan dibicarakan sepintas lalu sebelum masuk pada teori klasik.

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

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

Selanjutnya, kita lihat pula teori birokrasi. Birokrasi merupakan organisasi manusia yang distruktur secara ideal. Birokrasi ini dicapai melalui pembentukan aturan, struktur, dan proses dalam organisasi (Kreps, 1986) kita dapat mengenal suatu organisasi bersifat birokrasi atau tidak berdasarkan karakteristiknya. Menurut Kreps karakteristik birokrasi tersebut adalah sebagai berikut.

- a. Adanya aturan-aturan, norma-norma, dan prosedur yang baku mengenai apa yang dilakukan dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi
- b. Spesialisasi peranan anggota organisasi menurut pembagian pekerjaan
- c. Hierarki otoritas organisasi secara formal

- d. Pekerjaan karyawan dikualifikasikan berdasarkan kompetensi teknis dan kemampuan melakukan pekerjaan seseorang
- e. Hubungan interpersonal di antara anggota organisasi bersifat profesional dan personal
- f. Deskripsi pekerjaan yang rinci harus diberikan kepada anggota organisasi yang merupakan pedoman dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.
- g. Rasionalitas dan kemungkinan meramalkan aktivitas organisasi dan penyelesaian tujuan.

Selain adanya karakteristik tertentu dari birokrasi ini, birokrasi juga mempunyai unsur yang merupakan kunci. Keit Devis (Goldhaber, 1986) mengemukakan adanya empat unsur dari birokrasi, yaitu adanya spesialisasi pekerjaan yang tinggi, hierarki otoritas yang kaku, adanya aturan dan kontrol yang rinci dan *impersonality*.

a. Anggapan Dasar Teori Klasik

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 partisipannya.
- 3) Pekerjaan organisasi paling efektif bila ada tantangan lingkungan dan kepentingan pribadi terhalang oleh norma-norma rasionalitas.
- 4) Spesialisasi akan meningkatkan taraf 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 (Bolman, 1988).

Ahli-ahli teori klasik cenderung melihat organisasi sebagai sistem yang tertutup secara relatif, dalam mengejar tujuan-tujuan yang telah dinyatakan. Di bawah kondisi tersebut, organisasi dapat bekerja secara

rasional dengan tingkat kepastian dan kemampuan memperkirakan. Jika organisasi sangat tergantung kepada lingkungan maka organisasi akan terus menerus dipengaruhi atau terganggu oleh lingkungan. Untuk mengurangi gangguan dari lingkungan, bermacam-macam mekanisme struktural yang diciptakan untuk melindungi aktivitas pokok dari keterombang-ambing dan ketidakpastian (Thomson, 1967).

Alat untuk melindungi organisasi dan untuk mengurangi ketidak-sanggupan memperkirakan di antaranya adalah sebagai berikut.

- 1) Pengkodean, menciptakan skema klasifikasi bagi input.
- 2) Penimbunan barang, menyimpan bahan mentah dan hasil produksi sehingga input dan output dapat diatur.
- 3) Penyamarataan, memotivasi pemberi suplai untuk memberikan input atau menentukan permintaan bagi *output*.
- 4) Meramalkan, memperkirakan perubahan dalam permintaan.
- 5) Pertumbuhan, berusaha keras untuk mencapai tingkat ekonomi tertentu yang akan memberi organisasi pengaruh melalui lingkungan.

b. Unsur Kunci Teori Klasik

Menurut Scott (Goldhaber, 1986) ada empat yang merupakan unsur kunci dari teori organisasi klasik yaitu: pembagian kerja, hierarki proses fungsional, struktur dan pengawasan yang ketat. Pembagian pekerjaan maksudnya adalah bagaimana organisasi membagi sejumlah pekerjaan terhadap tenaga kerja yang ada dalam organisasi. Pembagian pekerjaan ini dapat menurut jenis pekerjaan, atau menurut perkiraan jumlah tanggung jawab/otoritas dari tiap orang. Atau dengan kata-kata lain, cara pertama pembagian pekerjaan berdasarkan fungsi dan cara yang kedua berdasarkan tingkat hierarki.

Unsur kunci yang kedua adalah hierarki proses fungsional. Maksudnya adalah bahwa setiap organisasi terdapat adanya tingkat-tingkat karyawan/pekerja menurut fungsinya atau pekerjaan yang khusus di dalam organisasi. Tingkat hierarki ini merupakan petunjuk mengenai besar kecilnya kewenangan dan otoritas pekerja dalam organisasi.

Unsur kunci yang ketiga adalah struktur. Struktur adalah merupakan jaringan hubungan dan peranan dalam organisasi. Teori organisasi klasik membedakan dua macam struktur, yaitu *line* dan staf. Yang dimaksud dengan *line* atau garis komando adalah mata rantai perintah dan fungsi

utama dari organisasi formal. Atau dengan kata lain garis-garis yang menunjukkan lalu lintas perintah dari atas kepada bawahan. Sedangkan yang dimaksud dengan staf menurut teori ini adalah orang yang memberikan nasihat atau pelayanan yang dikenai oleh garis komando. Staf ini merupakan pelengkap garis komando organisasi.

Staf dapat dibedakan atas dua, yaitu staf umum dan staf khusus. Anggota staf umum biasanya dikenal dengan titel asisten. Asisten ini biasanya hanya melayani satu orang dari anggota organisasi tingkat atas. Misalnya, asisten presiden direktur, asisten gubernur, dan sebagainya. Sedangkan staf khusus adalah orang yang melayani sebagian besar dari anggota organisasi. Misalnya orang yang duduk pada level kepala bagian akan melayani orang-orang yang dalam bagiannya tersebut.

Unsur kunci yang keempat adalah pengawasan yang ketat. Pengawasan yang ketat ini dapat mempengaruhi bentuk organisasi. Misalnya, bila kebanyakan pimpinan melakukan pengawasan yang sedikit dalam suatu organisasi, maka bentuk struktur organisasi adalah tinggi. Namun, bila pengawasan yang dilakukan besar maka bentuk keseluruhan organisasi mendatar. Hal ini dapat dilihat dengan mudah pada organisasi yang banyak levelnya serta banyak pula bagian-bagiannya sehingga pengawasan tidak mungkin dilakukan sendiri oleh pimpinan tingkat atas, tetapi harus didistribusikan kepada pimpinan-pimpinan yang di bawahnya.

Besarnya pengawasan oleh pimpinan bagian ini tentu terbatas pada bagiannya masing-masing. Sedangkan bila organisasi itu mendatar tidak banyak tingkat, maka pimpinan tingkat atas dapat melakukan pengawasan terhadap semua bagiannya. Pengawasan ini jauh lebih besar dibanding dengan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan bagian terhadap bagiannya masing-masing. Dengan kata-kata lain, dikatakan bahwa pada organisasi yang tinggi strukturnya menghendaki banyak saluran dalam melakukan pengawasan, sedangkan pada organisasi yang mendatar saluran komunikasi dalam pengawasan tidak banyak.

C. TEORI TRANSISIONAL

Selanjutnya akan membahas transisi dari teori-teori klasik mengenai organisasi dan manajemen ke teori-teori sistem dan perilaku yang lebih mutakhir. Seperti dalam era-era sejarah manusia, aspek-aspek tradisi

terdahulu merupakan landasan bagi pemikiran futuristik tentang manusia dan objek. Konsepsi lama tetap memberikan pengaruh penting terhadap cara kita memahami organisasi, namun perbaikan-perbaikan dalam model mulai membawa perubahan praktis dalam cara kita merumuskan organisasi.

Teori Perilaku

Teori Komunikasi Kewenangan Chester Barnard

Perrow (1973) menunjukkan bahwa terdapat keprihatinan sejak dulu mengenai implikasi teori klasik mengenai organisasi dan doktrin ilmiah manajemen. “Birokrasi” telah dianggap suatu kata kotor, dan usaha-usaha rancangan kerja dari Frederick Taylor bahkan telah menjadi pokok penelitian kongres (hlm. 10). Namun, sejak Barnard (1938) mempublikasikan *The Function of the Executive*-nya, pikiran-pikiran baru muncul. Ia menyatakan bahwa organisasi adalah sistem orang, bukan struktur yang direkayasa secara mekanis. Suatu struktur mekanis yang jelas dan baik tidaklah cukup. Kelompok-kelompok alamiah dalam struktur mekanis yang jelas dan baik 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.

Definisi Barnard mengenai organisasi formal – suatu sistem kegiatan dua orang atau lebih yang dilakukan secara sadar dan terkoordinasikan – menitikberatkan konsep sistem dan konsep orang. Orang-orang, bukan jabatan-jabatan, merupakan suatu organisasi mencerminkan pentingnya unsur manusia. Barnard menyatakan bahwa eksistensi suatu organisasi (sebagai suatu sistem kerja sama) bergantung pada kemampuan manusia untuk berkomunikasi dan kemauan untuk bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang sama pula. Maka, ia menyimpulkan bahwa “*Fungsi pertama seorang eksekutif adalah mengembangkan dan memelihara suatu sistem komunikasi.*”

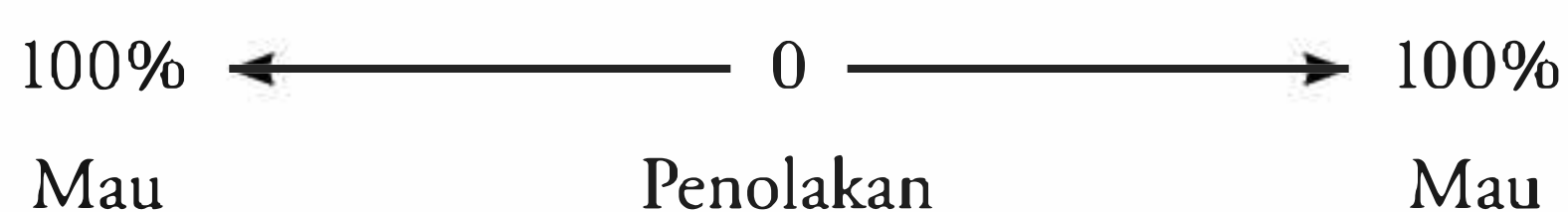
Barnard juga menyatakan bahwa kewenangan merupakan suatu fungsi kemauan untuk bekerja sama. Ia menyebutkan empat syarat yang harus dipenuhi sebelum seseorang menerima suatu pesan yang bersifat otoritatif.

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 bekerjasama, bahwa pesan yang dimaksud sesuai dengan minatnya.
4. Orang tersebut memiliki kemampuan fisik dan mental untuk melaksanakan pesan.

Seperangkat premis ini menjadi terkenal sebagai Teori Penerimaan Kewenangan, yakni kewenangan yang berasal dari tingkat atas organisasi sebenarnya merupakan kewenangan nominal. Kewenangan menjadi nyata apabila diterima. Namun, Barnard menunjukkan bahwa banyak pesan tidak dapat dianalisis, dinilai dan diterima, atau ditolak dengan sengaja. Namun, kebanyakan arahan, perintah, dan pesan persuasif termasuk ke dalam zona acuh tak acuh (*zone of indifference*) seseorang.

Untuk menggambarkan gagasan tentang suatu *zone of indifference*, bayangkanlah suatu garis horizontal yang mempunyai skala 0% sebagai titik pusatnya dan 100% di kedua ujungnya. Semakin lebar zona tersebut, semakin jauh ia memanjang menuju ujung-ujungnya. Kemauan yang 100% untuk bekerja sama memperlihatkan zona yang memanjang dengan kedua arahnya menuju skala 100%. Suatu penolakan pesan yang mutlak (arahan, perintah, permohonan) menunjukkan suatu zona yang nilai-nilainya adalah nol.



Banyak pesan dalam suatu organisasi dirancang untuk memperlebar zona acuh tak acuh pegawainya. Lebar zona setiap bawahan berbeda antara yang satu dengan lainnya. Seorang bawahan boleh jadi mau menerima suatu pesan dengan penuh kehangatan dan penerimaan, bawahan lainnya tidak mau menerima, tetapi juga tidak berarti menolaknya, sedangkan seorang bawahan ketiga sama sekali menolak pesan tersebut.

Suatu contoh penolakan komunikasi kewenangan total terjadi pada masa perang Rusia–Jepang (1904-1905). Kapal laut Rusia *Potemkin*, menurut para pelaut terhadap atasan mereka yang tadinya biasa saja menjadi berlipat ganda dengan adanya kebijakan disiplin yang keras.

Mengetahui bahwa perang Rusia–Jepang dikelola secara buruk, para penghasut berusaha menimbulkan suatu pemberontakan pada *Potemkin*, namun tidak begitu berhasil. Namun, suatu hari para pegawai kapal melihat daging yang telah berbelatung di dapur kapal. Untuk meyakinkan bahwa daging tersebut dapat dimakan, dokter dipanggil. Pada suatu jamuan makan malam, awak kapal diberi sup yang mengandung daging yang telah membusuk itu. Sebagai aksi pemberontakan, awak kapal hanya menyantap roti dan air, membiarkan sup yang tidak terjamah itu. Hal ini membuat kapten kapal marah dan memaksa awak kapal agar memakan sup tersebut. Karena usahanya gagal, seorang atasan lainnya turun tangan dalam situasi yang menegangkan itu, memanggil pengawal bersenjata, dan memerintahkan semua pelaut agar mau makan. Dari ratusan orang, hanya 30 orang saja yang mematuhi perintahnya. Sang pemimpin memerintahkan awak kapal yang keras kepala agar ditutup dengan kain terpal sebagai persiapan untuk mendapatkan hukuman tembak. Ketika para pelaut itu berdempetan dengan ditutup kain terpal itu, atasan memberi perintah menembak. Para pengawal bersenjata ragu-ragu. Pada saat itu, para pelaut lainnya buru-buru mendesak para pengawal bersenjata agar mengarahkan senjata-senjata mereka ke atasan-atasan tersebut alih-alih ke kawan-kawan mereka. Sementara perwira senior itu meneriakkan perintah dan atasan-atasan lainnya berdiri dengan kaget, para pengawal bersenjata menembaki mereka. Kebanyakan atasan, termasuk kapten kapal, tertembak dan dilemparkan ke laut. Jadi, kewenangan formal sama sekali tidak efektif karena ia ditolak oleh awak kapal dan para pengawal bersenjata (Moorehead, 1958).

Barnard menyamakan kewenangan dengan komunikasi yang efektif. Penolakan suatu komunikasi sama dengan penolakan kewenangan komunikator. Dengan menerima suatu pesan atau perintah dari orang lain, seseorang memberikan kewenangan kepada perumus pesan dan karenanya menerima kedudukannya sebagai bawahan. Karena itulah Tannenbaum (1950) menyatakan bahwa “*luas kewenangan yang dimiliki seorang atasan ditentukan oleh luas penerimaan*” bawahannya. Keputusan untuk tidak menerima kewenangan dan pesan seorang atasan karena tak menghasilkan keuntungan yang memadai, dapat menghasilkan kerugian seperti penghukuman, kerugian uang, atau pertentangan sosial. Dalam beberapa organisasi kekhawatiran akan tindakan-tindakan pemaksaan itu

mungkin menghasilkan kemauan untuk menerima suatu pesan, sedangkan kerugian tersebut malah tidak menghasilkannya.

Terlepas dari kaitan yang erat antara kewenangan dan komunikasi Barnar menganggap teknik-teknik komunikasi (tertulis dan lisan) penting untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi juga menganggap teknik-teknik tersebut sebagai sumber masalah organisasi. “Teknik-teknik komunikasi,” katanya,”menentukan bentuk dan ekonomi internal organisasi. Ketiadaan teknik yang sesuai akan menghilangkan kemungkinan menerima tujuan sebagai suatu dasar organisasi” (hlm.90). maka, terutama Barnard-lah yang menjadikan komunikasi sebagai suatu bagian penting dari teori organisasi dan manajemen. Tampaknya ia sepenuhnya yakin bahwa komunikasi merupakan kekuatan organisasi.

D. TEORI MUTAKHIR

Teori perilaku dan teori *system social* dikategorikan sebagai teori transisional, karena kedua 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. Kami tidak berpendapat bahwa teori yang lebih subjektif adalah teori yang “benar”, namun kini berbagai posisi pada kontinum menjadi lebih diperhatikan. Sejumlah teoritisi berpendapat bahwa hal ini bukan sekadar sedikit modifikasi dari teori-teori terdahulu, melainkan suatu revolusi paradigma (pandangan dunia) (Lincoln, 1985).

Apakah kita perlu mengasimilasikan dan menerima teori-teori mutakhir, dapat diperdebatkan; namun masih dipertanyakan apakah teori-teori tersebut menggambarkan perubahan dalam cara berpikir mendasar yang menolak pandangan ilmiah/objektif yang dominan tentang dunia. Dalam hal ini, kita akan membahas dua teori yang berlawanan dengan pandangan objektif mengenai organisasi. Kedua teori ini, tentu saja, tidak menggambarkan semua pemikiran mutakhir mengenai organisasi, tetapi ada beberapa teori yang memiliki pengaruh besar di bidang ini (Clark, 1985; Geertz, 1973; Schwartz & Ogilvy, 1979). Sebagai awal dari suatu analisis terperinci mengenai kedua pandangan utama tersebut, kita akan menyimpulkan secara singkat dimensi-dimensi pandangan dunia yang

sesuai, sehingga Anda dapat melihat bagaimana penerapannya pada teori organisasi. Seperti apakah organisasi tersebut dipandang dari perspektif yang berubah ini?

1. Organisasi dipandang lebih rumit, dan usaha-usaha untuk mereduksi organisasi menjadi unsur-unsur dan proses-proses yang sederhana dipertanyakan. Organisasi cenderung mengembangkan suatu kultur yang rumit, dan memiliki karakteristik yang khas.
2. Gagasan mengenai suatu keteraturan hukum alamiah dan hukum sosial diganti dengan gagasan mengenai banyak perangkat keteraturan dan interaksi di antara keteraturan-keteraturan tersebut. Organisasi terdiri dari beberapa perangkat keteraturan, dengan dinamika interaksi yang timbal balik dan terjadi pada saat yang sama.
3. Organisasi dipandang kurang menyerupai istilah mesin dan lebih mirip metafora holograf untuk menemukan dinamika organisasi yang rumit. Lincoln (1985) menyatakan :
Kekuatan metafora ini (holograf) mencakup setiap bagian kecil yang memuat informasi lengkap mengenai keseluruhan. Ini merupakan konsep yang amat ampuh bila menyangkut, misalnya, materi genetik –disini sebuah sel tunggal dikatakan memuat informasi tentang organisme keseluruhan; atau dalam organisasi, informasi mengenai beberapa unit bagian organisasi tersebut dapat memberi informasi mengenai operasi organisasi secara keseluruhan.
4. Organisasi dan keadaan masa depannya dipandang lebih sulit diperkirakan dan dikendalikan dibandingkan dengan yang dinyatakan model-model teoritis terdahulu.
5. Perilaku organisasi lebih cocok digambarkan dengan model sebab akibat yang rumit (*complex causal model*) daripada model yang menekankan hubungan sebab-akibat yang sederhana. Pendapat mengenai kausalitas timbal balik (*mutual casuality*) lebih berguna dalam menggambarkan dinamika pertumbuhan, perubahan, dan evolusi.
6. Para pemerhati organisasi menunjukkan peningkatan minat dalam memikirkan berbagai cara memandang perilaku organisasi dan penjelasan tentang hukum dan contoh menjadi dasar bagi mereka yang mementingkan interpretasi dan kasus. Pencarian pengetahuan mendasar yang dapat digeneralisasikan sebagai kebenaran menghasilkan gagasan bahwa suatu perspektif khusus memiliki cabang

pengetahuan dan kebenaran sendiri. Pencarian sejumlah teori utama, yang luas cakupannya, yang dapat menangani kerumitan organisasi, dipandang dengan cara lebih skeptis.

Teori Weick Mengenai Pengorganisasian

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

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

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

Konsep Organisasi

Weick (1979) menyatakan bahwa “kata organisasi adalah kata benda, kata ini juga merupakan suatu mitos”. Bila Anda mencari organisasi, Anda tidak akan menemukannya. Yang akan Anda temukan adalah 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” (hlm. 88). Fokusnya jelas, yaitu pengorganisasian alih-alih organisasi. Proses pengorganisasian menghasilkan apa yang dinamakan organisasi. Penekanannya terletak pada aktivitas dan proses. Apakah suatu organisasi memiliki struktur? Ya, organisasi memiliki struktur, tetapi “bagaimana suatu organisasi bertindak dan bagaimana organisasi tersebut tampil ditentukan oleh struktur yang ditetapkan oleh pola-pola reguler perilaku yang saling bertautan” (Weick, 1979). Organisasi adalah suatu sistem yang menyesuaikan dan menopang dirinya dengan mengurangi ketidakpastian yang dihadapinya. Ini merupakan suatu sistem mengenai “perilaku-perilaku yang bertautan”, dan ini merupakan kunci bagi berfungsinya organisasi tersebut. Perilaku-perilaku dikatakan saling bertautan bila seseorang bergantung kepada perilaku orang lain.

Ciri-ciri Penting Pengorganisasian

Teori-teori yang dibahas dalam hal ini adalah memandang struktur, perilaku dan lingkungan sebagai faktor-faktor kunci organisasi. Hal ini juga berlaku dalam skema Weick, tetapi faktor-faktor itu sendiri dipandang dari perspektif yang berlainan. Dalam teori-teori terdahulu, struktur dipandang sebagai hierarki, kebijakan dan rancangan organisasi, sedangkan Weick memandang struktur sebagai aktivitas dan lebih spesifik lagi, sebagai aktivitas komunikasi. Struktur organisasi ditentukan oleh perilaku-perilaku yang saling bertautan.

Peranan orang-orang dan perilaku mereka dikemukakan dalam pembahasan teori perilaku dan teori sistem. Meskipun demikian, pendekatan-pendekatan tersebut mengamati bagaimana orang-orang dan perilaku mereka dalam menangani organisasi. Dalam teori-teori seperti ini, komunikasi secara khas dianggap mencerminkan karakteristik-karakteristik organisasi yang mendasar. Perilaku dibedakan dari struktur. Rumusan Weick menyatakan bahwa struktur ditandai oleh perilaku pengorganisasian. Komunikasi tidak mencerminkan proses-proses penting; komunikasilah yang merupakan proses penting. Proses menghasilkan struktur. Menurut konsep Weick, suatu sistem jelas bersifat manusiawi. Manusia tidak hanya menjalankan organisasi, manusia merupakan organisasi tersebut.

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

Weick tidak membuat pemisahan yang tajam antara organisasi dan lingkungan. Ia mengemukakan pandangan yang lebih subjektif dan berpendapat bahwa orang-orang terlibat secara aktif dalam menciptakan dunia mengenai mereka. Para anggota organisasi tidak sekadar bereaksi; mereka berkreasi, menciptakan. Mereka “membuat” lingkungan mereka melalui interaksi dan penciptaan makna. Sebagian besar lingkungan tersebut dibangun oleh masyarakat, sehingga para anggota organisasi lebih memperhatikan suatu penciptaan daripada suatu realitas objektif. Setiap peristiwa yang terjadi adalah suatu kreasi – menurut interpretasi mereka yang menentukan apa yang terjadi dan makna kejadian tersebut yang mungkin. Kita akan membahas gagasan ini dalam bagian “implikasi-implikasi bagi komunikasi organisasi”. Poin-poin utama untuk saat ini adalah “daripada membicarakan penyesuaian dengan suatu lingkungan eksternal, mungkin lebih tepat menyatakan bahwa pengorganisasian terdiri dari penyesuaian dengan suatu lingkungan yang diperankan, yaitu lingkungan yang terbentuk oleh tindakan-tindakan para aktor manusia yang saling bergantung” (Weick, 1969, hlm.27).

Apakah yang termasuk dalam pengorganisasian? Weick (1979) mendefinisikan pengorganisasian “sebagai suatu gramatika yang sudah secara mufakat untuk mengurangi ketidakjelasan dengan menggunakan perilaku-perilaku bijaksana yang saling bertautan” (hlm.3). Pengesahan secara mufakat (*consensual validation*) berarti bahwa realitas organisasi

muncul dari pengalaman yang dijalani bersama dan disahkan oleh orang lain. Pengalaman-pengalaman ini dijalani bersama orang lain melalui sistem-sistem lambang (*symbol systems*). Gramatika berarti sejumlah aturan, konvensi, dan praktik organisasi. Konvensi-konvensi ini membantu orang-orang melaksanakan tugas mereka dan menjadi dasar untuk menafsirkan apa yang telah dilaksanakan. Ketidakjelasan (*equivocality*) berarti tingkat ketidakpastian atau kesamar-samaran yang dihadapi para anggota organisasi. Pengorganisasian membantu mengurangi ketidakpastian tentang informasi yang diperoleh para anggota organisasi ketika mereka mencoba membuat keputusan untuk keselamatan dan keberhasilan organisasi. Frase perilaku-perilaku bijaksana yang saling bertautan dalam definisi Weick mewakili gagasan kunci yang melekat dalam cara pandang yang subjektif. Perilaku-perilaku yang saling bertautan merupakan perilaku komunikasi yang membuat pengertian menjadi suatu proses yang dirundingkan bersama. Arti bijaksana atau “nyata” bergantung pada keabsahan secara mufakat (persetujuan dan bukti-bukti penguat) diantara para anggota organisasi. Realitas organisasi merupakan suatu tatanan sosial yang terjadi melalui interaksi.

Organisasi hadir di tengah-tengah kita karena kegiatan pengorganisasian penting untuk mencegah kerancuan dan ketidakpastian yang dihadapi umat manusia. Organisasi harus menangani ketidakjelasan ini dan hal ini dilakukan organisasi dengan memberi makna pada peristiwa-peristiwa. Weick amat cermat mengenai perilaku pengorganisasian. Satuan penting dalam analisis Weick adalah interaksi ganda (*double interact*); dalam hal ini A berkomunikasi dengan B, B memberi respon pada A, dan A membuat beberapa penyesuaian atau memberi respons pada B. jenis kegiatan komunikasi yang khas ini membentuk basis pengorganisasian. Perilaku komunikasi yang bertautan ini membuat organisasi mampu memproses informasi. Organisasi juga menangani ketidakjelasan informasi dengan menggunakan sejumlah aturan. Semakin sedikit ketidakjelasan informasi pesan yang dimasukkan ke dalam sistem, semakin mudah menggunakan aturan yang sudah ditentukan. Semakin banyak ketidakjelasan pesan yang dimasukkan ke dalam sistem, semakin besar kemungkinan digunakannya siklus komunikasi (interaksi ganda) untuk menangani ketidakpastian ini. Semakin banyak ketidakpastian yang dihadapi suatu organisasi, semakin besar kebutuhan untuk menggunakan siklus-siklus komunikasi.

E. PERBEDAAN DAN PERKEMBANGAN TEORI- TEORI KLASIK, TEORI TRANSISIONAL, DAN TEORI MUTAKHIR

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

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

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

Sehingga muncullah **Teori-Teori Transisional**. Teori ini beranggapan bahwa kestabilan struktur dan fungsi ternyata tidak selalu membuat organisasi jadi efisien. Organisasi harus memberi perhatian penting pada aspek *human relation*. Untuk itu iklim komunikasi harus baik. Semakin baik iklim komunikasinya, semakin efisien organisasi tersebut.

Teori ini menyadari bahwa manusia-manusia di dalam organisasi adalah makhluk yang aktif dan dinamis, bukan sekadar alat produksi yang kaku.

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

Dalam dunia bisnis, banyak perusahaan yang beralih dari perusahaan keluarga menjadi perusahaan yang berbasis profesionalitas, seperti Bakrie Group, Salim Group, Sinar Mas, atau Eka Group, dll. BUMN-BUMN pun banyak yang diprivatisasi seperti Indosat, Telkom, dll. Teori yang tepat mewakili teori transisional ini adalah teori-teori perilaku dan sistem. Teori komunikasi-kewenangan Barnard misalnya, yang menekankan pentingnya mengembangkan dan memelihara suatu sistem komunikasi. Begitu pula dengan teori hubungan manusiawi Mayo yang menyatakan hubungan kelompok informal lebih penting dan kuat dalam menentukan moral dan produktivitas. Teori Fusi dari Bakke dan Argyris yang menyarankan personalisasi dan sosialisasi individu untuk menghasilkan fusi kebutuhan serta keinginan karyawan dan organisasi. Sedangkan teori peniti penyambung Linkert menganggap organisasi sebagai sejumlah kelompok yang saling berhubungan dengan struktur yang cenderung horizontal. Demikian pula dengan teori *system social* Katz dan Kahn yang melihat organisasi sebagai suatu system yang menitikberatkan pada hubungan antara orang-orang yang saling berkomunikasi, menerima pesan-pesan dan menyimpan informasi.

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

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

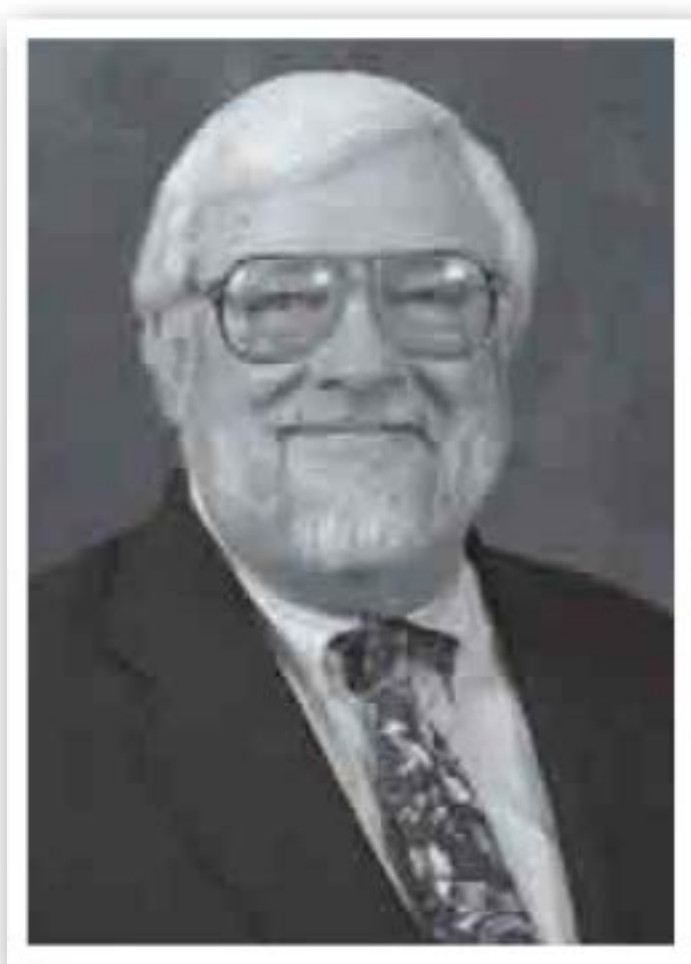
Orang-orang dihadapkan pada banyak pilihan, sehingga kompetisi tak terhindarkan. Ketika Wings Group berpikir bahwa hanya dengan “bermain harga” maka mereka bisa memenangkan persaingan pasar *consumer goods*, maka pesaingnya sudah berpikir jangka panjang bahwa *perceived quality* lebih penting untuk membangun loyalitas konsumen. Terbukti, ketika masyarakat mulai merasakan “akibat” dari membeli produk murah, mereka mulai ‘pintar’ dengan tidak cuma menuntut harga murah, tapi juga kualitas. Karena itu, Wings Group mengubah strateginya dengan membangun *brand relationship* dan tidak Cuma “menyogok” konsumen dengan harga murah semurah-murahnya. *Perceived quality* dibangun, *brand activation* digencarkan, sehingga kini Wings Group bertransformasi dari ‘perusahaan murahan’ menjadi ‘perusahaan yang patut diperhitungkan’.

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

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

F. PENGGAGAS TEORI-TEORI KOMUNIKASI ORGANISASI

1. Carl Weick



Tokoh ini merupakan profesor di The Rensis Likert dalam bidang psikologi dan perilaku organisasi di Universitas Michigan. Dalam melihat organisasi, Weick memandang pengorganisasian sebagai proses yang hidup. Weick memusatkan perhatian pada proses umum (*general process*) dari pengorganisasian dan struktur status dan organisasi. Weick melihat pendekatannya mengambil bagian dari kehidupan.

Weick menyamakan pengorganisasian dengan pemrosesan informasi. Menurutnya, informasi merupakan bahan mentah umum yang diproses oleh semua organisasi. Namun, penerimaan informasi pada organisasi sering kali samar-samar. Hal itu karena sebuah pesan yang diberikan memiliki lebih dari satu penafsiran. Model organisasi Weick menggambarkan bagaimana manusia memahami input verbal tersebut.

Ide-ide Weick ini memiliki kedekatan dengan pemikiran-pemikiran Shannon dan Weaver tentang Teori Informasi dan Teori Mengurangi Ketidakpastian Berger. Tokoh ini memiliki konsep interaksi ganda (*double interact*). Konsep ini terdiri atas tiga elemen, yakni tindakan (*act*), respons (*response*), dan penyesuaian (*adjustment*).

Menurut Weick, interaksi ganda (*double interact*) merupakan blok bangunan pada setiap organisasi. Lingkaran komunikasi seperti ini merupakan alasan Weick lebih memusatkan pada hubungan di dalam suatu organisasi daripada bakat atau penampilan individu.

Weick juga menerapkan Teori Darwin untuk organisasi. Menurut Weick, kita mestinya mempertimbangkan lingkungan sosial budaya seperti sebuah hutan yang di dalamnya bertahan hidup adalah nama permainannya. Tujuan akhir lebih penting daripada mencapai tujuan untuk organisasi.

Weick berpendapat bahwa sejumlah orang mengorganisasi dengan cara beradaptasi untuk bertahan dan pada yang lain Weick mencatat satu perbedaan pokok antara evolusi biologi dan kelangsungan hidup kelompok. Pada binatang variasi terjadi melalui mutasi. Namun, karakter organisasi dapat berubah ketika anggota mengubah perilaku mereka.

Evolusi sosial budaya menurut Weick meliputi tiga tahap proses, yaitu *enactment*, *selection*, dan *retention*. Tindakan merupakan ide dasar pengundangan (*enactment*). Menurut Weick, kegagalan bertindak merupakan penyebab sebagian besar ketidak efektifan organisasi. Weick menyarankan para manajer untuk masuk ke dalam serangkaian kejadian yang membingungkan dan tidak mengacak mereka.

Weick memercayai bahwa tindakan merupakan suatu prakondisi untuk pembuatan pengertian atau pemahaman. Weick menyatakan bahwa orang pemalu bisa lebih cemas karena mereka ragu-ragu untuk bertindak. Suatu kelambanan akan merampas peluang untuk mengkristalkan pemaknaan. Sekali orang bertindak, mereka menghasilkan hal yang nyata dalam konteks sosial dan hal ini membantu mereka untuk melihat ke belakang dan menemukan apa yang benar-benar terjadi serta apa yang diperlukan untuk tindakan berikutnya.

Weick mengartikan pilihan (*selection*) sebagai pembuatan pemahaman berdasarkan pengalaman di masa lampau, yaitu sebuah jawaban terorganisasi untuk pertanyaan pemaknaan yang berulang-ulang, misalnya apa yang saya ketahui kini, haruskah saya mengubah cara saya memahami dan menghubungkan aliran pengalaman?

Weick berpendapat tindakan yang kacau (*chaotic action*) adalah lebih baik daripada teratur tetapi tidak bertindak. Cara lain untuk seleksi (*selection*) adalah tindakan penyesuaian pada interaksi ganda (*double*

interact). Hal ini dapat ditemukan dalam sejumlah bentuk, seperti wawancara, rapat, pengarahan terbuka, konferensi, panggilan telepon, diskusi, menukar memo, makan siang, atau perbincangan. Meskipun demikian, banyak model Weick tetap perlu diuji. Ada studi yang inovatif yang melihat bahwa anggota organisasi memperlakukan peraturan (*rules*) untuk memroses data yang tidak ambigu, tetapi menggunakan lingkaran komunikasi untuk memroses informasi yang sangat kabur.

Retensi (penahanan informasi) pada organisasi seperti halnya reproduksi biologi merupakan sistem yang mengikat. Menurut Weick, terlalu banyak retensi akan mengurangi fleksibilitas orang dalam menanggapi informasi yang kompleks. Walaupun begitu, Weick menyadari bahwa pada tingkat tertentu retensi memang memberikan stabilitas bagi orang yang sedang bekerja bersama.

Weick melihat adanya ketegangan yang berlangsung di antara stabilitas dan inovasi. Dia takut para manajer terlalu banyak percaya pada pengalaman masa lalu dan menyarankan mereka memperlakukan ingatan sebagai suatu hama. Kegagalan organisasi bisa terjadi karena para manajer itu kehilangan fleksibilitas dengan terlalu melihat ke masa lampau.

Carl Weick merupakan figur paling penting di antara kalangan yang memunculkan teori-teori tentang relasi sosial. Teori organisasi Weick penting dalam bidang komunikasi karena menggunakan komunikasi sebagai dasar untuk pengorganisasian dan menyediakan rasionalitas bagi pemahaman tentang bagaimana orang mengatur sebuah organisasi.

Yang membedakan teori Weick tentang organisasi dengan mazhab lain adalah menurut Weick organisasi bukan struktur yang dibuat oleh posisi dan peranan, tetapi oleh aktivitas komunikasi.

Tindakan merupakan suatu pernyataan atau perilaku dari individu. Interaksi melibatkan suatu tindakan yang diikuti oleh suatu tanggapan ganda. Weick meyakini bahwa seluruh aktivitas organisasi merupakan interaksi ganda.

Aktivitas pengaturan berfungsi mengurangi ketidakpastian informasi yang diterima dari lingkungan. Weick menggunakan istilah *equivocality* untuk menjelaskan ketidakpastian, makna yang mendua, dan kesenjangan yang sulit diprediksi. Bagi Weick, seluruh informasi dari lingkungan adalah kekaburan pada sejumlah tingkatan dan aktivitas pengorganisasian dirancang untuk mengurangi ketidakpastian ini.

Weick melihat pengorganisasian sebagai suatu proses *evolutif* yang memerhatikan rangkaian tiga proses pokok tadi, *enactment*, *selection* dan *retention*. Sumbangan paling penting Weick adalah pemikiran bahwa organisasi dibuat pada suatu proses interaksi di antara orang-orang. Pemikiran ini dikembangkan lebih lanjut oleh James Taylor.

Salah satu kunci utama teori Weick adalah prinsip mengenai keanekaragaman persyaratan (*prinsiple of requisite variety*). Organisasi mencoba menafisirkan informasi untuk mengurangi tingkat ketidakpastian (*uncertainty* atau *equivocality*) yang optimal bagi anggotanya.

Weick mengenalkan konsep *rules* untuk mengidentifikasi suatu proses penting dalam modelnya. Weick memusatkan perhatian pada interpretasi individu atau organisasi sebagai suatu gambaran dalam teorinya. Terdapatnya banyak kesamaan antara model Weick tentang pengorganisasian dan Farce, Monge, dan Russel tentang struktural fungsional. Keduanya, menjelaskan sistem dalam kosakata dan properti dari sistem. Model Weick menekankan pemahaman organisasi tentang informasi. Sementara itu, struktural fungsional menganalisis elemen pokok dari struktur sistem dan mengidentifikasi kegiatan utama.

Teori Weick mengenai informasi organisasi menghadirkan suatu model kombinasi sistem (*system*) dan peraturan (*rules*). Teori tentang sistem Weick sangat menekankan pada peran peraturan (*rules*) dan penafsiran sehingga memungkinkan sistem tersebut berfungsi dengan baik pada lingkungan informasinya. Pada teori mengenai organisasi Weick menyatakan bahwa interaksi merupakan perilaku yang diikuti oleh suatu respons dari individu lain. Interaksi ganda (*a double interact*) merupakan pola perilaku tanggapan penyesuaian.

Buku Weick, *The Social Psychology of Organizing dan Organized Improvisation: 20 Years of Organizing* merupakan sumber penting dalam mendefinisikan pengertian organisasi dari sudut pandang pendekatan komunikasi. Pendekatan Weick ini dapat pula ditemukan pada karya C.R. Bantz, *Organizing and the Social Psychology of Organizing* dan G.C. Homans, *What Do We Mean by Social "Structure"?* yang sama-sama menggunakan pendekatan komunikasi.

Karya-karya Weick memiliki pengaruh yang besar pada lapangan komunikasi organisasi dan Weick memiliki keunggulan dibanding yang

lain karena telah mengupayakan suatu fondasi bagi pemahaman mengenai organisasi sebagai lingkungan keputusan (*decision environment*).

Weick membatasi pengertian pengorganisasian sebagai tata bahasa yang benar yang disepakati untuk mengurangi kekaburan makna dengan saran perilaku yang saling berhubungan secara sadar.

Karya-karya Carl Weick

1. *Educational Organizations as Loosly Coupled Systems dalam Administrative Science Quarterly* (1976)
2. *The Social Psychology of Organizing* (1979)
3. *Cognitive Processes in Organizations dalam Research in Organizational Behavior* (1979)
4. *Organized Improvisation: 20 Year of Organizing dalam Communication Studies* (1989)
5. *The Vulnerable System : an Analysis of the Tenerife Air Disaster* (1991).

2. Stanley Deetz



Tokoh ini merupakan ahli komunikasi dari Universitas Colorado. Deetz mengembangkan teori komunikasi kritis untuk mengurai cara-cara untuk menjamin kesehatan keuangan perusahaan di tengah peningkatan berbagai—dan sering kali non ekonomis—kepentingan manusia. Deetz melakukan ini dengan menunjukkan bahwa perusahaan di samping sebagai institusi bisnis juga telah bersifat politis. Deetz kemudian melakukan pengembangan pada teori komunikasi untuk menunjukkan bagaimana praktik komunikasi dalam perusahaan dapat mempengaruhi pembuatan keputusan. Akhirnya, dia menggambarkan bagaimana tempat-tempat kerja dapat menjadi lebih produktif dan demokratis melalui pembaruan komunikasi.

Deetz melihat perusahaan komunikasi, seperti GM, AT&T, IBM, Time Warner dan Amoco sebagai kekuatan dominan di masyarakat – lebih berkuasa daripada gereja, negara atau keluarga dalam hal kemampuannya untuk mempengaruhi kehidupan orang-orang. Misalnya, lebih dari 90% dari produk media massa—surat kabar, *broadcast*, kabel, saluran telepon, dan

satelit—dimiliki oleh hanya sejumlah perusahaan. Deetz mengawal bahwa resportase terus menerus tentang industri Down Jones menempatkan angka yang rendah kehadiran untuk indeks seni, pemeliharaan kesehatan, atau kualitas lingkungan.

Deetz melihat bahwa perusahaan mengontrol dan menguasai kehidupan modern sejak masa feodal dengan cara-cara tertentu tanpa campur tangan pemerintah atau badan publik. Kejatuhan perusahaan akan menurunkan secara tajam kualitas hidup sebagian besar penduduk.

Teori komunikasi Deetz bersifat kritis. Dia ingin mengkritik asumsi yang dengan mudah mengatakan bahwa apa yang baik bagi General Motor adalah baik bagi negara. Lebih spesifik, dia memerhatikan praktik komunikasi pada organisasi yang sangat melukai atau mengancam perwakilan pembuat keputusan-keputusan sehingga terjadi pengurangan kualitas, inovasi, dan kejujuran kebijakan komunikasi.

Deetz memulai analisisnya dengan menentang pandangan bahwa komunikasi merupakan transmisi (*transmission model*) atau pengiriman informasi. Sekalipun sebagian besar sarjana komunikasi dewasa ini menolak Teori Informasi Shannon dan Weaver, model pokok ini masih diterima pada organisasi dan dalam kehidupan sehari-hari. Ada suatu daya tarik intuitif dalam pemikiran bahwa kata-kata menunjukkan sesuatu yang nyata dengan menggunakan kata yang benar kita dapat mengungkapkan pengetahuan.

Deetz mengingatkan sepanjang kita menerima pemikiran bahwa komunikasi hanyalah penyampaian informasi, kita akan meneruskan dominasi perusahaan pada berbagai sisi kehidupan kita.

Dalam menempatkan model informasi, Deetz meletakkan model komunikasi yang di dalamnya realitas sosial diproduksi dan direproduksi. Deetz menyatakan bahwa bahasa tidak mewakili sesuatu yang telah ada. Kenyataannya, bahasa merupakan sesuatu yang ada dengan sendirinya di dalam masyarakat. Deetz memandang komunikasi menjadi konstruksi sosial pemaknaan. Berkaitan dengan model komunikasi dalam perusahaan Deetz memandang komunikasi menjadi konstruksi sosial pemaknaan. Berkaitan dengan model komunikasi di dalam perusahaan, Deetz menyarankan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Ciptakan tempat bekerja yang setiap pekerjaan merasa dan bertindak sebagai seorang pemilik.

- 2) Manajeen kerja haus diintegrasikan dengan pengerjaan pekerjaan.
- 3) Informasi berkualitas harus disebarluaskan secara meluas.
- 4) Struktur sosial seharusnya berkembang dari dasar daripada diperkuat dari atas.

Deetz berharap para manajer lebih mengambil peran sebagai mediator dan melakukan pengoordinasian konflik kepentingan dari semua kalangan yang diakibatkan keputusan perusahaan daripada sebagai juru persuasi.

Deetz menulis bahwa model demokrasi liberal hanya berlangsung pada perusahaan yang di dalamnya setiap orang membagi suatu rangkaian nilai-nilai bersama. Penelitian Deetz mengenai praktik komunikais organisasi menyimpulkan bahwa hak berekspresi tampak lebih luas diberikan daripada hak untuk diberi informasi.

Karya-karya Stanley Deetz

- 1) *Transforming Communication, Transforming Business: Building Responsive and Responsible Workplace (1995)*
- 2) *Democracy in an Age of Corporate Colonization: Developments in Communication and the Politics of Everyday Life (1992)*
- 3) *Conceptual Foundations for Organizational Communication Studies*
- 4) *The Future of the Discipline: the Challenges, the Research, and the Social Contribution*
- 5) *Communication in the Age of Negotiation*
- 6) *Ethical Considerations in Cultural Research in Organizations (1985)*

3. Martin Fishbein



Fishbein merupakan salah seorang tokoh yang terkenal dan dihormati dari kalangan Teori Integrasi Informasi. Fishbein menekankan karakteristik yang kompleks dari sikap (*attitude*) yang dikenal sebagai *Expectancy Value Theory*. Fishbein membedakan dua macam kepercayaan. *Pertama*, yaitu kepercayaan akan sesuatu. *Kedua*, kepercayaan mengenai atau tentang sesuatu, yaitu pemahaman kita tentang kemungkinan relasi di antara dua hal.

Menurut Fishbein perubahan sikap dapat terjadi pada tiga sumber. *Pertama*, informasi dapat mengubah kemampuan mempercayai dan kepercayaan tertentu. *Kedua*, informasi dapat mengubah daya tarik dari suatu kepercayaan. *Ketiga*, informasi dapat menambah kepercayaan baru pada struktur sikap.

Bersama dengan Icek Ajzen, Fishben menyatakan bahwa hasil perilaku yang sebagian berasal dari kesengajaan (*intentions*) merupakan suatu hasil yang kompleks dari sikap.

Pemikiran yang dikembangkan Fishbein – dengan koleganya Ajzen – dan figur lain seperti Rosenberg, memandang bahwa nilai yang kita harapkan dari sesuatu mengontrol sikap kita merupakan pendekatan kelima di antara kajian yang penting mengenai persuasi.

Model *Expectancy Value* dari Fishbein Menyatakan bahwa sikap terhadap brand dibentuk oleh tiga elemen, yaitu yang berkaitan dengan atribut produk, ketika seseorang memercayai *brand* tersebut memiliki atribut, dan evaluasi tersebut atau baik-buruk sebuah *brand* yang memiliki atribut ini.

Pada model Teori Tindakan Beralasan (*Theory of Reasones Action* atau TORA), Fishbein dan Ajzen memperluas model *Expectancy Value* dengan menyediakan sebuah penghubung di antara sikap dan tujuan perilaku. Tindakan tidak hanya ditentukan oleh sikap, tetapi juga norma-norma subjektif. Norma subjektif terdiri atas kepercayaan yang dipegang seseorang yang memerhatikan pertimbangan rujukan kelompok yang secara sosial perilaku tersebut diinginkan dan diperberat oleh kebutuhan konsumen atau keinginan untuk memiliki sesuai dengan norma-norma kelompok rujukan tertentu.

Karya Martin Fishbein

Bersama I. Ajzen, Belief, Attitude, Intention, and Behavior: an Introduction to Theory and Research (1975).

4. Daniel Katz

Daniel Katz bersama-sama dengan Herbert A. Simon, Robert L. Kahn, dan James G. Miller merupakan figur utama dalam aliran perilaku organisasi dengan pendekatan sistem (*system approach*). Figur penting lain adalah pendekatan sistem (*Contingency Model*) adalah Joan Woodward, Fred



Fiedler, dan Robert House. Pendekatan sistem khususnya memusatkan perhatian pada sistem terbuka (*Open Systems*).

Suatu sistem terbuka memiliki batas-batas yang fleksibel yang memungkinkan komunikasi mengalir dengan mudah ke dalam dan keluar organisasi. Dalam organisasi yang terbuka, seseorang yang menjaga komunikasi dengan pihak luar dipandang sebagai penjangkau batas (*boundary spanners*). Mereka menyediakan informasi dari luar bagi pihak yang di dalam, mengendalikan penyebaran informasi, dan meyakinkan kalangan luas yang tertarik pada organisasi mereka.

Dalam pendekatan ini, komunikasi ditempatkan sebagai sesuatu yang penting. Komunikasi dalam organisasi menghubungkan beberapa subsistem. Komunikasi yang melintasi batas-batas organisasi dengan lingkungannya juga dianggap penting. Ditemukannya peran penting komunikasi membawa dukungan yang tinggi pada penambahan informasi sebagai jalan keluar untuk banyak masalah organisasi. Komunikasi yang makin meningkat dan makin baik, merupakan slogannya. Demikian Katz, dan koleganya, Khan, memaparkan.

Dua orang profesor dari Universitas Michigan ini, yaitu Daniel Katz dan Robert Kahn melalui buku mereka, *The Social Psychology of Organization* memaparkan bahwa penerapan pendekatan sistem pada organisasi dianggap paling monumental. Buku ini didasarkan secara tidak langsung pada pengalaman penulis yang luas pada penelitian organisasi yang menekankan pada Teori Sistem Terbuka. Studi ini terutama menempatkan organisasi di dalam suatu lingkungan sebagai unit studi.

Penerbitan karya Daniel Katz dan Robert Kahn ini menandai awal yang sebenarnya dari penerapan pemikiran sistem dalam mempelajari organisasi dan memperkenalkan apa yang kemudian disebut sebagai mazhab sistem (*System Schools*).

Daniel Katz bersama dengan koleganya, Kahn, menyatakan bahwa komunikasi dalam kaitannya dengan organisasi merupakan sebuah proses sosial dari keterkaitan yang sangat luas dalam memfungsikan kelompok, organisasi, atau masyarakat. Jadi, komunikasi adalah sesuatu yang sangat esensial dari sebuah sistem sosial atau suatu organisasi.

Berkaitan dengan perilaku individu dalam organisasi, menurut tokoh ini, bahwa perilaku orang di dalam organisasi masih perilaku individual, tetapi memiliki perbedaan dengan perilaku di luar ketentuan organisasi. Hal yang paling membedakan ini berkaitan dengan struktur organisasi.

Menurut Katz, sistem terbuka dapat mengambil energi dari lingkungan di sekitarnya. Jadi, operasi dan entropi, kondisi yang membingungkan dan tidak pasti, dinetralkan dengan pendatangan energi dan sistem kehidupan yang lebih dicirikan dengan entropi negatif dari pada entropi positif.

BAB III

MAZHAB DAN FONDASI TEORITIS KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Pada bab yang lalu kita telah membahas mengenai bentuk-bentuk teori organisasi beserta penjelasannya namun tidak dikemukakan bentuk aplikasi dari teori-teori organisasi tersebut. Dalam bab ini akan dibahas mengenai realitas sosial dan bagaimana kita memahami dunia sosial kita. Selain itu, akan dibahas pula bentuk pengorganisasian dalam masyarakat melalui gagasan dari sudut pandang objektif ataupun sudut pandang subjektif.

A. REALITAS SOSIAL

Perhatian utama kita dalam bagian ini adalah konsep *realitas sosial* dan bagaimana kita memahami dunia sosial kita. Kita tidak bermaksud memecahkan teka-teki mengenai unsur-unsur yang sebenarnya membentuk realitas atau apakah memang ada hal-hal di luar pikiran kita. Kami yakin bahwa orang mengalami keberadaan objek-objek yang bersifat fisik, namun kami juga yakin bahwa orang menciptakan pengalaman yang kita miliki bersama orang-orang lain dan objek-objek.

Apa yang penting adalah bahwa, (1) orang-orang yang berbeda berperilaku dengan cara-cara yang berbeda terhadap apa yang mereka anggap objek yang layak diamati, dan (2) perbedaan-perbedaan tersebut adalah berdasarkan pada bagaimana orang-orang berpikir tentang objek-objek itu. Suatu objek sosial adalah sekadar objek yang mempunyai makna bagi suatu kolektivitas atau menuntut tindakan oleh manusia. Dalam pengertian ini, perilaku dan objek adalah konstruksi sosial, karena bergantung pada manusia untuk membuat perilaku dan objek itu signifikan.

Bila kita memandang objek dan perilaku sebagai peristiwa yang dikonstruksi oleh manusia, kita juga dapat memandang perilaku manusia sangat bergantung pada proses-proses sosial untuk “mempertahankan dunia bersama-sama”. Sebelum kita membahas tema ini secara terperinci, mari kita lihat suatu pandangan yang berbeda yang mungkin lebih dikenal.

Adalah sulit untuk berbuat adil terhadap semua fase suatu debat yang telah berlangsung sekian lama dan melintasi sekian banyak disiplin, namun informasi dalam Gambar 1.1 (Morgan & Smircich, 1980) menawarkan suatu perbandingan umum dan perbedaan pandangan mengenai realitas dan kepercayaan-kepercayaan yang menyertainya mengenai sifat manusia. Rentang pandangan ini telah diletakkan dalam suatu kontinum dari yang sangat subjektif hingga yang sangat objektif.

Materi yang mempunyai banyak implikasi bagi studi, praktik dan evaluasi komunikasi organisasi, namun kami menggunakan sebagai kerangka untuk menjelaskan bagaimana teori berkaitan dengan praktik. Kami ingin pembaca menyadari bahwa terdapat cara-cara alternatif untuk memikirkan masalah-masalah yang berbeda dikemukakan oleh perspektif-perspektif yang berbeda. Sementara itu, terdapat istilah-istilah dan ide-ide dasar yang membutuhkan penelaahan.

Dalam buku ini istilah “objektif” merujuk kepada pandangan bahwa objek-objek, perilaku-perilaku, dan peristiwa-peristiwa eksis di suatu dunia “nyata”. Hal-hal itu eksis terlepas dan independen dari pengamat (*perceiver*)-nya. Istilah “subjektif” menunjukkan bahwa realitas itu sendiri adalah suatu konstruksi sosial. Kami mengingatkan pembaca untuk menyadari bahwa kami tidak menggunakan istilah “subjektif” dan istilah “objektif” untuk menunjukkan mana yang lebih baik. Istilah-istilah itu sekadar merujuk kepada pandangan-pandangan alternatif mengenai dunia. Kita cenderung lebih menyukai istilah “objektif” karena kita telah diingatkan untuk menyingkirkan bias-bias mereka dan bahwa “kebenaran” dapat ditemukan bila kita dapat menyingkirkan campur tangan manusia ketika melakukan penilaian.

Sementara itu, subjektivitas menunjukkan bahwa pengetahuan tidak mempunyai sifat yang objektif dan tidak mempunyai sifat yang “tidak dapat berubah”. Studi mengenai persepsi mengenai persepsi mendukung sifat yang sangat aktif dan selektif dari proses ini. Hal ini dengan sendirinya menimbulkan keraguan mengenai apakah kita akan

menemukan sesuatu yang “objektif”. Meskipun demikian, terdapat orang-orang yang berpendapat bahwa individu-individu tidak menciptakan dunia luar, namun berinteraksi dengannya. Misalnya, Brown (1977) berpendapat bahwa objek-objek persepsi merupakan hasil proyeksi teoritis dan tindakan dunia eksternal.

PENDEKATAN SUBJEKTIVIS ←—————

ASUMSI ONTOLOGIS	Realitas Sebagai Proyeksi Imajinasi Manusia	Realitas Sebagai Konstruks
	Dunia sosial dan apa yang dianggap “realitas” adalah proyeksi dari kesadaran individu; ia merupakan suatu tindakan (<i>act</i>) imajinasi kreatif dan kondisi intersubjektif yang meragukan. Pendapat ekstrem ini, lazim dikenal sebagai solipsisme, menyatakan: mungkin tidak terdapat sesuatu pun di luar diri (<i>self</i>): pikiran seseorang adalah dunia seseorang. Pendekatan-pendekatan transendental tertentu terhadap fenomenologi (menyoroti) realitas dalam kesadaran (<i>consciousness</i>), manifestasi suatu dunia fenomenal, namun tidak dengan sendirinya terbuka bagi pemahaman dalam kegiatan sehari-hari. Realitas disini meliputi proses-proses manusia yang menilai dan menafsirkan fenomena dalam kesadaran sebelum memahami struktur makna yang dinyatakannya. Jadi, sifat dunia fenomenal mungkin terbuka bagi manusia hanya lewat cara pandang yang secara disadari fenomenologis.	Dunia sosial adalah suatu produk berkesinambungan, dicipta ulang setiap pertemuan (<i>encounter</i>) ke dalam sehari-hari ketika orang-orang dalam diri mereka sendiri di dunia mereka membentuk wilayah definisi bermakna. Mereka melakukan lewat bahasa, label, tindak rutinitas, yang merupakan model keberadaan (<i>modes of being</i>) bersifat simbolik di dunia. Realita tertanam dalam sifat dan perilaku mode-mode tindakan simbolik. Realitas sosial tidak memiliki status konkret; ia merupakan suatu konsep simbolik. Mode-mode simbolik di dunia, seperti lewat pengantar bahasa, mungkin menghasilkan bersama, namun bersifat gangguan statusnya singkat, terbatas hanya saat-saat yang memungkinkan realitas itu secara aktif dikonstruksi diterima.

ASUMSI MENGENAI SIFAT MANUSIA	Manusia Sebagai Makhluk Transendental	Manusia Menciptakan Realitas
	Manusia dipandang mempunyai tujuan (<i>intentional beings</i>), mengarahkan energi psikis dan pengalamannya dengan cara-cara yang mewujudkan dunia dalam bentuk yang bermakna dan bertujuan. Ada tataran keperiadaan (<i>realms of beings</i>) dan tataran realitas, yang dicapai lewat aneka ragam tindakan yang berasal dari suatu bentuk kesadaran transendental. Manusia membentuk dunia dalam alam pengalaman mereka sendiri yang langsung.	Manusia menciptakan realitas dengan cara-cara yang paling masuk akal dalam usaha untuk membuat mereka dapat dijelaskan kepada sendiri dan kepada orang-orang. Mereka tidak sekadar aktor yang menafsirkan situasi dengan apa yang bermakna, karena tidak ada situasi selain dari situasi-situasi diwujudkan oleh mereka lewat kreatif mereka sendiri. Individu dapat bekerja sama untuk menciptakan realitas bersama, namun realitas masih merupakan suatu konstruksi subjektif yang dapat lenyap pada saat anggota-anggotanya tidak menerima sebagai demikian. Realitas tampak bagai nyata bagi individu-individu tindakan manusia yang secara sadar tanpa disengaja bersekongkol.
CONTOH PENELITIAN	Fenomenologi	Etnometodologi

**ASUMSI
ONTOLOGIS**

**Realitas Sebagai Wacana
Simbolik**

Dunia sosial adalah suatu pola hubungan dan makna simbolik yang ditopang lewat suatu proses tindakan dan interaksi manusia. Meskipun suatu derajat tertentu kontinuitas dipelihara lewat berlangsungnya kegiatan-kegiatan yang menyerupai aturan (*rule-like activities*) yang menentukan suatu lingkungan sosial tertentu, pola tersebut selalu terbuka bagi reafirmasi atau perubahan melalui penafsiran dan tindakan individu. Karakteri dasar dunia sosial tertanam dalam jaringan makna subjektif yang menopang tindakan-tindakan yang menyerupai aturan (*rule-like actions*) yang memberi dunia sosial tersebut suatu bentuk yang tahan lama. Realitas terletak bukan pada aturan atau kepatuhan atas aturan, namun dalam sistem tindakan bermakna yang menampilkan dirinya sendiri kepada seorang pengamat sebagai menyerupai aturan.

**Realitas Sebagai Bidang
Informasi Kontekstual**

Dunia sosial adalah suatu bidang bentuk dan kegiatan yang selalu berubah berdasarkan transmisi informasi. Bentuk kegiatan yang berlaku pada suatu saat tertentu mencerminkan suatu pola perbedaan yang ditopang oleh suatu cara tertentu pertukaran informasi. Sebagian bentuk kegiatan lebih stabil daripada sebagian bentuk lainnya, mencerminkan suatu pola belajar yang berkembang berdasarkan prinsip-prinsip umpan balik negatif. Sifat hubungan dalam bidang adalah probabilistik; suatu perubahan dalam pola dan keseimbangan yang sesuai dalam setiap bidang (*sphere*) akan menggetarkan ulang keseluruhannya, mengawali pola-pola penyesuaian dan penyesuaian ulang yang mampu mengubah keseluruhan dengan cara-cara yang mendasar. Hubungan bersifat relatif alih-alih tetap dan nyata.

ASUMSI MENGENAI SIFAT MANUSIA	Manusia Sebagai Aktor Sosial	Manusia Sebagai Pemroses Informasi
	Manusia adalah aktor sosial yang menafsirkan lingkungan mereka dan mengarahkan tindakan mereka dengan cara yang bermakna bagi mereka. Dalam proses ini mereka menggunakan bahasa, label, dan rutinitas untuk pengelolaan kesan, dan mode-mode lain tindakan yang spesifik secara kultural. Dengan begitu mereka memberi sumbangan kepada pembentukan realitas; manusia hidup dalam suatu dunia signifikan simbolik, menafsirkan dan melibatkan diri dalam hubungan yang bermakna dengan dunia tersebut. Manusia adalah aktor yang mempunyai kemampuan untuk menafsirkan, mengubah dan kadang-kadang menciptakan naskah yang mereka mainkan di atas panggung kehidupan.	Manusia terlibat dalam suatu proses berkesinambungan interaksi dan pertukaran dengan konteks mereka – menerima, menafsirkan dan bertindak berdasarkan informasi yang diterima, dan dengan demikian menciptakan suatu pola baru informasi yang mempengaruhi perubahan-perubahan dalam bidang tersebut secara keseluruhan. Hubungan antara individu dan konteks secara konstan berubah sebagai hasil pertukaran ini; individu hanya merupakan suatu unsur dari keseluruhan yang berubah. Hubungan yang krusial antara individu dan konteks direfleksikan dalam pola belajar dan penyesuaian timbal balik yang telah berkembang. Bila ini berkembang baik, bidang hubungan serasi; ketika penyesuaian rendah, bidang tersebut tidak stabil dan bergantung pada pola-pola perubahan yang tidak teramalkan dan terputus.
CONTOH PENELITIAN	Teori Tindakan Sosial	Sibernetika

→

PENDEKATAN OBJEKTIF

ASUMSI ONTOLOGIS	Realitas Sebagai Proses yang Konkret	Realitas Sebagai Struktur Konkret
	Dunia sosial adalah suatu proses yang berkembang, yang sifatnya konkret, namun selalu berubah dalam bentuk rincinya. Segala sesuatu berinteraksi dengan segala sesuatu lainnya dan amat sulit menemukan hubungan kausal yang tetap di antara proses-proses utamanya. Paling banter, dunia mengekspresikan dirinya dalam bentuk-bentuk hubungan umum dan ber-syarat antara unsur-unsurnya yang lebih stabil dan jelas. Situasinya cair dan menciptakan peluang bagi mereka yang punya kemampuan yang sesuai untuk membentuk dan mengeksploitasi hubungan berdasarkan kepentingan mereka. Sebagaian dari dunia adalah apa yang dibentuk atasnya: suatu perjuangan antara berbagai pengaruh, yang masing-masing berusaha bergerak menuju pencapaian tujuan yang diinginkan.	Dunia sosial adalah sesuatu "di luar sana" yang keras, konkret dan nyata yang mempengaruhi setiap orang dengan suatu cara. Dunia sosial dapat dianggap sebagai suatu jaringan hubungan tetap antara bagian-bagian pokoknya. Realitas harus ditemukan dalam perilaku konkret dan hubungan antara bagian-bagian ini. Realitas merupakan suatu fenomena objektif yang dapat diamati dan diukur secara cermat. Setiap aspek dunia ini yang tidak menyatakan dirinya dalam suatu bentuk aktivitas atau perilaku yang dapat diamati harus dianggap meragukan. Realitas didefinisikan sebagai sesuatu yang bersifat eksternal dan nyata. Dunia sosial adalah sekonkret dan senyata dunia alam.

ASUMSI MENGENAI SIFAT MANUSIA	Manusia Sebagai Agen yang Adaptif	Manusia Sebagai Mekanisme yang Merespons
	Manusia eksis dalam hubungan yang interaktif dengan dunia mereka. Mereka mempengaruhi dan dipengaruhi oleh konteks atau lingkungan mereka. Proses pertukaran yang berlaku di sini pada dasarnya adalah proses bersaing yang memungkinkan individu berusaha menafsirkan dan mengeksploitasi lingkungan untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan utama dan karenanya bertahan hidup. Hubungan antara individu dan lingkungan menunjukkan suatu pola aktivitas yang diperlukan bagi kelangsungan hidup dan kesejahteraan individu tersebut.	Manusia adalah suatu produk kekuatan eksternal dalam lingkungan yang melingkupi mereka. Rangsangan dalam lingkungan mereka mengkondisikan mereka untuk berperilaku dan memberikan respons terhadap peristiwa-peristiwa dengan cara-cara yang dapat diramalkan dan tetap. Suatu jaringan hubungan kausal mengaitkan semua aspek penting perilaku kepada lingkungan. Meskipun persepsi manusia dapat mempengaruhi proses ini hingga derajat tertentu, manusia selalu memberikan respons terhadap situasi dengan suatu cara yang berdasarkan hukum (berdasarkan aturan)

Logika pokok mengenai uraian dalam Gambar 1.1 menampilkan dua pertanyaan umum yang penting. Seberapa jauh perilaku manusia “ditentukan” atau “suka rela”? Bagaimana orang dapat memahami dan mengelola lingkungan? Mulai dari ujung “objektif” kontinum itu, perilaku adalah sangat ditentukan dan individu adalah benar-benar produk lingkungan. Menuju ujung lainnya (subjektif) dari kontinum tersebut, perilaku menjadi “suka rela” dan manusia lebih cenderung merupakan faktor yang memutuskan bagaimana lingkungan eksternal dikonstruksi. Salah satu implikasinya adalah bila individu tidak sekadar memberikan respons terhadap isyarat-isyarat lingkungan, akan sulit menggeneralisasikan mereka dan bagaimana mereka berkomunikasi. Selain itu, bila tindakan

komunikasi berdasarkan kesukarelaan, seperti dikatakan Penman (1922), maka individu harus bertanggung jawab atas tindakan mereka. Ini berarti terdapat suatu dimensi moral dalam studi komunikasi dan bahwa mereka yang menganut pandangan-pandangan teoritis yang lebih subjektif lebih cenderung melihat isu-isu moral sebagai sesuatu yang penting.

Pertanyaan kedua memberikan titik awal yang penting untuk membandingkan pandangan-pandangan atas komunikasi yang tertanam dalam posisi-posisi yang dikemukakan dalam Pandangan “objektif” yang ekstrem menunjukkan bahwa manusia mengamati lingkungan mereka, menentukan makna, dan menggunakan bahasa sesuai dengan itu. Dengan demikian, komunikasi digunakan sebagai suatu alat untuk mengelola apa yang telah diidentifikasi. Posisi “subjektif” menekankan penciptaan makna. Posisi tersebut bukan sekadar masalah penggunaan bahasa atau komunikasi sebagai suatu alat untuk menghasilkan apa yang orang coba untuk tunjukkan. Posisi ini sesuai dengan apa yang dikatakan Penman (1992), bahwa “pemahaman kita berasal dari proses penciptaan makna kita, bukan berasal dari pengalaman fisik atau pengamatan semata”. Berdasarkan pandangan subjektif, lingkungan dikelola dengan mengelola makna. Seperti yang dikatakan Weick (1977), alih-alih mengendalikan lingkungan kita, suatu perubahan pikiran mendorong individu untuk memperoleh pandangan lebih baik guna mengendalikan proses yang menghasilkan suatu lingkungan yang dimainkan dan proses penjulukan (*labeling*) yang terjadi setelah itu. Bila lingkungan merupakan suatu penciptaan, maka amat bijaksana untuk meneliti proses kreatif itu sendiri alih-alih secara total mempercayai gagasan bahwa telah ada suatu “penemuan” lingkungan dan lingkungan itu menunggu untuk dikelola. Komunikasi bukan sekadar pengetahuan. Suatu dunia tertentu diciptakan dalam komunikasi, dan setiap penafsiran komunikasi tersebut harus mempertimbangkan konteks yang memungkinkan terjadinya praktik-praktik komunikasi.

Orang dapat memahami perbedaan yang besar antara pandangan-pandangan ini dengan menganalisis kedua titik ekstrem tadi. Seorang objektivis yang ekstrem memandang dunia sosial dengan cara yang sama ketika kita memikirkan dunia fisik dan alam, sebagai sesuatu yang konkret dan terpisah dari orang yang memandang dan menyentuh dunia. Seorang subjektivitas yang ekstrem, sebaliknya, berpendapat bahwa tidak ada sesuatu yang eksis di luar pikiran orang yang bertindak dan mempersepsi,

dan bahwa realitas adalah benar-benar suatu proses manusiawi yang memungkinkan kita menciptakan objek-objek fisik dalam pikiran kita dan memberikan respons terhadap objek-objek tersebut seakan-akan objek-objek tersebut eksis sebagai peristiwa-peristiwa alam.

Kami tidak begitu mempermasalahkan kegunaan kedua pandangan ekstrem tersebut, namun lebih tertarik pada *bagaimana kita mungkin berperilaku bila kita menganut suatu pandangan atau pandangan lainnya*, terutama dalam hal bagaimana kita dapat memikirkan suatu organisasi. Karena perbedaan-perbedaan yang penting dan spesifik ada di antara pendekatan objektif dan pendekatan subjektif, kami akan membandingkan kedua pendekatan itu lebih terperinci.

Orang yang mendekati realitas secara objektif melihat realitas tersebut sebagai sesuatu yang konkret atau fisik dengan suatu struktur yang harus dan dapat ditemukan. Meskipun tidak ditemukan, struktur itu masih ada di sana dan independen dari mereka yang mencoba menemukannya. Dunia memiliki suatu tatanan tertentu yang menunggu untuk ditemukan. Kebanyakan apa yang kita sebut “ilmu” (*science*) berdasarkan pendekatan realitas, menggunakan teleskop dan mikroskop untuk mengetahui apa yang membuat segala sesuatu berfungsi. Keberfungsian tersebut mempunyai keteraturan, dan seorang ilmuwan berusaha menemukan keteraturan tersebut – di planet-planet, dalam pola-pola dunia hewan, dalam cara bagaimana sel-sel berkembang biak, dan dalam hubungan-hubungan di antara atom-atom dan orang-orang.

Seorang subjektif memandang realitas sebagai suatu proses kreatif yang memungkinkan orang-orang menciptakan apa yang ada “di luar sana”. Berdasarkan pandangan seorang subjektivitas, orang-orang *menciptakan* suatu keteraturan alih-alih *menemukan* keteraturan objek-objek. Dunia, dan semua hal yang ada di dalamnya, pada dasarnya tidak berstruktur, atau sekurang-kurangnya berperilaku dengan cara-cara yang tidak memahami dirinya sendiri.

Tatanan atau keteraturan adalah cara suatu hal mengikuti suatu hal lainnya dengan suatu urutan peristiwa tertentu. Dalam biologi, misalnya, keteraturan adalah subdivisi kelas dan subkelas dalam klasifikasi sistem bagi tumbuhan dan hewan. Pertanyaan yang diajukan seorang subjektivis, “Apakah tumbuhan dan hewan tersusun secara alamiah dengan cara yang sama sebagaimana kaum biolog menyusun makhluk itu?” Tentu saja,

jawaban seorang subjektivis adalah tumbuhan dan hewan tidak tersusun seperti itu; para biolog menciptakan susunan itu dan menerapkannya pada tumbuhan dan hewan. Bila Anda mempelajari sistem klasifikasi yang diciptakan para biolog, Anda mungkin berpikir dunia disusun dengan cara seperti itu; namun realitasnya para ilmuwan menciptakan sistem tersebut dan menghasilkan keteraturan. Dunia tumbuhan dan hewan, menurut kaum subjektivis, tidak tersusun seperti itu.

B. ORGANISASI/PENGORGANISASIAN

Cara kita menyusun atau mengatur orang, objek, dan gagasan dipengaruhi oleh cara pandang kita, apakah kita mulai dari pandangan objektif atau pandangan subjektif. Pendekatan objektif menyarankan bahwa sebuah organisasi adalah sesuatu yang bersifat fisik dan konkret, dan merupakan sebuah struktur dengan batas-batas yang pasti. Istilah “organisasi” mengisyaratkan bahwa sesuatu yang nyata merangkum orang-orang, hubungan-hubungan, dan tujuan-tujuan. Sebagian orang menyebut pendekatan ini sebagai pandangan yang menganggap organisasi sebagai wadah (*container view of organisations*). Organisasi eksis seperti sebuah keranjang, dan semua unsur yang membentuk organisasi tersebut ditempatkan dalam wadah itu.

Suatu pendekatan subjektif memandang organisasi sebagai kegiatan yang dilakukan orang-orang. Organisasi terdiri dari tindakan-tindakan, interaksi, dan transaksi yang melibatkan orang-orang. Organisasi diciptakan dan dipupuk melalui kotak-kontak yang terus menerus berubah yang dilakukan orang-orang antara yang satu dengan lainnya dan tidak eksis secara terpisah dari orang-orang yang perilakunya membentuk organisasi tersebut.

Berdasarkan pandangan objektif, organisasi berarti struktur; berdasarkan pandangan subjektif, organisasi berarti proses. Penekanan pada perilaku atau struktur bergantung pada pandangan mana yang Anda anut.

Apa yang kita maksudkan dengan “organisasi”? Jawabannya bergantung pada perspektif yang diambil, namun untuk tujuan studi kita, penting untuk disadari bahwa tidak satu perspektif pun yang menjawab pertanyaan ini secara lengkap.

Alat yang digunakan untuk menggambarkan organisasi memberikan pandangan mengenai tantangan untuk memahami apa sebenarnya organi-

sasi itu. Suatu alat deskriptif yang primer adalah *metafora* (kiasan). Suatu metafora membandingkan (mengumpamakan) suatu hal dengan suatu hal lainnya dengan membicarakan hal pertama seolah-olah hal pertama itu adalah hal kedua. Misalnya, mengatakan bahwa “hidup adalah permainan” adalah menggunakan metafora yang membandingkan *hidup* dengan *permainan*. Kita dapat mengatakan “hidup seperti sebuah permainan”, namun metafora memberikan kemiripan dan perbedaan. Ketika seseorang mengatakan, “Menyudutkan seorang birokrat sama seperti memakukan jeli ke dinding”, suatu citra yang khas muncul. Metafora memberikan perumpamaan untuk mengkaji suatu persoalan.

Mengkaji sesuatu, seperti organisasi, dapat berdasarkan penelaahan ciri-ciri metafora yang ditemukan dalam persoalan yang dikaji. Morgan dan Smircich (1980) berpendapat bahwa teoritis memilih metafora yang didasarkan atas asumsi-asumsi mengenai realitas dan sifat manusia yang melibatkan mereka dalam jenis-jenis dan bentuk-bentuk pengetahuan tertentu. Metafora yang paling kreatif bergantung pada “kekeliruan konstruktif” (*constructive falsehood*), yang menekankan ciri-ciri tertentu.

Implikasi utama dari gagasan ini, menurut Morgan, adalah bahwa “tidak ada metafora yang dapat menangkap sifat kehidupan organisasi secara total,” dan bahwa “metafora yang berbeda dapat merupakan dan menangkap sifat kehidupan organisasi dengan cara yang berbeda, setiap metafora menciptakan cara pandang yang kuat, khas, namun pada dasarnya parsial. Mengakui bahwa teori organisasi bersifat metaforis adalah mengakui bahwa teori organisasi adalah suatu usaha yang pada dasarnya subjektif, yang berkaitan dengan produksi analisis satu-sisi atas kehidupan organisasi” (hlm. 611-612).

Metafora digunakan luas dalam studi dan praktik komunikasi organisasi. Misalnya, para manajer gemar menggunakan metafora olahraga untuk menggambarkan perilaku organisasi. Mereka menyebutkan “memainkan bola tim”, dan “mengetahui kapan membawa bola dan kapan melemparkannya.” Namun adalah penting bahwa metafora tidak dicampurkan dengan apa yang ingin diuraikannya. Metafora olahraga dapat memberikan uraian yang provokatif dan panduan bagi perilaku yang diharapkan. Namun mereka yang mempunyai pengalaman berorganisasi menyadari bahwa kehidupan organisasi jauh lebih rumit daripada kebanyakan olahraga. Aturan-aturannya dapat bervariasi, bergantung pada

orang, status, kekuasaan, dan kekuatan eksternal. Sebenarnya, beberapa permainan dengan aturan-aturan yang berbeda mungkin berlangsung pada saat yang sama, dan kadang-kadang aturan-aturan yang tidak tertulis mendominasi permainan. Karena itu, perbedaan dan kemiripan dalam metafora menciptakan perbandingan yang kreatif dan wawasan. Metafora membantu menjelaskan konsep-konsep yang rumit, namun setiap metafora menjelaskan dengan suatu cara tertentu. Kita harus peka terhadap bagaimana alat-alat tersebut dapat sekaligus menyajikan pemikiran dan memperkayanya.

Suatu cara melihat adalah juga cara untuk tidak melihat. Misalnya, suatu metafora organisasi tradisional yang lazim, dan metafora yang merefleksikan suatu pendekatan objektif, adalah metafora “mesin”, seperti dalam “organisasi adalah suatu mesin yang beroli baik.” Mesin adalah konkret dan berbagai bagiannya dapat diamati secara langsung. Metafora menyederhanakan masalah dengan memungkinkan kita untuk melihat suatu organisasi yang mempunyai bagian-bagian interdependen dan dapat saling dipertukarkan yang bekerja selaras. Ciri sistematis mesin diproyeksikan kepada organisasi. Gagasan pokoknya adalah bahwa kita dapat memahami organisasi manusia melalui seperangkat prinsip yang sama yang digunakan untuk memahami mesin. Meskipun demikian, perbedaan-perbedaan penting harus dipertimbangkan ketika perbandingan demikian dilakukan. Aktor manusia adalah kurang dapat diramalkan, misalnya, daripada bagian-bagian mesin. Perbedaan di antara manusia-manusia menunjukkan bahwa mereka tidak saling dipertukarkan seperti bagian-bagian mesin. Bagian-bagian mesin itu diprogram untuk bekerja. Bagian-bagian itu tidak punya kemauan, namun manusia punya. Bagian-bagian membentuk mesin hanya dalam arti yang statik. Manusia menciptakan, memelihara, mengubah, dan menghentikan organisasi lewat perilaku yang terus berubah.

Sebuah metafora terkenal yang menunjukkan pendekatan subjektif terhadap organisasi adalah metafora budaya. Istilah “budaya” digunakan dalam berbagai cara ketika merujuk kepada organisasi (Smircich, 1983, 1985; Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo, 1982; Putnam, 1983). Ketika metafora digunakan sebagai cara untuk melihat dan memahami dunia, budaya menunjukkan bahwa organisasi eksis hanya melalui orang-orang dalam interaksi. Analisis kultural menunjukkan perilaku dan konstruksi simbolik melalui interaksi. Meskipun kita sulit menyangkal potensi

aktivitas simbolik, hal itu tidak selalu menggambarkan tindakan yang dilakukan. Orang tidak selalu melakukan apa yang mereka katakan. Selain itu, kekuatan-kekuatan eksternal mungkin diabaikan ketika menerapkan metafora budaya.

Untuk saat ini, perlu diingat bahwa pemahaman seseorang mengenai organisasi bergantung pada asumsi-asumsi orang itu mengenai realitas. Asumsi-asumsi tersebut bergantung pada apakah seseorang menganut pandangan objektif atau pandangan subjektif mengenai dunia dan manusia. Kedua pendekatan itu menggunakan metafora-metafora yang memberi kita wawasan mengenai sejumlah aspek organisasi, namun setiap pendekatan tidak memberikan uraian lengkap mengenai kerumitan kehidupan organisasi. Karena metafora tidak lengkap, kita harus peka terhadap apa yang tidak terucapkan ketika suatu metafora tertentu digunakan. Di samping mencerminkan suatu pandangan atas realitas, metafora mengisyaratkan asumsi-asumsi tertentu mengenai manusia. Ingatlah bahwa di mana dan bagaimana manusia sesuai dengan teori organisasi akan bergantung pada pendekatan mana yang Anda gunakan (lihat Morgan, 1986, mengenai metafora-metafora organisasi).

C. CATATAN SEORANG SUBJEKTIVIS

Teoritis perilaku mengubah teori-teori klasik dengan mengubah pandangan dari pertimbangan-pertimbangan mengenai struktur murni dan tugas ke pertimbangan-pertimbangan mengenai manusia dan moral. Namun, perubahan tersebut masih sekadar menunjukkan variasi mengenai tema-tema utama pandangan objektivis (birokratik). Untuk pembahasan lebih jauh, kita akan menelaah konsep-konsep struktur, tujuan, komunikasi, dan organisasi.

Meskipun pandangan-pandangan yang menekankan pentingnya organisasi informal, pandangan-pandangan tersebut tidak menolak legitimasi dan predominansi organisasi formal. Suatu anjuran lazim adalah bahwa organisasi informal dan organisasi formal harus dinegosiasikan, atau difusikan bersama-sama. Namun, jelas bahwa struktur yang timbul masih dikonsepsikan oleh mereka yang bertugas. Organisasi informal dipandang sebagai sesuatu yang memerlukan perhatian sehingga ia tidak mengganggu kerja nyata organisasi.

Kepustakaan menyarankan bahwa perhatian pada tujuan berarti menelaah tujuan organisasi. Diisyaratkan bahwa tujuan ini adalah universal, disepakati dan dipahami setiap orang. Seperti juga teori-teori klasik, teoretisi perilaku berpaut pada model rasional (objektif) mengenai organisasi. Pfeffer (1982) menyatakan bahwa “ciri pembeda yang penting dari teori-teori organisasi yang menggunakan perspektif rasional adalah unsur tindakan yang sadar berorientasi ke masa depan yang secara layak dan otonom dikonstruksi untuk mencapai suatu tujuan atau nilai”. Pengalaman berorganisasi mengajari kita bahwa terdapat banyak tujuan yang muncul dari berbagai faksi. Ini dinegosiasikan dengan tujuan yang lebih formal dinyatakan, dan hasilnya mungkin atau mungkin tidak menyamai konsep asli suatu organisasi atau struktur yang hierarkis. Perspektif rasional (objektif) juga menyarankan bahwa organisasi dan orang-orang mengetahui apa tujuan mereka sebelum tujuan itu dilaksanakan; karena itu, pencapaian tujuan tersebut hanya sekadar masalah rekonsiliasi perbedaan antara individu dan organisasi. Namun, sebenarnya hal itu lebih rumit daripada itu. Sering organisasi tidak mengetahui apa tujuannya sampai tujuan itu tercapai. Kita akan mengembangkan gagasan ini lebih jauh dalam pembahasan proses pengorganisasian.

Peranan komunikasi menjadi lebih nyata dan penting dalam teori-teori perilaku, namun fungsi komunikasi sama seperti dalam model birokratik. Komunikasi dianggap penting untuk mencapai tujuan organisasi, dan tujuan ini adalah tujuan manajerial. Keefektifan komunikasi dinilai berdasarkan kriteria manajerial. Teori Mayo mengenai hubungan manusia berkekaan dengan hubungan antara komunikasi dan produktivitas. Barnard menyebutkan teknik komunikasi sebagai suatu cara melaksanakan kewenangan. Dalam skema Likert komunikasi dapat diarahkan ke atas, namun tujuan utamanya adalah untuk menerangkan hierarki sehingga penyesuaian dapat dilakukan. Fungsi utama komunikasi dalam teori-teori ini adalah regulasi dan kontrol.

Meskipun model-model perilaku lebih berorientasi pada manusia daripada pendahulunya, terdapat perbedaan jelas antara sesuatu yang disebut sebuah organisasi dan perilaku orang-orang yang ada di dalamnya. Definisi yang diisyaratkan masih menekankan organisasi sebagai entitas yang konkret dan “nyata”, yang dapat memiliki struktur formal atau struktur informal. Yang manakah organisasi yang “nyata”? Proses fusi yang

disebut terdahulu bergerak kembali ke struktur formal. Teoretisi perilaku memandang orang-orang dan perilaku mereka sebagai suatu pengaruh penting dalam organisasi, namun struktur juga masih merupakan kekuatan yang dominan.

Memandang organisasi sebagai suatu sistem sosial tidak hanya memberi gambaran yang lebih komprehensif, namun sesuai dengan suatu pemikiran logis bahwa suatu organisasi terdiri dari dimensi struktural dan dimensi personal dan interaksi dimensi-dimensi tersebut. Meskipun konsep ini bergerak di luar model-model klasik organisasi, konsep ini masih mengaburkan unsur manusia dalam organisasi. Sistem tersebut sering dipahami sebagai mempunyai kehidupannya sendiri, yang ditimbulkan dan dipandu oleh prinsip-prinsip penting yang dapat diterapkan secara lintas struktur biologis dan sosial. Konsep ini mempromosikan suatu pandangan mekanistik mengenai perilaku dan komunikasi manusia. Pengaruh konstruksi sosial yang unik dan interpretasi atas interaksi di antara individu-individu.

Silverman (1971) menyatakan:

Pendekatan sistem menekankan bagaimana tindakan bagian-bagian distrukturkan oleh kebutuhan sistem akan stabilitas dan konsensus tujuan, dan menekankan proses integrasi dan adaptasi. Pendekatan alternatif berpendapat... bahwa organisasi adalah sekadar produk yang selalu berubah dari tindakan anggota-anggotanya untuk kepentingan diri... “Masyarakat Membentu Manusia” (Sistem), “Manusia Membentuk Masyarakat” (Tindakan).

Silverman lebih lanjut menyarankan bahwa debat sesungguhnya adalah mengenai nilai relatif menganalisis organisasi “dari pandangan transendental atas masalah-masalah sistem secara keseluruhan, di mana tindakan manusia dianggap sebagai cerminan kebutuhan sistem, atau dari pandangan interaksi yang muncul ketika para aktor memberi makna kepada tindakan mereka sendiri atau kepada tindakan orang lain. Pandangan subjektivis menekankan bahwa individu dan interaksi mereka mengkonstruksi sistem, dan meskipun sistem mungkin mengekang individu, itu dilakukan oleh makna yang merupakan produk manusia.

Ketika organisasi dianggap sebagai bagian-bagian interdependen yang berfungsi untuk menopang sistem, ada kecenderungan untuk meremehkan pentingnya makna yang dikonstruksi secara sosial. Sistem itu mempunyai citra seperti mesin yang memungkinkan organisasi dilihat sebagai suatu pemroses informasi besar yang bagian-bagiannya tidak hanya saling bergantung namun juga dapat saling dipertukarkan. Hubungan antara orang-orang hanya penting dalam formulasi yang demikian karena hubungan tersebut memungkinkan sistem untuk berfungsi dan menopang dirinya sendiri. Orang menjadi percaya bahwa bila orang-orang disingkirkan, organisasi akan tetap eksis berdasarkan hubungan yang telah terbentuk, atau bila orang-orang digantikan, hubungan-hubungan yang sama akan tetap berjalan. Organisasi dianggap sebagai sangat teratur dan konkret. Apakah hubungan bisa berlangsung tanpa orang-orang? Apakah “hubungan antarperanan-peranan” merujuk kepada perilaku yang ditentukan, atau perilaku sebenarnya dan interpretasi atas perilaku tersebut? Pandangan subjektif berpendapat bahwa kehidupan yang diberikan kepada suatu organisasi adalah hanya itu – diberikan oleh para peserta yang berinteraksi yang berfokus pada makna interaksi tersebut.

Teori sistem umum menekankan kemiripan proses-proses yang terjadi pada sebuah mesin, organisme, atau organisasi. Bila metafora mesin dan metafora organisasi tidak punya bagian-bagian fisik dan tidak punya struktur yang terpisah dari fungsinya. Tindakan manusia penting bagi apa yang sebenarnya disebut organisasi. Penelaahan atas kemiripan proses-proses tersebut dapat menciptakan suatu keteraturan palsu di mana manusia dilihat sebagai sangat teramalkan dan sekadar reaktif.

Pendekatan sistem terbuka terhadap organisasi berfokus pada lingkungan yang melingkupi sistem tersebut. Organisasi beroperasi lintas batas dan bertransaksi dengan sistem-sistem sosial lain untuk menjamin kelangsungan hidup. Organisasi adalah sistem yang merupakan bagian dari sistem-sistem lain, seperti lembaga-lembaga dan masyarakat. Tantangannya adalah mengidentifikasi aspek-aspek lingkungan yang terhadapnya sistem (organisasi) harus beradaptasi untuk menopang dirinya sendiri pada suatu tingkat yang optimal. Faktor-faktor dalam lingkungan dianggap memberikan landasan bagi struktur organisasi (Woodward, 1965; Emery & Trist, 1965; Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967). Pendekatan ini menyarankan bahwa adaptasi organisasi merupakan suatu

proses yang agak sederhana dan konkret. Namun, Silverman (1971) menantang gagasan ini dengan bertanya.

Mengapa, bila organisasi “harus” beradaptasi dengan lingkungannya, organisasi-organisasi melakukan itu dengan kecepatan yang berbeda-beda? Jawaban yang biasa diberikan adalah satu dari komponen-komponen sistem ... adalah predisposisi anggota-anggotanya ... Predisposisi mereka berasal dari sistem budaya masyarakat dan diperhitungkan ... Namun, dapat pula ditegaskan, bahwa lingkungan, sebagaimana dipersepsi pengamat, tidak pernah melaksanakan jenis pengaruh ini atas pola-pola interaksi dalam organisasi. Penjelasan terletak mengapa orang-orang bertindak seperti yang mereka lakukan mungkin terletak bukan dalam kombinasi faktor “objektif” dan faktor “subjektif”, namun dalam jaringan makna yang merupakan suatu “dunia yang sudah dianggap semestinya” (*a world-taken-for-granted*).

Komunikasi, berdasarkan perspektif sistem, menempatkan perhatian pada perolehan, pemrosesan, dan penyebaran informasi. Konsep ini memang penting, namun perlu diingat bahwa informasi dan situasi diciptakan, dan respons bergantung pada makna yang diberikan oleh peserta organisasi.

BAB IV

MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN

Bab ini akan membahas keterkaitan komunikasi organisasi terhadap motivasi dan gaya kepemimpinan, yaitu bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Adapun beberapa bagian yang akan dibahas lainnya antara lain pengertian motivasi, ciri-ciri dari motif, faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, teori-teori motivasi, pengertian kepemimpinan, fungsi dan peran pemimpin dalam organisasi, teori gaya kepemimpinan, dan beberapa pendekatan teori kepemimpinan serta pembahasan mengenai komunikasi dan kepemimpinan.

A. PENGERTIAN MOTIVASI

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan (Hasibun, 1999). Motif sering kali disamakan dengan dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motif tersebut merupakan suatu *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertindak laku dan perbuatan itu mempunyai tujuan tertentu. Pendapat tersebut didukung oleh Jones (1997) mengatakan motivasi mempunyai kaitan dengan suatu proses yang membangun dan memelihara perilaku ke arah suatu tujuan.

Hasibuan (1999), mengemukakan bahwa motivasi adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang

karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Sedangkan, Siagian (1995) mengatakan bahwa, motif adalah keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan, atau menggerakkan dan motif itulah yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap, dan tindakan seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi masing-masing anggota organisasi. Motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Karena itulah, terdapat perbedaan dalam kekuatan motivasi yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menghadapi situasi tertentu dibandingkan dengan orang-orang lain yang menghadapi situasi yang sama. Bahkan, seseorang akan menunjukkan dorongan tertentu dalam menghadapi situasi yang berbeda dan dalam waktu yang berlainan pula.

Wexley & Yukl (dalam As'ad, 2001) memberikan batasan mengenai motivasi sebagai *the process by which behavior is energized and directed*. Pengertian motivasi seperti dikemukakan oleh Wexley & Yukl (1997) adalah pemberian atau penimbunan motif atau dapat pula diartikan sebagai hal atau keadaan menjadi motif. Jadi, motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 1999). Sedangkan, Robbins (dalam Hasibuan, 1999) mengemukakan motivasi sebagai suatu kerelaan berusaha se-optimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha memuaskan beberapa kebutuhan individu.

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

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

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

Oleh karena itu, manajer harus selalu menimbulkan motivasi kerja yang tinggi kepada karyawannya guna melaksanakan tugas-tugasnya. Sekalipun harus diakui bahwa motivasi bukan satu-satunya faktor yang memengaruhi tingkat prestasi kerja seseorang. Ada faktor lain juga ikut memengaruhi seperti pengetahuan, sikap, kemampuan, pengalaman, dan persepsi peranan.

Berbagai pendapat dan pandangan para ahli di atas, menurut pendapat penulis, motivasi memiliki komponen, yakni komponen dalam dan komponen luar. Komponen dalam ialah perubahan dalam diri seseorang, keadaan merasa tidak puas, dan ketegangan psikologis. Komponen luar, ialah apa yang diinginkan seseorang, tujuan yang menjadi arah tingkah lakunya. Jadi komponen dalam adalah kebutuhan-kebutuhan yang ingin dipuaskan, sedangkan komponen luar adalah tujuan yang hendak dicapai. Kalau kita cermati antara kebutuhan, motivasi, perbuatan atau tingkah laku tujuan dan kepuasan ada hubungan dan kaitan yang kuat. Tiap perbuatan senantiasa berkat adanya motivasi. Timbulnya motivasi dikarenakan seseorang merasakan sesuatu kebutuhannya tertentu dan karenanya perbuatan tersebut terarah pada pencapaian tujuan tertentu. Apabila tujuan telah dicapai, maka akan merasa puas. Tingkah laku yang telah memberikan kepuasan terhadap suatu kebutuhan cenderung untuk diulang kembali, sehingga menjadi lebih kuat dan lebih mantap.

Kebutuhan dasar manusia bukan hanya semata-mata merupakan hal-hal yang dikehendaki untuk memenuhi tuntutan primer seperti makan, pakaian, rumah, dan tuntutan keamanan yang bertujuan sekadar untuk pemenuhan tuntutan primer manusia. Zainun (1979) mengemukakan, kebutuhan tersebut mencakup dua hal: pertama, merupakan hal yang memang harus dimiliki karena hal ini betul-betul merupakan sesuatu yang diperlukan; kedua, merupakan sesuatu yang sering diutarakan sebagai kebutuhan, padahal sesungguhnya baru merupakan keinginan belaka. Kebutuhan yang dirasakan oleh seseorang dalam pekerjaannya mungkin merupakan alat untuk memenuhi kebutuhan lainnya. Kadang-kadang kebutuhan yang ingin dipenuhi dengan pemenuhan kebutuhan yang sebelumnya tidak disadari oleh yang bersangkutan. Itu sebabnya, dikatakan di atas bahwa terdapat dua macam kebutuhan manusia yaitu kebutuhan yang disadari dan kebutuhan atau keinginan yang tidak disadari (Zainun, 1979).

Masing-masing kebutuhan itu tidak dapat dipisahkan secara mutlak. Kebutuhan itu satu sama lain mempunyai hubungan yang sangat erat, baik secara langsung maupun tidak langsung. Bilamana satu kebutuhan merupakan alat untuk memenuhi keinginan lebih lanjut, maka keinginan yang belakangan merupakan tujuan hingga akhirnya sampai pada satu keinginan yang disebut sebagai keinginan yang tidak disadari. Sebagai contoh; seseorang menginginkan sejumlah uang dari penghasilan kerjanya karena dengan uang itu dia dapat memenuhi kebutuhannya, antara lain memenuhi keinginannya memiliki sebuah mobil; mereka menginginkan mobil karena tidak mau kalah dengan temannya.

Masing-masing kebutuhan atau keinginan itu tidak sama kekuatan atau keinginan itu tidak sama kekuatan tuntutan-tuntutan pemenuhannya. Tumbuhnya kekuatan itu satu sama lain juga berbeda waktunya. Seluruh kebutuhan tidak timbul dalam waktu bersamaan walaupun kadang-kadang beberapa kebutuhan dapat muncul sekaligus orang harus menentukan pilihannya yang sama harus dipenuhi lebih dahulu.

Dalam kontalasi kehidupan sekarang ini, seseorang memerlukan uang untuk membeli berbagai bahan yang diperlukannya. Dengan demikian, seseorang memerlukan sumber penghasilan dan bagi kebanyakan orang hal itu berarti memiliki pekerjaan sebagai cara dia memperoleh penghasilan tertentu. Sudah barang tentu, tingkat penghasilan yang diperoleh seseorang dari tempatnya berkarya tergantung pada banyaknya hal seperti:

1. Situasi perekonomian;
2. Keahlian atau keterampilan seseorang yang mungkin dijualnya;
3. Tersedianya lapangan kerja;
4. Kemampuan organisasi memberikan imbalan *financial* tertentu;
5. Tingkat upah dan gaji yang berlaku pada suatu kawasan dengan memperhitungkan antara lain indeks biaya hidup;
6. Tingkat upah dan gaji yang berlaku untuk organisasi-organisasi sejenis, yang berlaku bagi sekelompok perusahaan yang bergerak pada kegiatan serupa;
7. Kebijaksanaan pemerintah yang mengatur masalah ketenagakerjaan, seperti upah minimum, keharusan dalam mempekerjakan wanita, dan sebagainya (Siagian, 1995)

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

Dalam hal demikian, bahan makanan yang diperlukan tidak akan selalu tersedia, sehingga tidak mustahil yang bersangkutan menghadapi situasi kelaparan, atau paling sedikit tidak mampu menyediakan bahan pangan yang sesuai dengan kebutuhan yang ditinjau dari segi kuantitas kalori, karbohidrat, protein, mineral, vitamin dan sebagainya untuk dapat hidup sehat. Jika tingkat penghasilan seorang semakin tinggi, baginya relatif semakin mudah memenuhi berbagai kebutuhannya dan biasanya dengan kemampuan yang semakin meningkat itu pendekatan seseorang pun beralih dari pendekatan kuantitatif menjadi pendekatan kualitatif, atau keduanya sekaligus.

B. CIRI-CIRI MOTIF

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

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

Jadi motif itu terdiri dari dua unsur. Unsur pertama, berupa daya dorong untuk berbuat, unsur kedua ialah sasaran atau tujuan (imbalan

di sini dapat diartikan juga sebagai motivator) yang akan diarahkan oleh perbuatan itu. Dua unsur dalam motif ini membuat orang melakukan kegiatan dan sekaligus ingin mencapai apa yang dikehendaki melalui kegiatan yang dilakukan itu. Kedua unsur ini tidak dapat dipisahkan karena tiadanya salah satu unsur menyebabkan tidak timbulnya perbuatan. Jika timbul perbuatan tetapi karena tidak ada yang dituju, maka perbuatan itu tidak akan menghasilkan.

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

1. **Motif adalah majemuk**

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

2. **Motif dapat berubah-ubah**

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

3. **Motif berbeda-beda bagi individu**

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

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

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

berhadapan dengan situasi yang kurang menguntungkan lalu ditekan di bawah sadarnya. Dengan demikian, sering kali kalau ada dorongan dari dalam yang kuat sekali menjadikan individu yang bersangkutan tidak bisa memahami motifnya sendiri.

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

1. Motivasi berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasional. Artinya, di dalam tujuan dan sasaran organisasi telah tercakup tujuan dan sasaran pribadi para anggota organisasi. Secara populer, motivasi hanya akan efektif apabila dalam diri para bawahan yang digerakkan itu terdapat keyakinan bahwa dengan tercapai tujuan organisasi akan tercapai pula tujuan pribadi. Hal ini sangat penting untuk mendapatkan perhatian karena, seperti dimaklumi, pendorong utama seseorang memasuki organisasi tertentu ialah adanya persepsi dan harapan bahwa dengan memasuki organisasi tertentu itu berbagai kepentingan pribadinya akan terlindungi dan berbagai kebutuhannya akan terpenuhi.
2. Motivasi merupakan proses keterkaitan antara usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu. Dengan perkataan lain, motivasi merupakan kesediaan mengerahkan usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Akan tetapi, kesediaan mengerahkan usaha itu sangat bergantung pada kemampuan seseorang untuk memuaskan berbagai kebutuhannya. Usaha merupakan ukuran intensitas kemauan seseorang. Apabila seseorang termotivasikan, yang bersangkutan akan berusaha keras melakukan sesuatu.
3. Dalam usaha memahami motivasi, yang dimaksud dengan kebutuhan ialah internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi menarik. Artinya suatu kebutuhan yang belum terpuaskan menciptakan ketegangan yang pada gilirannya menimbulkan dorongan tertentu dalam diri seseorang. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa seorang pekerja yang termotivasikan sesungguhnya berada pada suasana ketegangan. Untuk menghilangkan ketegangan itu mereka melakukan usaha tertentu. Merupakan hal yang logis bahwa usaha seseorang akan semakin besar apabila tingkat ketegangannya dirasakan semakin tinggi.

C. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI MOTIVASI

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

1. Faktor Intern

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

1. Keinginan untuk dapat hidup

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

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

2. Keinginan untuk dapat memiliki

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

3. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang, itu pun ia harus bekerja keras. Jadi, harga diri, nama baik, kehormatan

yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rezeki, sebab status untuk diakui sebagai orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja dan sebagainya.

4. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

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

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

5. Keinginan untuk berkuasa

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

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

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

2. Faktor Ekstern

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

1. **Kondisi lingkungan kerja;**

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasi tersendiri bagi para karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Akan tetapi lingkungan kerja yang buruk, kotor, gelap, pengap, lembab dan sebagainya akan menimbulkan cepat lelah dan menurunkan kreativitas. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan yang mempunyai kreativitas tinggi akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi para karyawan.

2. **Kompensasi yang memadai;**

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik. Sedangkan kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras, dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang, dari sini jelaslah bahwa besar kecilnya kompensasi sangat memengaruhi motivasi kerja para karyawan.

3. **Supervisi yang baik;**

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan, dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Bila supervisi yang dekat para karyawan ini menguasai liku-liku pekerjaan dan penuh dengan sifat-sifat kepemimpinan, maka suasana kerja akan bergairah dan bersemangat. Akan tetapi mempunyai supervisor yang angkuh mau benar sendiri, tidak mau mendengarkan keluhan para

karyawan, akan menciptakan situasi kerja yang tidak mengenakkan, dan dapat menurunkan semangat kerja. Dengan demikian peranan supervisor yang melakukan pekerjaan supervisi amat memengaruhi motivasi kerja para karyawan.

4. Adanya jaminan pekerjaan;

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukannya untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua cukup dalam satu perusahaan saja, tidak usah sering kali pindah. Hal ini akan dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri. Sebaliknya, orang-orang akan lari meninggalkan perusahaan bila jaminan karier ini kurang jelas dan kurang diinformasikan kepada mereka.

5. Status dan tanggung jawab;

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan. Jadi status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan *sense of achievement* dalam tugas sehari-hari.

6. Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban para karyawan, pemberian

kompensasi, promosi, mutasi dan sebagainya. Oleh karena itu biasanya peraturan bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik. Hal ini terlihat dari banyak perusahaan besar yang memperlakukan sistem prestasi kerja dalam memberikan kompensasi kepada para karyawannya, yang penting semua peraturan yang berlaku dalam perusahaan itu perlu diinformasikan sejelas-jelasnya kepada para karyawan, sehingga tidak lagi bertanya-tanya, atau merasa tidak mempunyai pegangan dalam melakukan pekerjaan.

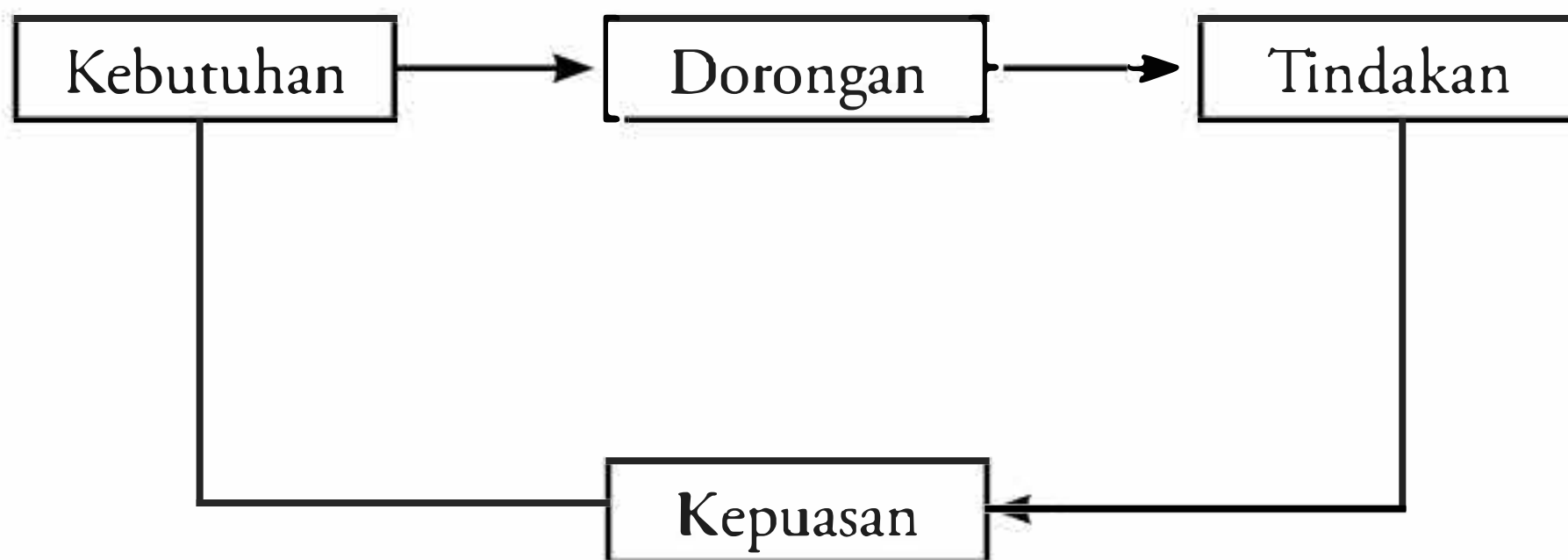
D. TEORI-TEORI MOTIVASI

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

Tidak ada organisasi yang dapat berhasil tanpa tingkat komitmen dan usaha tertentu dari para anggotanya. Karena alasan itu, para manajer dan pakar manajemen selalu merumuskan teori-teori tentang motivasi. Teori motivasi dikelompokkan dua aspek, yaitu teori kepuasan dan teori motivasi proses.

1. Teori Kepuasan

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



Model Motivasi dari Content Theory

Jika kebutuhan dan kepuasannya semakin terpenuhi, semangat bekerjanya pun akan semakin baik pula. Jadi, pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, semakin giat orang itu bekerja. Tinggi atau rendahnya tingkat kebutuhan dan kepuasan yang ingin dicapai seseorang mencerminkan semangat bekerja orang tersebut.

Penganut *content theory* ini cukup banyak, yang satu sama lain sebenarnya tidak mempunyai kaitan. Akan tetapi, berdasarkan penelitian yang dilakukan mereka, ternyata hasil penemuannya dapat dimasukkan dalam teori kebutuhan.

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

1. **F.W. Taylor dengan Teori Motivasi Konvensional**

Teori motivasi konvensional ini termasuk *content theory*, karena F.W. Taylor memfokuskan teorinya pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhannya yang menyebabkan orang mau bekerja keras. Dengan teori ini, dapat disebutkan bahwa seseorang akan malu berbuat atau tidak berbuat didorong oleh ada atau tidak adanya imbalan yang akan diperoleh yang bersangkutan. Oleh karena itu, seorang pemimpin haruslah berusaha memberikan imbalan berbentuk materi, agar bawahannya bersedia diperintah melakukan pekerjaan yang telah ditemukan. Jika besar imbalan ini bertambah, maka intensitas pekerjaan pun akan dapat dipacu. Jadi dalam teori ini pemberian imbalanlah yang memotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan.

2. **Abraham H. Maslow dengan Teori Hierarki**

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

a. Kebutuhan fisiologis (*physiological*);

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup ini disebut juga dengan kebutuhan psikologis (*physiological needs*), yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup dari kematian. Kebutuhan ini merupakan tingkat paling dasar ini berupa kebutuhan akan makan, minum, perumahan, pakaian, yang harus dipenuhi oleh seseorang dalam upayanya untuk mempertahankan diri dari kelaparan, kehausan, kedinginan, kepanasan, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan tersebutlah yang mendorong orang untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan, karena dengan bekerja itu ia mendapat imbalan (uang, materi) yang akan digunakan untuk pemenuhan kebutuhannya tadi.

b. Kebutuhan rasa aman (*safety*)

Menurut Maslow, setelah kebutuhan tingkat dasar terpenuhi, maka seseorang berusaha memenuhi kebutuhannya yang lebih tinggi, yaitu kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan. Kebutuhan ini akan dirasakan mendesak setelah kebutuhan pertama terpenuhi.

Dari contoh di atas, jelas bahwa setelah kebutuhan tingkat dasar terpenuhi, seseorang berusaha memenuhi kebutuhan tingkat lebih atas, yaitu keselamatan dan keamanan diri dan harta bendanya. Upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan keamanan ini dapat melalui:

- Selalu memberikan informasi agar para karyawan dalam bekerja bersikap hati-hati dan waspada;
- Menyediakan tempat kerja aman dari keruntuhan, kebakaran dan sebagainya;
- Memberikan perlindungan asuransi jiwa, terutama bagi karyawan yang bekerja pada tempat rawan kecelakaan;
- Memberi jaminan kepastian kerja, bahwa selama mereka bekerja dengan baik, maka tidak akan di-PHK-kan, dan adanya jaminan kepastian pembinaan karier.

d. **Kebutuhan hubungan sosial (*affiliation*)**

Kebutuhan sosial yang sering pula disebut dengan sosial *needs*, atau *affiation needs*, merupakan kebutuhan tingkat ketiga dari Maslow. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain. Kebutuhan ini hanya dapat terpenuhi bersama masyarakat, karena memang orang lainlah yang dapat memenuhinya, bukan diri sendiri. Misalnya: setiap orang normal butuh akan kasih sayang, dicintai, dihormati, diakui keberadaannya oleh orang lain. Dalam hidupnya ia ingin mempunyai teman, mempunyai kenalan, dan merasa tidak enak bila ia dikucilkan dari pergaulan ramai. Kebutuhan sosial itu meliputi antara lain sebagai berikut:

- Kebutuhan untuk disayangi, dicintai, dan diterima oleh orang lain;
- Kebutuhan untuk dihormati oleh orang lain;
- Kebutuhan untuk diikutsertakan dalam pergaulan;
- Kebutuhan untuk berprestasi.

d. **Kebutuhan pengakuan (*esteem*)**

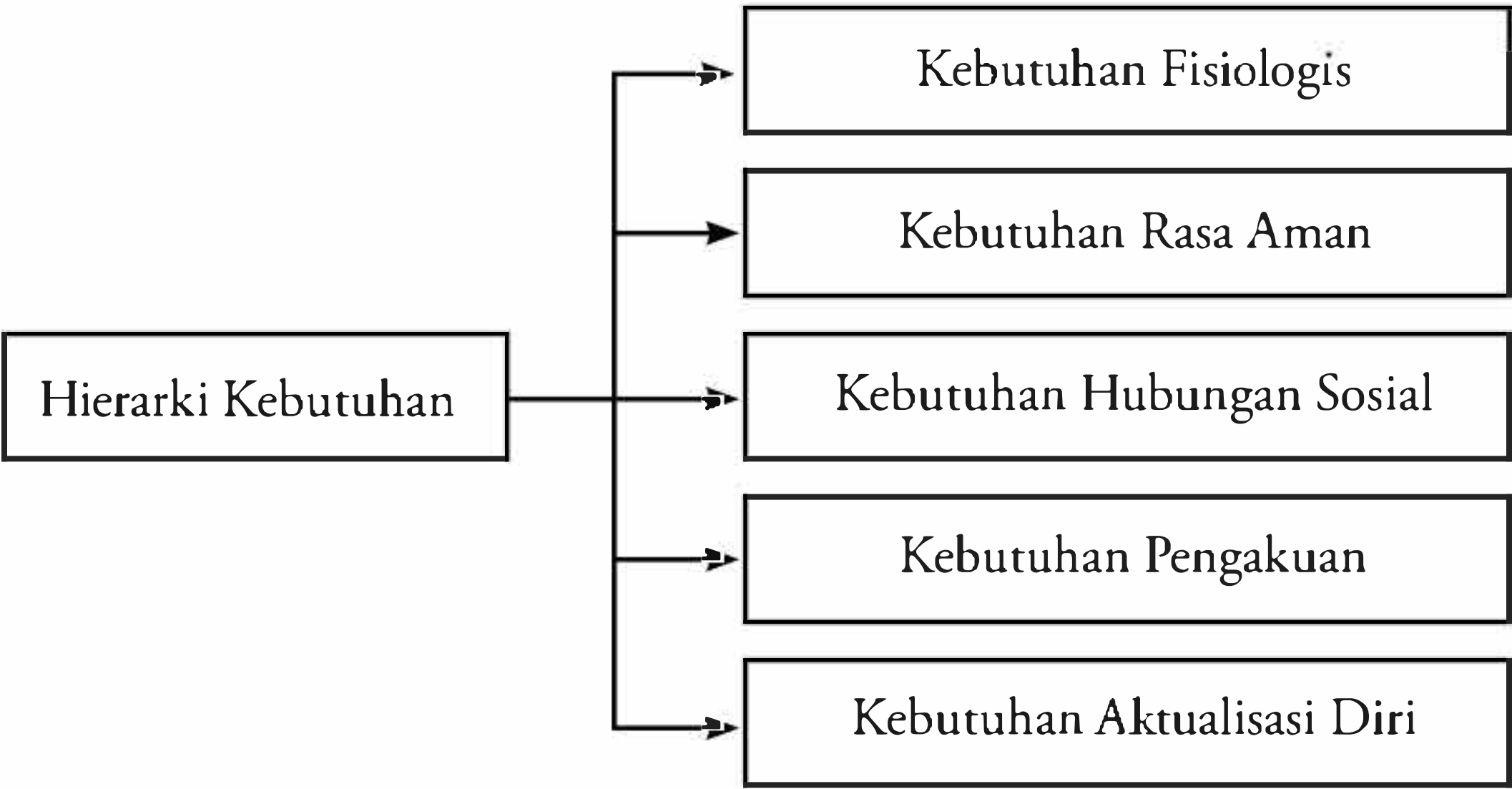
Setiap orang yang normal membutuhkan adanya penghargaan diri dan penghargaan prestise diri dari lingkungannya. Semakin tinggi status dan kedudukan seseorang dalam perusahaan, maka semakin tinggi pula kebutuhan akan prestise diri yang bersangkutan. Penerapan pengakuan atau penghargaan diri ini biasanya terlihat dari kebiasaan orang untuk menciptakan simbol-simbol, yang dengan simbol itu kehidupannya dirasa lebih berharga. Dengan simbol-simbol itu ia merasa bahwa statusnya meningkat dan dirinya sendiri disegani dan dihormati orang. Simbol-simbol dimaksud dapat berupa: bermain tenis, golf, merek sepatu/jam tangan, tempat belanja, serta merek mobil dan sebagainya. Namun sesuatu itu adalah wajar, bila prestise itu dipadukan dengan memperlihatkan prestasi tentu akan jadi bahan tertawaan orang saja.

e. **Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*)**

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi. Untuk memenuhi kebutuhan puncak ini biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena

kesadaran dan keinginan diri sendiri. Dalam kondisi ini seseorang ingin memperlihatkan kemampuan dirinya secara optimal di tempat masing-masing. Hal tersebut terlihat pada kegiatan pengembangan kapasitas diri melalui berbagai cara seperti ikut diskusi, ikut seminar, loka karya yang sebenarnya keikutsertaannya itu bukan didorong oleh ingin dapat pekerjaan, tetapi sesuatu yang berasal dari dorongan ingin memperlihatkan bahwa ia ingin mengembangkan kapasitas prestasinya yang optimal. Kebutuhan aktualisasi diri mempunyai ciri-ciri yang berbeda dengan ciri-ciri kebutuhan yang lain, yaitu adalah:

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



Teori Hierarkhi Abraham H. Maslow

Pengujian penelitian terhadap teori Maslow (dalam Greenberg & Baron, 1997) yang didukung dengan perbedaan antara kebutuhan primer dengan kebutuhan sekunder. Kegagalan penelitian ditunjukkan dengan tidak semua orang dalam pekerjaannya dapat memenuhi kebutuhan sekunder. Contoh: manajer tingkat dalam pekerjaannya hanya dapat memenuhi kebutuhan primer saja. Maslow (Stoner dan Freeman, 1994)

memandang motivasi manusia sebagai hierarki dari lima kebutuhan, yang merentang dari kebutuhan paling dasar kebutuhan fisiologis sampai kebutuhan paling tinggi yakni aktualisasi diri. Para individu akan dimotivasi untuk memenuhi kebutuhan apa saja yang *prepotent*, atau paling kuat (*powerful*) bagi mereka pada saat tertentu. Prepotensi dari suatu kebutuhan bergantung pada situasi terakhir dan pengalaman terakhir individu. Mulai dengan kebutuhan fisik, yang paling dasar, setiap kebutuhan harus sekurang-kurangnya sebagian dipenuhi sebelum keinginan individu untuk memuaskan kebutuhan pada tingkat berikut yang lebih tinggi.

Dasar pemikiran tersebut, diilhami oleh kenyataan bahwa setiap manusia tidak terlepas dari kebutuhan yang harus dipenuhi, yaitu sebagai berikut:

- Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan, yang selalu menginginkan lebih banyak, terus menerus, baru berhenti jika akhir hayatnya tiba;
- Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivasi bagi pelakunya; hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang menjadi alat motivasi.
- Karena manusia adalah makhluk sosial, sudah jelas ia menginginkan kebutuhan-kebutuhan sosial yang terdiri dari empat aspek, yaitu sebagai berikut: (a) kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia hidup dan bekerja; (b) kebutuhan akan perasaan dihormati karena setiap manusia merasa dirinya penting; (c) kebutuhan akan perasaan kemajuan dan tidak seorang pun yang menyenangi kegagalan dan (d) kebutuhan akan perasaan ikut serta (Hasibuan, 1999).

Menurut Maslow (dalam Stoner dan Freeman, 1994), menjelaskan apabila semua kebutuhan lainnya telah dipenuhi secara memadai, karyawan akan termotivasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri. Mereka akan mencari makna dan perkembangan pribadi dalam pekerjaannya, serta secara aktif mencari tanggung jawab baru.

KekuatanteoriMaslow(dalamSupriatna,2000)adalahkemampuannya untuk mendalami jenis-jenis kebutuhan dan motif yang mendorongnya. Sementara itu, segi kelemahannya adalah bahwa kebutuhan yang selalu bertingkat sesuai urutannya tidaklah selamanya benar dan konsisten. Selain

itu kelemahan yang lain adalah kategori dari kebutuhan cenderung hanya ditentukan secara umum. Dengan semakin berkembangnya teori tentang pemuasan kebutuhan manusia, dewasa ini teori kebutuhan berdasarkan hierarki ini mengalami peninjauan kembali. Dalam hubungan ini tiga hal yang bersifat fundamental perlu diketengahkan berikut ini.

Pertama, tidak ada yang salah dalam klasifikasi kebutuhan seperti yang dikemukakan oleh Maslow (dalam Siagian, 1995), karena klasifikasi tersebut memang logis dan sesuai dengan kenyataan hidup sehari-hari. Secara ilmiah, klasifikasi demikian dapat dipertanggungjawabkan karena memang banyak cara yang dapat digunakan untuk membuat klasifikasi kebutuhan manusia mulai dari yang paling sederhana hingga yang sangat rumit. Pembuatan klasifikasi yang beraneka ragam itu justru memperkaya pemahaman tentang kebutuhan manusia yang kompleks.

Kedua, sering timbul pertanyaan apakah benar bahwa kebutuhan manusia itu berarti bersifat hierarki; hierarki biasanya diartikan sebagai tingkat-tingkat yang dapat dianalogikan dengan anak-anak tangga. Secara logika, anak tangga kedua tidak mungkin dinaiki tanpa menaiki anak tangga pertama terlebih dahulu. Demikian seterusnya, sehingga yang menaiki anak tangga itu menaiki seluruh anak tangga yang ada. Padahal, dalam kenyataannya, berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara simultan meskipun dengan intensitas yang berbeda-beda. Karena itu, dewasa ini ada pendapat yang dominan di kalangan para ilmuwan yang mendalil teori motivasi yang mengatakan bahwa berbagai kebutuhan manusia itu merupakan rangkaian, bukan hierarki. Artinya, dengan sekali lagi menggunakan klasifikasi Maslow (dalam Siagian, 1995), sambil memuaskan kebutuhan fisiologis, seseorang butuh keamanan, ingin dikasihi oleh orang lain, mau dihormati dan akan sangat gembira apabila potensi yang masih terpendam dalam dirinya dikembangkan. Dengan mendapatkan pengakuan status yang tinggi sekalipun, seseorang tetap harus memuaskan berbagai kebutuhan yang lain. Demikian pula halnya dengan seseorang yang berusaha mengembangkan dirinya pada waktu bersamaan tetap harus memuaskan berbagai kebutuhan lain.

Ketiga, berkembang persatuan ilmu pengetahuan berakibat antara lain pada semakin kompleksnya kebutuhan manusia. Karena itu dirasakan perlu usaha ilmiah yang lebih intensif dengan penggunaan instrumen analisis yang semakin mutakhir dan canggih untuk membuahkan ke-

benaran ilmiah yang apabila diterapkan akan lebih memungkinkan para praktisi menggunakan teori motivasi secara lebih efektif.

Hofstede (dalam Stoner dan Freeman, 1994), mampu menentukan sejauh mana teori Maslow dapat diterapkan di negara-negara lain untuk membantu manajemen motivasi karyawannya. Ia menemukan terdapat banyak perbedaan di antara berbagai kebudayaan dan juga perbedaan dalam motivasi karyawan, gaya manajemen. Dia menyimpulkan bahwa teori motivasi seperti hierarki kebutuhan dari Maslow sama sekali bukan gambaran dari proses motivasi manusia universal. Sebaliknya, bahwa itu merupakan gambaran dari sistem nilai yakni, sistem nilai masyarakat kelas menengah Amerika Serikat yang mana Maslow masuk di dalamnya. Negara-negara yang mengembangkan sistem nilai lain bisa jadi menganggap kebutuhan akan rasa aman melampaui kebutuhan sosial atau penghargaan diri. Contoh, di Swedia, yang cukup berhasil menerapkan gaya manajemen partisipatif, kebutuhan sosial bernilai lebih dari kebutuhan akan penghargaan. Di Jerman, Jepang, Swiss, Italia, dan Austria, kebutuhan akan rasa aman pada umumnya dinilai lebih daripada kebutuhan akan penghargaan. Di Kanada, India, dan Inggris seperti juga di Amerika Serikat, pada umumnya prinsip teori Maslow diterapkan relatif baik.

Menurut pendapat penulis, teori hierarki kebutuhan Maslow, hanya merupakan salah satu teori motivasi yang telah berhasil menyusun adanya klasifikasi kebutuhan manusia. Konsep mengenai kebutuhan ini sebenarnya merupakan suatu kenyataan yang bersifat perorangan sebagai akibat dari banyaknya faktor-faktor yang berpengaruh terhadap perkembangan dari seseorang seperti faktor sosial, ekonomi, kultural, pendidikan dan faktor-faktor keluarga. Faktor-faktor tersebut menyebabkan berbedanya kebutuhan setiap orang itu. Perbedaan perorangan itu bahkan tidak hanya antara orang-orang yang hidup dalam satu lingkungan budaya yang luas tetapi kadang-kadang juga di antara mereka yang tumbuh dari satu keluarga yang sama.

Kesimpulannya bahwa para karyawan membutuhkan gaji yang cukup untuk memberi makan, tempat berteduh, lingkungan kerja yang aman harus diciptakan sebelum manajer menawarkan perangsang yang dirancang guna memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperoleh harga

diri, rasa memiliki, atau peluang untuk berkembang. Kebutuhan akan rasa aman membutuhkan keamanan kerja, bebas dari paksaan, perlakuan sewenang-wenang, dan peraturan yang ditetapkan secara jelas. Kebutuhan untuk memiliki dan dicintai, yang paling kuat dirasakan dalam hubungan dengan keluarga, juga dapat dipenuhi dalam konteks sosial melalui persahabatan dan menjadi salah satu anggota kelompok dalam pekerjaan.

3. David Mc. Clelland dengan Teori Motivasi Prestasi

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

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

a. Need for achievement

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

b. Need for Affiliation

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

c. Need for Power

Kebutuhan untuk menguasai dan memengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memedulikan perasaan orang lain. Lebih lanjut dijelaskan pada kehidupan sehari-hari.

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

E. PENGERTIAN KEMIMPINAN

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

Ada bermacam-macam pengertian mengenai kepemimpinan yang diberikan oleh para ahli. Namun pada intinya kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Mengingat bahwa apa yang digerakkan oleh seorang pemimpin bukan benda mati, tetapi manusia yang mempunyai perasaan dan akal, serta beraneka ragam jenis dan sifatnya, maka masalah kepemimpinan tidak dapat dipandang mudah. Kemauan seorang pemimpin merupakan suatu sarana untuk mencapai tujuan. Hal ini berarti bawahan dalam memenuhi kebutuhannya tergantung pada keterampilan dan kemampuan pemimpin.

Tidak mudah memberikan definisi kepemimpinan yang sifatnya universal dan diterima semua pihak yang terlibat dalam kehidupan organisasional, termasuk organisasi bisnis. Siagian (2002) mengatakan, kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Blancard dan Hersey (dalam Tohardi, 2002) mengemukakan, kepemimpinan adalah proses memengaruhi kegiatan individu dan kelompok dalam usaha mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Terry (1960) menganggap kepemimpinan sebagai kegiatan untuk memengaruhi orang agar bekerja dengan rela untuk mencapai tujuan bersama. Secara luas kepemimpinan diartikan sebagai usaha yang terorganisir untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia, material, dan finansial guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Zainun, 1979). Sedangkan Bass dan Stogdill (1990) mengatakan, bahwa

kepemimpinan adalah suatu proses memengaruhi aktivitas suatu kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

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

Salah satu tantangan yang cukup berat yang sering harus dihadapi oleh pemimpin adalah bagaimana ia dapat menggerakkan para bawahannya agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuannya yang terbaik untuk kepentingan kelompok atau organisasinya. Seringkali menjumpai adanya pemimpin yang menggunakan kekuasaannya secara mutlak dengan memerintahkan para bawahannya tanpa memerhatikan keadaan yang ada pada bawahannya tanpa memerhatikan keadaan yang ada pada bawahannya. Hal ini jelas akan menimbulkan suatu hubungan yang tidak harmonis dalam organisasi (Anoraga, 1992).

Jika definisi itu disimak dengan cermat akan terlihat paling sedikit tiga hal, yaitu:

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

Dari sudut manajemen, seorang pemimpin harus mampu menetapkan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi atau perusahaan dalam konteks ini seorang pemimpin harus merancang taktik dan strategi yang tepat. Dengan adanya taktik dan strategi yang tepat tersebut maka langkah yang akan ditempuh oleh organisasi akan berjalan lebih efisien dalam hal penggunaan anggaran.

Selain mampu membuat taktik dan strategi yang jitu, seorang pemimpin juga dituntut untuk mampu mengambil keputusan yang cepat dan tepat. Sebab terlambat dalam mengambil keputusan dapat merugikan organisasi mengingat di samping kita banyak para pesaing, demikian juga salah dalam mengambil keputusan tentunya harus berhadapan

dengan sejumlah konsekuensi seperti dana, waktu, dan tenaga. Apabila seorang pemimpin ingin mencapai tujuannya, dengan efektif, maka harus mempunyai wewenang untuk memimpin para bawahannya dalam usaha mencapai tujuan tersebut. Wewenang ini disebut sebagai wewenang kepemimpinan, yang merupakan hak untuk bertindak atau memengaruhi tingkah laku orang yang dipimpinnya. Mengenai hal ini paling sedikit ada dua hal tentang sumber wewenang (Anoraga, 1992).

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

Kedua, Bottom up authority. Yang mendasarkan diri pada teori penerimaan. Pada konsep ini pimpinan dipilih oleh mereka yang akan menjadi bawahannya. Apabila seseorang diterima sebagai pimpinan dan diberi wewenang untuk memimpinnya, maka para bawahannya akan menghargai wewenang itu sebab mereka punya respek pribadi untuk menghargai orang tersebut, karena merupakan seorang wakil yang mewakili nilai-nilai yang merasa dianggap penting.

Meskipun tampaknya kedua konsep ini saling bertentangan mereka mempunyai manfaat sendiri-sendiri. “*Top down authority*” diperlukan apabila tingkat koordinasi dan pengawasan yang layak perlu dicapai. Paling tidak suatu tingkat wewenang yang terpusat diperlukan untuk mencapai perencanaan dan pengambilan keputusan yang diperlukan untuk membantu perusahaan. Susunan wewenang formal membantu adanya kesatuan yang diinginkan.

Kepemimpinan sering dipermasalahkan di dalam organisasi khususnya dalam organisasi yang besar yang telah menggunakan manajemen yang baik. Hal ini disebabkan karena tercapainya tujuan secara efektif dan efisien sangat tergantung akan kemampuan kepemimpinan seorang manajer. Tanpa adanya kepemimpinan merupakan kemelut atas beberapa manusia dan fasilitas. Karena hal ini tidak adanya koordinasi dan pengalaman atas semua sumber daya yang ada. Dalam hal kepemimpinan untuk organisasi apa pun juga apabila mengalami kegagalan dan keberhasilan ini sering dikaitkan dengan adanya kepemimpinan.

Kepemimpinan memainkan peranan yang dominan, krusial, dan kritikal dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan prestasi kerja, baik pada tingkat individual, pada tingkat kelompok, dan pada tingkat organisasi. Dengan demikian, tampak pemimpin selalu akan dikaitkan dengan kelompok, karena seorang pemimpin tanpa kelompok dan para anggota, tidak akan ada manfaatnya, meskipun individu tersebut mempunyai potensi yang sangat baik untuk menjadi seorang pemimpin. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula, dan pada gilirannya tujuan organisasi akan tercapai.

Tujuan organisasi tidak hanya sekadar tercapai sesuai dengan yang direncanakan tetapi selain itu juga harus terwujud suatu kegairahan kerja dan disiplin kerja yang baik dari para karyawan. Untuk terwujudnya suasana tersebut, maka pemimpin berusaha memengaruhi perilaku bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan adalah gejala universal yang ada pada setiap kelompok manusia sebagai sebuah sistem sosial, mulai dari kelompok kecil yang terdiri dari beberapa orang sampai pada kelompok besar yang dinamakan bangsa. Gejala kepemimpinan telah banyak dikaji oleh para ahli sehingga tersedia cukup banyak teori-teori sebagai alat analisis untuk membahasnya.

Menurut Nixon (dalam Salusu, 1996), kepemimpinan merupakan suatu bentuk seni yang unik, yang membutuhkan kekuatan dan visi pada tingkat yang luar biasa. Kepemimpinan merupakan aktivitas perilaku seseorang dalam memengaruhi orang lain. Persoalan memengaruhi merupakan suatu bentuk yang tidak semua individu mampu menguasainya. Kepemimpinan merupakan seni memengaruhi dan mengarahkan kemampuan dan usaha orang lain untuk mencapai tujuan pemimpin. Dalam hubungannya dengan organisasi, beradaan kepemimpinan terletak pada upaya memengaruhi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal. Untuk itu seorang pemimpin mempunyai kedudukan yang sangat strategis karena merupakan pucuk pimpinan dalam sebuah organisasi.

Seseorang pemimpin harus mengetahui betul fungsi pemimpin dan sekaligus mengetahui unsur-unsur kepemimpinan sebagai aktivitas memengaruhi, kemampuan mengajak, kemampuan mengarahkan, ke-

mampuan menciptakan dan mencetuskan ide, dan sebagainya. Kepemimpinan merupakan kompleks dari hak-hak dan kewajiban-kewajiban yang dimiliki oleh seseorang atau badan hukum yang menyebabkan terjadinya gerak pada warga masyarakat.

Sebagai sebuah proses sosial, kepemimpinan dan kekuasaan senantiasa ada dalam setiap masyarakat, baik yang susunannya masih sederhana maupun yang rumit (Soekanto, 1991). Kepemimpinan selalu berhubungan dengan persoalan *power* atau kekuasaan. Konsep kekuasaan sangat dekat dengan kepemimpinan. Menurut Stogdill (1974), kekuasaan merupakan sarana bagi pemimpin untuk memengaruhi tingkah laku pengikut-pengikutnya. Dalam melihat hubungan antara kepemimpinan dan kekuasaan, menurut Natemeyer (1978), mengatakan bahwa pemimpin-pemimpin itu hendaknya tidak hanya menilai perilaku kepemimpinan mereka agar mengerti bagaimana sebenarnya mereka memengaruhi orang lain, akan tetapi mereka seharusnya juga mengamati posisi mereka dan bagaimana cara mereka menggunakan kekuasaan. Pembangunan membutuhkan pemimpin yang demokratis, kolegial, partisipatif, dan humanistik yang memperlakukan masyarakat bukan sebagai objek, akan tetapi sekaligus sebagai subyek pembangunan.

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

Berbagai definisi mengenai kepemimpinan yang telah dikemukakan para ahli kelihatannya tidak berisi hal-hal selain itu. Perbedaan-perbedaan di antara para peneliti mengenai konsep mereka tentang kepemimpinan menimbulkan perbedaan-perbedaan di dalam pemilihan fenomena untuk melakukan penyelidikan dan kemudian menimbulkan perbedaan-perbedaan dalam menginterpretasikan hasil-hasilnya (Yulk, 1994).

Jadi dapat disimpulkan kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok, maka paling tidak ada tiga implikasi penting, yakni:

Pertama, kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan atau pengikut. Kesiediaan menerima pengarahan dari pemimpin, anggota

kelompok membantu menegaskan status pemimpin dan memungkinkan proses kepemimpinan. Tanpa bawahan, semua sifat-sifat kepemimpinan seorang pemimpin akan menjadi tidak relevan. *Kedua*, kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggota kelompok. Anggota kelompok bukan itu bukan tanpa kuasa; mereka dapat dan bisa membentuk kegiatan kelompok dengan berbagai cara. Namun pemimpin biasanya masih lebih berkuasa. *Ketiga*, kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk memengaruhi perilaku pengikut melalui sejumlah cara. Sesungguhnya para pemimpin telah memengaruhi pegawai untuk melakukan pengorbanan pribadi demi organisasi. Untuk alasan ini, diharapkan para pemimpin mempunyai kewajiban khusus untuk mempertimbangkan etika dari keputusan mereka.

F. FUNGSI DAN PERAN PEMIMPIN DALAM ORGANISASI

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

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula. Untuk itu pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin.

Fungsi pemimpin dalam organisasi menurut Terry (1960) dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu: (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) penggerakkan, (4) pengendalian. Dalam menjalankan fungsinya pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu, yaitu mengusahakan agar kelompoknya dapat mencapai tujuan dengan baik, dalam kerja sama produktif dan dalam keadaan yang bagaimanapun yang dihadapi kelompok. Tugas utama pemimpin adalah: (1) memberi struktur yang jelas terhadap situasi-situasi rumit yang dihadapi kelompok, (2) merasakan dan menerangkan kebutuhan kelompok pada dunia luar, baik mengenai sikap-sikap, harapan, tujuan, dan kekhawatiran kelompok (Gerungan, 1981).

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

1. Peranan yang Bersifat Interpersonal

Dewasa ini telah umum diterima pendapat bahwa salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh seorang manajer ialah keterampilan insani. Keterampilan tersebut mutlak perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang manajer berinteraksi dengan manusia lain, bukan hanya dengan para bawahannya, akan tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan yang dikenal dengan istilah *stake holder*, di dalam dan di luar organisasi. Itulah yang dimaksud dengan peran interpersonal yang menampakkan diri.

Pertama, selaku simbol keberadaan organisasi. Peranan tersebut dimainkan dalam berbagai kegiatan yang sifatnya legal dan seremonial. Menghadiri berbagai upacara resmi, memenuhi undangan atasan, rekan setingkat, para bawahan, dan mitra kerja. *Kedua*, selaku pemimpin yang bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada para bawahan yang dalam kenyataannya berurusan dengan para bawahan. *Ketiga*, peran selaku penghubung di mana seorang manajer harus mampu menciptakan jaringan yang luas dengan memberikan perhatian khusus jaringan yang luas dengan memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampu berbuat sesuatu bagi organisasi.

2. Peranan yang Bersifat Informasional

Informasi merupakan aset organisasi yang kritikal sifatnya. Dikatakan demikian karena dewasa ini dan di masa yang akan datang sukar membayangkan adanya kegiatan organisasi yang dapat terlaksana dengan efisien dan efektif tanpa dukungan informasi yang mutakhir, lengkap, dan dapat dipercaya karena diolah dengan baik. Peran tersebut mengambil tiga hal bentuk, yaitu: *Pertama*, seorang manajer adalah pemantau arus informasi yang terjadi dari dan ke dalam organisasi. Seorang manajer selalu

menerima berbagai informasi dari dalam dan dari luar organisasi. Bahkan juga informasi yang sebenarnya tidak harus ditujukan kepadanya, tetapi kepada orang lain dalam organisasi. Dalam kaitan ini perlu ditekankan bahwa berkat kemajuan dan terobosan dalam bidang teknologi informasi, yang dihadapi oleh manajer dewasa ini ialah melimpahkan informasi yang diterimanya. *Kedua*, Peran sebagai pembagi informasi. Berbagai informasi yang diterima oleh seorang mungkin berguna dalam penyelenggaraan fungsi manajerialnya akan tetapi, mungkin pula untuk disalurkan kepada orang atau pihak lain dalam organisasi.

Peran ini menuntut pemahaman yang mendalam tentang makna informasi yang diterimanya, dan pengetahuan tentang berbagai fungsi yang harus diselenggarakan. *Ketiga*, peran selaku juru bicara organisasi. Peran ini memerlukan kemampuan menyalurkan informasi secara tepat karena berbagai pihak di luar organisasi, terutama jika menyangkut informasi tentang rencana, kebijaksanaan, tindakan, dan hasil yang telah dicapai oleh organisasi. Peranan ini juga menuntut pengetahuan yang mendalam tentang berbagai aspek industri yang ditanganinya. Peranan ini dapat dimainkan dengan berbagai cara seperti rapat umum tahunan pemegang saham, atau lebih terbatas dalam bentuk rapat dengan para anggota dewan komisaris perusahaan, negosiasi dengan instansi pemerintah, pemasok, dan pertemuan dengan para anggota asosiasi perusahaan sejenis. Peran tersebut sangat penting artinya dalam pembentukan dan pemeliharaan citra positif organisasi yang dipimpinnya.

3. Peranan Pengambilan Keputusan

Peranan ini mengambil tiga bentuk suatu keputusan, yaitu sebagai berikut: *Pertama*, sebagai *entrepreneur*, seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi, untuk mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan, meskipun kajian itu sering menuntut terjadinya perubahan dalam organisasi. *Kedua*, peredam gangguan. Peran ini antara lain kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil keputusan tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius yang apabila tidak ditangani akan berdampak negatif kepada organisasi. *Ketiga*, pembagi sumber dana dan daya. Tidak jarang orang berpendapat bahwa, makin tinggi posisi manajerial seseorang, wewenang pun makin besar. Wewenang atau kekuasaan itu paling sering

menampakkan diri pada kekuasaan untuk mengalokasikan dana dan daya. Termasuk diantaranya wewenang untuk menempatkan orang pada posisi tertentu, wewenang mempromosikan orang, menurunkan pangkat. Kewenangan itulah yang membuat para bawahan bergantung kepadanya.

G. TEORI GAYA KEPEMIMPINAN

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

Di samping itu, ada beberapa pendapat tentang gaya kepemimpinan yang diajukan oleh pakar yang semuanya dapat ditelusuri dalam beberapa literatur kepemimpinan, organisasi, dan manajemen. Studi dari Ohio State University misalnya, mengemukakan dua orientasi utama pemimpin di dalam menerapkan kepemimpinan, yaitu orientasi pada hubungan kemanusiaan dan orientasi pada struktur tugas (Nimran, 1999).

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

1. Cara memberi perintah;
2. Cara memberikan tugas
3. Cara berkomunikasi;
4. Cara membuat keputusan;
5. Cara mendorong semangat bawahan;
6. Cara memberikan bimbingan;
7. Cara menegakkan disiplin;
8. Cara mengawasi pekerjaan bawahan;
9. Cara meminta laporan dari bawahan;
10. Cara memimpin rapat;
11. Cara menegur kesalahan bawahan, dan lain-lain (Tohardi, 2002).

Sedangkan gaya kepemimpinan yang ada, yaitu sebagai berikut:

1. Gaya Persuasif

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

2. Gaya Refresif

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

3. Gaya Partisipatif

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

4. Gaya Inovatif

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

5. Gaya Investigatif

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

6. Gaya Inspektif

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

7. Gaya Motivatif

Yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-program, dan kebijakan-kebijakan kepada bawahan

dengan baik. Komunikasi tersebut membuat segala ide, program dan kebijakan dapat dipahami oleh bawahan sehingga bawahan mau merealisasikan semua ide, program dan kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin.

8. Gaya Naratif

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

9. Gaya Edukatif

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

10. Gaya Retrogresif

Yaitu pemimpin tidak suka melihat maju, apalagi melebihi dirinya. Untuk itu pemimpin yang bergaya retrogresif selalu menghalangi bawahannya untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan. Sehingga dengan kata lain pemimpin yang bergaya retrogresif sangat senang melihat bawahannya selalu terbelakang, bodoh, dan sebagainya (Tohardi, 2002).

Menurut Fiedler (dalam Tohardi, 2002) tidak ada seseorang yang dapat menjadi pemimpin yang berhasil dengan hanya menerapkan satu macam gaya kepemimpinan untuk segala situasi. Untuk itu pemimpin yang berhasil harus mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda sesuai dengan situasi yang berbeda-beda pula.

Teori Fiedler (dalam Tohardi, 2002), mengkhususkan diri pada perilaku pemimpin dalam memimpin yaitu berorientasi kepada tugas atau berorientasi pada bawahan. Ada 3 (tiga) sifat situasi yang dapat mempengaruhi efektivitas kepemimpinan, yaitu:

1. Hubungan antara pemimpin dengan bawahan;

2. Derajat susunan tugas
3. Kedudukan kekuasaan seorang pimpinan (Fiedler dalam Tohardi, 2002).

Sehubungan dengan permasalahan yang diteliti, hanya membahas gaya kepemimpinan gaya partisipatif. Menurut Likert (dalam Thoha, 1992) mengemukakan bahwa pemimpin yang berhasil juga bergaya *participative management*. Gaya ini menetapkan bahwa keberhasilan pemimpin yaitu jika berorientasi pada bawahan dan mendasarkan pada komunikasi.

Selain itu, semua pihak dalam organisasi, bawahan maupun pimpinan, menerapkan hubungan atau tata hubungan yang mendukung Likert merancang 4 (empat) sistem kepemimpinan dalam manajemen sebagai berikut:

Sistem 1, dalam sistem ini pemimpin bergaya sebagai “*exploitative-authoritative*”. Manajer dalam hal ini sangat otokratis, mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahannya. Suka mengeksploitasi bawahan, dan sikap paternalistik. Cara pemimpin ini dalam memotivasi bawahannya dengan memberi ketakutan, hukuman-hukuman, dan pemberian penghargaan diberikan secara kebetulan. Pemimpin dalam sistem ini, hanya mau memerhatikan pada komunikasi yang turun ke bawah, dan hanya membatasi proses pengambilan keputusan di tingkat atas saja.

Sistem 2, dalam sistem ini pemimpin dinamakan “Otokratik yang baik hati”. Pemimpin atau manajer-manajer yang termasuk dalam sistem ini mempunyai kepercayaan yang terselubung, percaya pada bawahan, mau memotivasi dengan hadiah-hadiah dan ketakutan berikut hukuman-hukuman, memperbolehkan adanya komunikasi ke atas, mendengarkan pendapat-pendapat, ide-ide dari bawahan, dan memperbolehkan adanya delegasi wewenang dalam proses keputusan. Bawahan merasa tidak bebas untuk membicarakan sesuatu yang berkaitan dengan tugas pekerjaannya dengan atasannya.

Sistem 3, dalam sistem ini gaya kepemimpinan dengan sebutan manajer konsultatif. Manajer dalam hal ini mempunyai sedikit kepercayaan pada bawahan biasanya dalam hal kalau ia membutuhkan informasi, ide, atau

pendapat bawahan, dan masih menginginkan melakukan pengendalian atas keputusan-keputusan yang dibuatnya. Pemimpin bergaya konsultatif ini melakukan motivasi dengan penghargaan dan hukuman yang kebetulan, dan juga berkehendak melakukan partisipasi. Dia juga suka menetapkan dua pola hubungan komunikasi yakni ke atas dan ke bawah. Dalam hal ini mereka membuat keputusan dan kebijakan yang luas pada tingkat bawah. Bawahan disini merasa sedikit bebas untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugas pekerjaan bersama atasannya.

Sistem 4, oleh Likert sistem ini dinamakan pemimpin yang bergaya kelompok berpartisipatif. Manajer mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya. Dalam setiap persoalan, selalu mengadakan untuk mendapatkan ide-ide dan pendapat-pendapat lainnya dari bawahan dan mempunyai niatan untuk menggunakan pendapat bawahan secara konstruktif. Memberikan penghargaan yang bersifat ekonomis, dengan berdasarkan partisipasi kelompok dan keterlibatan pada setiap urusan terutama dalam penentuan tujuan bersama dan penilaian kemajuan pencapaian tujuan tersebut. Pemimpin bergaya partisipatif ini juga mau mendorong bawahan dan juga melaksanakan keputusan tersebut dengan tanggung jawab yang besar. Bawahan merasa secara mutlak mendapat kebebasan untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugasnya bersama atasannya (Likert dalam Thoha, 1992).

Menurut Likert (dalam Thoha, 1992), manajer yang termasuk sistem 4 ini mempunyai kesempatan untuk lebih sukses sebagai pemimpin. Setiap organisasi yang termasuk sistem manajemen 4 ini, adalah sangat efektif di dalam menetapkan tujuan-tujuan dan mencapainya, dan pada umumnya organisasi semacam ini lebih produktif.

H. BEBERAPA PENDEKATAN TEORI KEPEMIMPINAN

Secara garis besar pendekatan teori kepemimpinan dibagi tiga aspek yaitu : teori sifat (Thrait Theory), teori perilaku (Behavior Theory), dan teori kepemimpinan situasional (Situational Theory). Berikut ini akan dijelaskan secara singkat masing-masing teori kepemimpinan.

1. Pendekatan Teori Sifat

Teori sifat (Thrait Theory), bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin karena memiliki sifat-sifat sebagai pemimpin. Namun pandangan teori ini juga tidak memungkiri bahwa sifat-sifat kepemimpinan tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi dapat juga dicapai melalui pendidikan dan pengalaman.

Para penganut teori sifat ini berusaha menggeneralisasi sifat-sifat umum yang dipunyai oleh pemimpin seperti fisik, mental, dan kepribadian. Dengan asumsi pemikiran, bahwa keberhasilan seseorang sebagai pemimpin ditentukan oleh kualitas sifat atau karakteristik tertentu yang dimiliki dalam diri pemimpin tersebut, baik berhubungan dengan fisik, mental, psikologis, personalitas, dan intelektualitas. Beberapa sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang sukses antara lain sebagai berikut:

- Takwa;
- Sehat;
- Cakap;
- Jujur;
- Tegas;
- Setia;
- Cerdik;
- Berani;
- Disiplin;
- Manusiawi;
- Berkemauan keras;
- Berinovasi;
- Berwawasan luas;
- Komunikatif, daya nalar tajam, daya tanggap peka;

- Kreatif; dan
- Tanggung jawab, dan sifat positif lainnya.

2. Pendekatan Teori Perilaku

Teori perilaku ini dilandasi pemikiran, bahwa kepemimpinan merupakan interaksi antara pemimpin dengan pengikut, dan dalam interaksi tersebut pengikutlah yang menganalisis dan mempersepsikan apakah menerima atau menolak kepemimpinannya;

Pendekatan perilaku menghasilkan dua orientasi yaitu perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas atau yang mengutamakan penyelesaian tugas dan perilaku pemimpin yang berorientasi pada orang atau yang mengutamakan penciptaan hubungan-hubungan manusiawi. Perilaku yang berorientasi pada tugas menampilkan gaya kepemimpinan otokratik, sedangkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia menampilkan gaya demokratik atau partisipatif.

3. Pendekatan Teori Situasi

Teori situasi mencoba mengembangkan kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kebutuhan. Dalam pandangan ini, hanya pemimpin yang mengetahui situasi dan kebutuhan organisasi yang dapat menjadi pemimpin yang efektif.

Teori situasi kontingensi berusaha meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam segala situasi. Menurut model ini, pemimpin yang efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya.

I. KOMUNIKASI DAN KEPEMIMPINAN

Dalam sebuah lembaga, pemimpin dan kepemimpinan menjadi sangat berarti bagi jalannya roda organisasi. Pemimpin memegang peran dalam mengelola berbagai aktifitas kerja dalam rangka mencapai tujuan. Karena tujuan akan dicapai dengan mudah jika ada kejelasan mengenai apa yang perlu dan tidak perlu untuk dikerjakan. Disinilah kepemimpinan diperlukan. Jones et.al (2002) menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah aktifitas mempengaruhi kelompok atau anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Orang yang menjalankan aktifitas ini biasanya dikenal dengan sebutan

pemimpin. Kecenderungannya seseorang yang memiliki kemampuan yang begitu meyakinkan akan menarik perhatian anggota organisasi untuk mengikutinya.

Tugas-tugas yang perlu dijalankan oleh seorang pemimpin adalah pertama, memandu langkah para anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama yang diharapkan. Bisa dibayangkan jika dalam sebuah organisasi tidak ada pengarahan sama sekali tentang bagaimana mencapai sebuah tujuan. Masing-masing anggota akan kebingungan dan tidak mengerti apa yang harus dikerjakan. Kedua, pemimpin memberikan penghargaan secara proposional terhadap setiap anggota organisasi yang mampu memenuhi target kinerja yang optimal sesuai aturan yang berlaku. Hal ini dapat dijadikan cambuk bagi tiap anggota untuk maju terus dalam berkarya. Penghargaan disini termasuk pemberian sanksi apabila ada anggota yang tidak memenuhi kriteria yang telah ditentukan. Ketiga, seorang pimpinan harus mampu memberikan dukungan melalui memberikan pemahaman bahwa anggota organisasi yang disertai tugas-tugas tersebut memiliki kapabilitas yang memadai untuk menyelesaikannya. Hal ini dapat meningkatkan rasa percaya diri karyawan.

Hersey dan Blanchard (Gibson et.al., 2000: 288) memformulasikan tugas pimpinan yang perlu dijalankan adalah telling, selling, participating dan delegating. Pertama, telling. Pemimpin perlu mendefinisikan secara mudah dan menjelaskan peran atau tugas yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugas kepada bawahan. Pimpinan dan bawahan harus mampu memberikan informasi pada bawahan tentang apa, dimana, bagaimana dan kapan tugas-tugas harus dilaksanakan. Dengan demikian karyawan tidak akan menemukan kebingungan dan salah arah dalam menyelesaikan aktifitas organisasi. Kedua, selling. Pemimpin disini perlu memberikan petunjuk yang jelas bagaimana organisasi harus dijalankan. Bukan hanya jelas namun juga harus terarah serta memberikan dukungan setiap aktifitas yang dapat memacu produktifitas. Ketiga, participating. Dalam kegiatan organisasi antara pimpinan harus terjalin kerjasama baik. Keduanya berbagi informasi, pandangan, pengalaman untuk memutuskan langkah terbaik yang dapat ditempuh dalam rangka meraih kualitas yang prima. Keempat, delegating. Dalam prinsip ini pemimpin harus seminimal mungkin mengambil peran dalam pengambilan keputusan teknis. Dalam memutuskan operasional yang perlu dilakukan maka pimpinan perlu

memberikan arahan dan dukungan secara personal kepada bawahan untuk dapat memutuskannya.

1. Kekuasaan dalam Organisasi

Konsep pemimpin berkaitan erat dengan kekuasaan (power). Kekuasaan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain untuk melakukan apa yang kita inginkan. Kekuasaan terkait dengan komunikasi termasuk pola hubungan yang dibangun di dalam organisasi. Kekuasaan yang ada harus dimanfaatkan sepenuhnya untuk menunjang pencapaian tujuan. Untuk menjalankan hal tersebut kekuasaan perlu didesentralisasikan ke beberapa komponen organisasi guna mendapatkan peningkatan produktifitas yang tinggi. Proses delegasi kekuasaan yang dilakukan akan memerlukan waktu yang cukup lama, yang mana hal ini dimaksudkan untuk membangun saluran komunikasi yang tepat, kepercayaan dan keterbukaan antara pimpinan dan bawahan (Gibson et.al., 2000).

Untuk mencapai derajat kinerja baik maka pimpinan organisasi perlu mendesain bentuk organisasi yang efektif. Artinya, sebagai seorang pimpinan dirinya harus mengatur struktur dan proses yang berlangsung dalam kerangka koordinasi dan kontrol jalannya roda organisasi. Dalam kaitan ini termasuk bagaimana pola komunikasi yang akan dijalankan oleh organisasi yang bersangkutan. Dalam penyusunan desain organisasi, seorang pimpinan mempunyai banyak pilihan jenis organisasi yang dapat ditempuh. Penentuan desain organisasi ini dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang akan mempengaruhi seperti apa struktur yang dapat dijalankan. Pertama, kompleksitas teknologi yang akan digunakan. Kebutuhan masing-masing organisasi dalam adopsi teknologi yang digunakan berbeda satu dengan yang lain. Semakin besar sebuah organisasi akan membutuhkan teknologi yang makin kompleks pula. Disamping itu pemilihan teknologi ini juga dipengaruhi oleh output yang hendak dicapai serta keadaan keuangan. Kedua, kondisi lingkungan mempengaruhi bagaimana organisasi di desain. Perusahaan yang hidup di lingkungan dengan perubahan yang cepat maka cenderung menggunakan struktur pokok sederhana yang fleksibel mengikuti perkembangan. Perusahaan yang beroperasi di lingkungan yang stabil maka pilihan desain organisasinya akan berbeda pula. Ketiga, pola informasi yang harus dikembangkan. Misalnya bagaimana seorang

bawahan harus memperoleh informasi tentang tugas-tugasnya, kalau ada komplain siapa dan bagaimana harus menanganinya. Siapa yang memiliki akses terhadap informasi keuangan, bagaimana penanganan organisasi ketika menghadapi persoalan secara tiba-tiba dan sebagainya. Pola informasi yang akan dibangun ini akan berpengaruh pada struktur yang berlaku.

Berjalannya konsep kekuasaan dalam organisasi sebenarnya dapat ditelaah dari proses berlangsungnya. Ada beberapa hal yang bisa dilihat untuk mengetahuinya. Pertama, ketersediaan sumberdaya. Kekuasaan organisasi berkaitan erat dengan masalah ketersediaan sumber daya yang ada. Orang-orang yang memiliki dan mengendalikan akses atas ketersediaan sumber daya tertentu akan memiliki kekuasaan. Misalnya seseorang yang punya kewenangan penuh untuk mengendalikan keluar masuknya keuangan organisasi. Dengan dibukanya akses terhadap sumber daya tersebut maka operasional lembaga dapat berjalan. Kedua, proses pengambilan keputusan. Hal ini berkaitan erat dengan keterlibatan seseorang dalam proses penentuan sebuah kebijakan khususnya yang bersifat strategis bagi perusahaan. Orang yang memiliki keterlibatan besar dan aktif adalah proses tersebut maka pada dirinya melekat kekuasaan. Ketiga, informasi. Selama ini persoalan informasi selalu dikesampingkan dalam kekuasaan. Informasi memegang peran penting dalam kekuasaan. Mengingat dengan kehadiran informasi maka akan menentukan langkah yang tepat bagi jalannya organisasi. Ketika riset pasar yang dilakukan untuk memperoleh gambaran market sasaran salah dalam pengambilan sampel maupun analisisnya menjadi informasi yang diterima perusahaan tidak akurat, sehingga tidak menjawab kebutuhan yang ada. Sehingga orang yang memiliki informasi maka dirinya memiliki kekuasaan untuk menentukan bagaimana berjalannya sebuah organisasi.

Kekuasaan yang dimiliki dapat dioptimalkan untuk membentuk struktur organisasi yang mendukung proses kerja menuju harapan dan cita-cita yang ditentukan. Pola komunikasi yang dibangun antar ditentukan. Pola komunikasi yang dibangun antar anggota merupakan cerminan bagaimana kekuasaan diselenggarakan dalam organisasi. Kekuasaan yang dimiliki oleh seseorang atau kelompok orang tidak akan ada artinya apabila tidak dikomunikasikan secara berkesinambungan kepada segenap anggota. Kekuasaan dapat tumbuh dan berkembang baik positif maupun negatif

bergantung pada proses komunikasi yang dijalankan. Dalam menjalankan aktifitas komunikasi adakalanya hasil yang dicapai tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Dengan kata lain, komunikasi yang terjadi tidak berlangsung efektif. Komunikasi yang efektif perlu senantiasa dijaga dan terus dikembangkan karena hal ini merupakan prasyarat terbinanya kerja sama yang baik untuk mencapai tujuan organisasi (Thoha, 1996). Disinilah peran seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab yang besar dalam mengembangkan dan kelancaran komunikasi di dalam organisasinya.

2. Sumber Kekuasaan

Konsep kekuasaan dalam organisasi sebenarnya sangat erat kaitannya dengan otoritas (authority). Gibson (2000) menyebutkan otoritas sebagai kekuasaan formal dalam organisasi yang dimiliki seseorang. Melekatnya kekuasaan (power) dalam diri seseorang tersebut dikarenakan posisi yang ia miliki dalam organisasi. Bagaimana sebuah otoritas itu berlangsung dalam lingkup lembaga dapat dilihat dari karakter yang melekat padanya. Karakter tersebut adalah :

1. Otoritas lebih menekankan pada posisi yang ditempati individu. Seseorang dikatakan memiliki otoritas lebih disebabkan oleh posisi yang ditempatinya dalam organisasi dan bukan karena karakter personal yang dimilinya.

2. Otoritas yang dimiliki seseorang tersebut dapat diterima dan diakui keberadaannya oleh orang lain, dalam hal ini para bawahan. Pemegang otoritas formal ini dapat melaksanakan suatu tindakan karena hak yang dimilikinya memungkinkan untuk melaksanakan hal tersebut.

3. Otoritas yang dijalankan dalam bentuk organisasi biasanya berlangsung dalam bentuk vertikal yang mengalir mengikuti pola top down.

BAB V

MANAJEMEN KONFLIK

Bab sebelumnya telah dibahas mengenai motivasi dan gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi dimana pada proses pengorganisasiannya pasti konflik tidak dapat dihindari. Bab ini akan membahas lebih lanjut mengenai konflik yang diartikan sebagai pertentangan pada kondisi tertentu yang mampu mengidentifikasi sebuah proses pengelolaan lingkungan dan sumber daya yang tidak berjalan secara efektif, mempertajam gagasan, bahkan dapat menjelaskan kesalahpahaman. Pembahasan dalam bab ini akan berlanjut kepada bagaimana hakikat konflik, bagaimana proses terjadinya konflik, perkembangan konflik itu sendiri, jenis-jenis konflik, penyebab terjadinya konflik, pendekatan manajemen konflik, performansi kerja, produktivitas organisasi, dan model konseptual manajemen konflik organisasi.

A. HAKIKAT KONFLIK

Keberadaan konflik dalam suatu organisasi tidak dapat dihindarkan, dengan kata lain bahwa konflik selalu hadir dan tidak dapat dielakkan. Konflik sering muncul dan terjadi pada setiap organisasi, dan terdapat perbedaan pandangan para pakar dalam mengarahkan konflik. Mitchell, B., Setiawan, dan Rahmi, D.H. (2001) menjelaskan bahwa konflik atau pertentangan pada kondisi tertentu mampu mengidentifikasi sebuah proses pengelolaan lingkungan dan sumber daya yang tidak berjalan secara efektif, mempertajam gagasan, bahkan dapat menjelaskan kesalahpahaman. Pertentangan kepentingan diantara anggota organisasi

atau dalam komunitas masyarakat merupakan suatu kewajaran. Dalam kehidupan yang dinamis antarindividu dan antarkomunitas, baik dalam organisasi maupun di masyarakat yang majemuk, konflik selalu terjadi manakala saling berbenturan kepentingan. Konflik didefinisikan sebagai suatu proses interaksi sosial dimana dua orang atau lebih, atau dua kelompok atau lebih, berbeda atau bertentangan dalam pendapat atau tujuan mereka. (Cummings, PW 1980:41). Tidak berbeda dengan pendapat di atas, Alisjahbana, S T (1986:139), mengartikan konflik adalah perbedaan pendapat dan pandangan di antara kelompok-kelompok masyarakat yang akan mencapai nilai yang sama. Sedangkan Stoner, J.A.F & Freeman, R.E (1994) berpendapat bahwa, konflik organisasi adalah mencakup ketidaksepakatan soal alokasi sumberdaya yang langka atau perselisihan soal tujuan, status, nilai, persepsi atau kepribadian. Perbedaan pendapat atau persepsi mengenai tujuan, kepentingan maupun status serta nilai individu dalam organisasi merupakan penyebab munculnya konflik. Demikian halnya persoalan alokasi sumber daya yang terbatas dalam organisasi dapat menimbulkan konflik antarindividu maupun antarkelompok.

Luthans, F. (1985:385) mengartikan konflik merupakan ketidaksesuaian nilai atau tujuan antara anggota organisasi, sebagaimana dikemukakan berikut, “*Conflict has been defined as the condition of objective incompatibility between values or goal, as the behavior of deliberately interfering with another's goal achievement and emotionally in term of hostility*”. Lebih lanjut dikemukakan oleh Luthans (1985), perilaku konflik dimaksud adalah perbedaan kepentingan/minat, perilaku kerja, perbedaan sifat individu, dan perbedaan tanggung jawab aktivitas organisasi. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Walton, R.W. (1987:2) yang menyatakan bahwa konflik organisasi adalah perbedaan ide atau inisiatif antara bawahan dengan bawahan, manajer dengan manajer dalam mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan (*coordinated activities*). Perbedaan inisiatif dan pemikiran sebagai upaya identifikasi masalah-masalah yang menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Dubrin, A.J, (1984:346) mengartikan konflik mengacu pada pertentangan antara individu atau kelompok yang dapat meningkatkan ketegangan sebagai akibat saling menghalangi dalam pencapaian tujuan sebagaimana dikemukakan sebagai berikut: “*Conflict in the context used, refers to the opposition of persons or forces that gives rise to some tensions. It*

occurs when two or more parties (individuals, groups, organization) perceive mutually exclusive goals or events". Hal senada dikemukakan juga oleh Hardjana (1994), bahwa konflik adalah perselisihan, pertentangan antara dua orang atau dua kelompok dimana perbuatan yang satu berlawanan dengan yang lainnya sehingga salah satu, atau keduanya saling terganggu. Kedua pendapat terakhir menganggap bahwa pertentangan antar-individu dan kelompok sebagai perilaku yang mengganggu pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian konflik diartikan sebagai peristiwa yang dapat merugikan organisasi.

Pengertian yang lebih lengkap dikemukakan oleh Stoner dan Wankel (1986) bahwa konflik organisasi adalah ketidaksesuaian antara dua orang anggota organisasi atau lebih yang timbul karena fakta bahwa mereka harus berbagi dalam hal mendapatkan sumber-sumber daya yang terbatas, atau aktivitas-aktivitas pekerjaan, dan atau karena fakta bahwa mereka memiliki status, tujuan, nilai-nilai atau persepsi yang berbeda. Sedangkan Aldag, R.J. dan Stearns, T. M. (1987:412) secara tegas mengartikan konflik adalah ketidaksepahaman antara dua atau lebih individu/kelompok sebagai akibat dari usaha kelompok lainnya yang mengganggu pencapaian tujuan. Dengan kata lain, konflik timbul karena satu pihak mencoba untuk merintangi/mengganggu pihak lain dalam usahanya mencapai suatu tujuan.

Dengan demikian, suatu organisasi yang sedang mengalami konflik dalam aktifitasnya menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut: (1) terdapat perbedaan pendapat atau pertentangan antar-individu atau kelompok, (2) terdapat perselisihan dalam mencapai tujuan program organisasi, (3) terdapat pertentangan norma, dan nilai-nilai individu maupun kelompok, (4) adanya sikap dan perilaku saling meniadakan, menghalangi pihak lain untuk memperoleh kemenangan dalam memperebutkan sumber daya organisasi yang terbatas, (5) adanya perdebatan dan pertentangan sebagai akibat munculnya kreativitas, inisiatif atau gagasan-gagasan baru dalam mencapai tujuan organisasi.

B. PROSES TERJADINYA KONFLIK

Konflik tidak terjadi secara mendadak tanpa sebab dan proses, akan tetapi melalui tahapan-tahapan tertentu. Hendricks, W (1992) mengidentifikasi proses terjadinya konflik terdiri dari tiga tahap: pertama; peristiwa

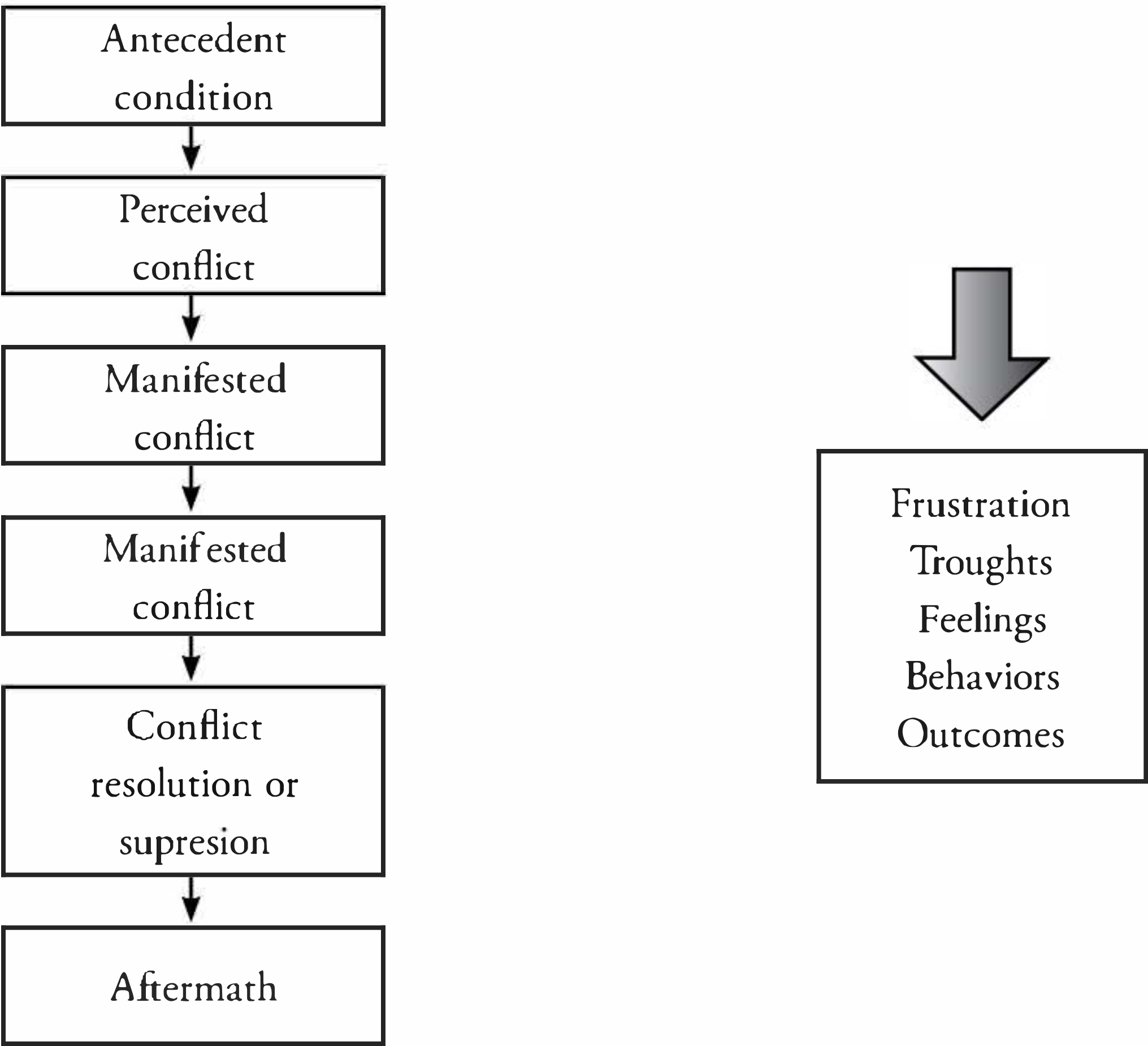
sehari-hari, kedua; adanya tantangan, sedangkan yang ketiga; timbulnya pertentangan.

Peristiwa sehari-hari ditandai adanya individu merasa tidak puas dan jengkel terhadap lingkungan kerja. Perasaan tidak puas kadang-kadang berlalu begitu saja dan muncul kembali saat individu merasakan adanya gangguan. Pada tahap kedua, apabila terjadi masalah, individu saling mempertahankan pendapat dan menyalahkan pihak lain. Masing-masing anggota menganggap perbuatan yang dilakukan sesuai dengan standar dan aturan organisasi. Kepentingan individu maupun kelompok lebih menonjol daripada kepentingan organisasi. Pertentangan merupakan proses terjadinya konflik tahap ketiga. Pada tahap ini masing-masing individu atau kelompok bertujuan untuk menang dan mengalahkan kelompok lain. Faksi-faksi kecil berkembang dan kohesivitas kelompok dianggap lebih penting daripada kesatuan organisasi.

Konflik melalui proses dan terdapat kondisi yang mendahuluinya. Harjana, A.M (1994:14) menyebutkan lingkaran konflik terdiri dari hal-hal sebagai berikut : (1) kondisi yang mendahului, (2) kemungkinan konflik yang dilihat; (3) konflik yang dirasa; (4) perilaku yang nampak, (5) konflik ditekan atau dikelola, (6) dampak konflik. Sedangkan Terry G.R (1986) menjelaskan bahwa, konflik pada umumnya mengikuti pola yang teratur yang ditandai timbulnya suatu krisis, selanjutnya terjadi kesalahpahaman antar-individu atau kelompok, dan konfrontasi menjadi pusat perhatian, pada tahap berikutnya krisis dialihkan untuk diarahkan dan dikelola.

Pada saat permulaan muncul suatu krisis ditandai adanya pertentangan untuk memperebutkan sumber daya organisasi terbatas, matipun disebabkan lingkungan kerja yang tidak kondusif. Selanjutnya muncul kesalahpahaman antar individu maupun kelompok dalam menafsirkan sasaran kelompok maupun tujuan organisasi secara keseluruhan. Pimpinan yang bertanggung jawab terhadap penyelesaian masalah (manajer tingkat bawah) mulai menaruh perhatian dan melakukan tindakan koreksi. Tahap berikutnya, suatu konfrontasi menjadi pusat perhatian para manajer tingkat menengah (*middle management*) untuk meneliti keluhan-keluhan anggota organisasi dan dilakukan pembicaraan pembicaraan guna menyusun rencana yang bersifat tentatif untuk langkah penyelesaian yang bersifat menyeluruh. Kecendrungan konflik yang bergerak melalui tahapan-tahapan tertentu, tetapi tidak selalu mengikuti pola-pola linier. Dengan demikian, konflik

tidak stastis tetapi dinamis dan melalui beberapa tahapan .Tosi, etal. (1990 - 519) menggabungkan beberapa model proses konflik dari Pondy, Filley, Hickson, et al., dan Thomas, tertera pada gambar sebagai berikut:



Permulaan konflik (*antecedents of conflict*) merupakan kondisi-kondisi yang menyebabkan atau mendahului suatu peristiwa konflik. Peristiwa yang dapat mengawali munculnya konflik adalah adanya kekecewaan (*frustration*). Kekecewaan tidak selalu diungkapkan selalu terbuka dan biasanya gejala-gejala akan terjadinya konflik tidak dapat dilihat. Masing-masing individu ataupun kelompok berusaha menahan diri dan tidak bersifat reaktif.

Pada tahap berikutnya, kedua belah pihak merasakan adanya konflik (*perceived conflict*). Di tempat kerja tercipta suasana persaingan, tiap kelompok cenderung untuk saling mengungguli dan bahkan berusaha mengalahkan kelompok lain. Keterbatasan sumber daya organisasi; dana,

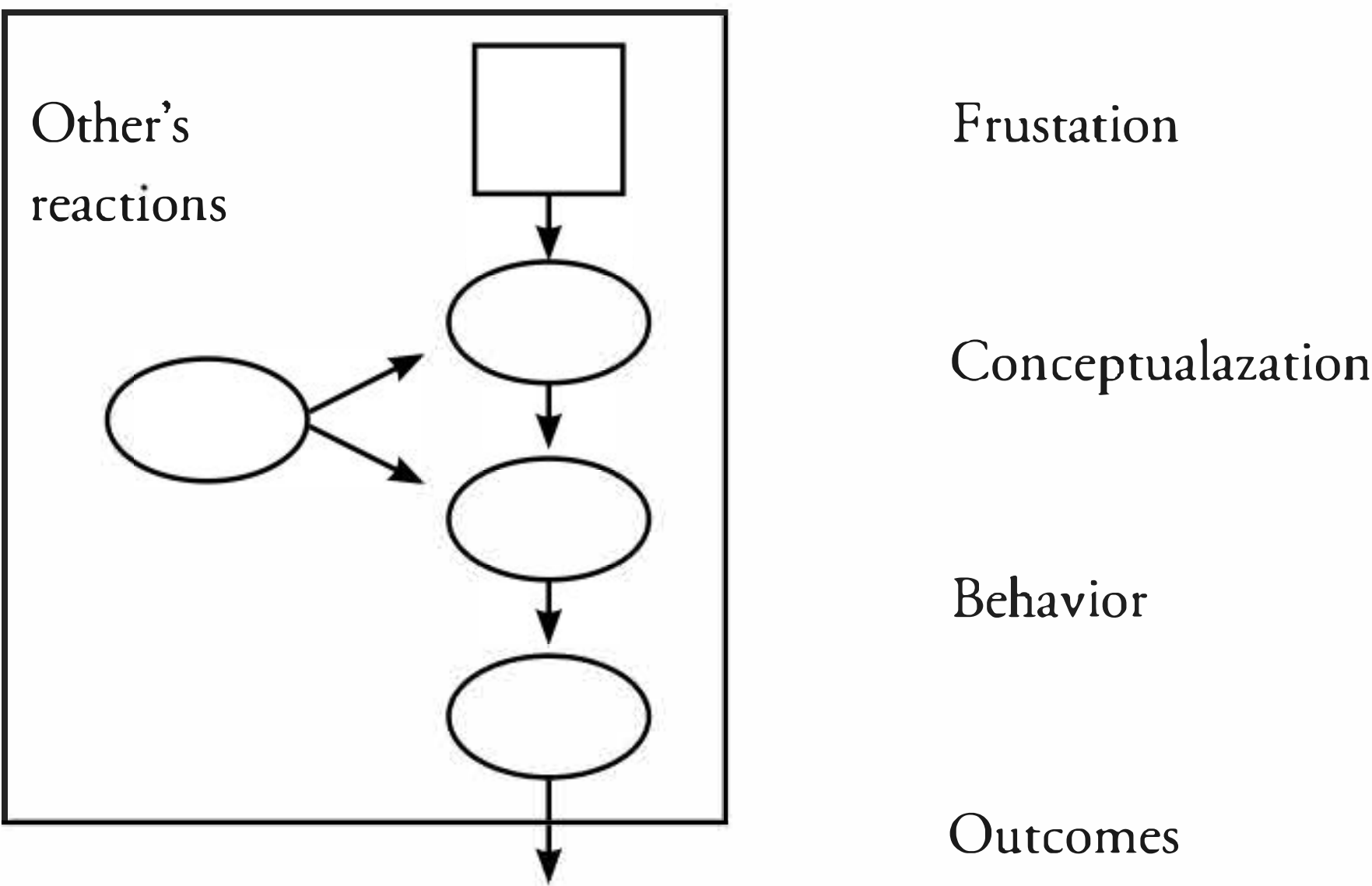
peralatan, fasilitas kerja, informasi, tenaga dan waktu kerja menyebabkan individu atau kelompok saling berebut.

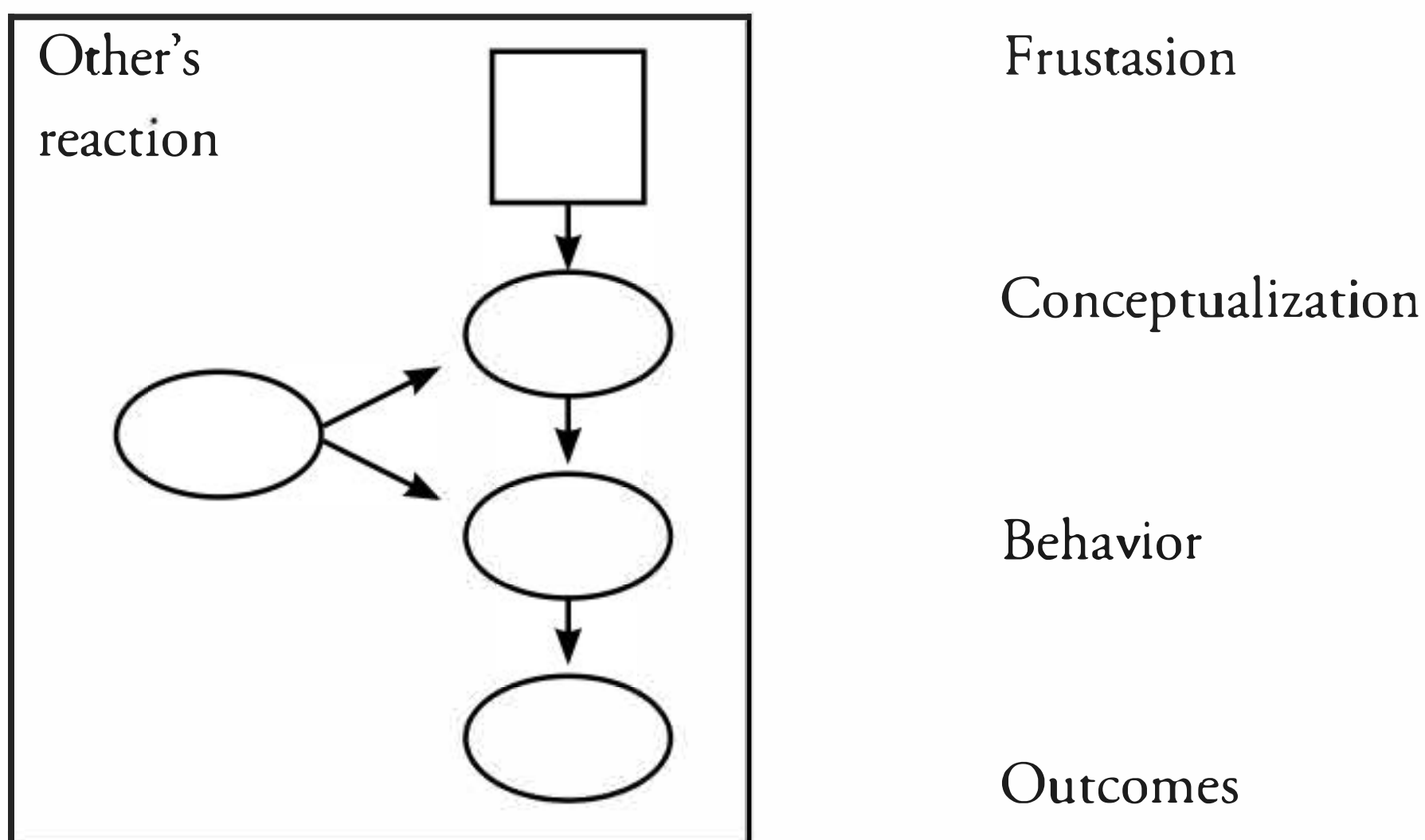
Perilaku yang nampak (*manifest behavior*), pada situasi kerja sudah nampak peristiwa konflik. Individu ataupun kelompok menanggapi atau mengambil tindakan, bentuknya dapat secara lisan, saling mendiamkan, bertengkar, berdebat. Sedangkan tindakan nyata dalam perbuatan berupa persaingan, permusuhan atau bahkan dapat mengganggu kelompok lain sehingga mengancam kelangsungan organisasi.

Pengelolaan konflik (*conflict resolution*), pimpinan (manajer) bertanggung jawab terhadap pengelolaan konflik di dalam organisasi. Realitas menunjukkan bahwa konflik selalu hadir pada setiap organisasi dan keberadaan konflik tidak dapat dihindarkan. Tugas pimpinan adalah mengarahkan dan mengelola konflik agar tetap produktif, meningkatkan kreativitas individu guna menjaga kelangsungan organisasi.

Dampak konflik (*conflict effect conflict impact*), konflik yang tidak dapat dikelola secara baik dapat menyebarkan kedua belah pihak yang terlibat dalam konflik menjadi tidak harmonis dalam hubungan kerja, kurang termotivasi dalam bekerja, dan berakibat menurunnya produktivitas kerja. Bila konflik dapat dikelola secara baik, suasana kerja menjadi dinamis, setiap anggota lebih kritis (*critical*) terhadap perkembangan organisasi, setiap kelompok berusaha melakukan pekerjaan terbaik untuk kepentingan bersama (organisasi).

Kenneth Thomas (Owens, R.G. 1991; Cambell et al. 1983) membuat model proses konflik (*process model of conflict*) dalam gambar sebagai berikut.





Model Proses Konflik dari Kenneth Thomas (Owens, 1991)

Konflik merupakan suatu kejadian yang didahului oleh suatu tahapan peristiwa dan antara dua fase dengan fase berikutnya saling berkaitan. Meskipun model yang dibuat Kenneth Thomas menekankan pada model konflik antar kelompok (*Model of dyadic conflict*) akan tetapi dapat berlaku secara umum dan khususnya proses konflik dalam bidang pendidikan (Campbell, R.F 1983:190). Gambar di atas terlihat bahwa, episode konflik digerakkan oleh perasaan frustasi (kekecewaan) dari suatu kelompok karena aksi pihak lain, misalnya penolakan permintaan, pertentangan atau penghinaan, sehingga masing-masing kelompok menyadari adanya konflik dan memasuki tahap konseptualisasi (*conceptualization*) dan prosesnya terjadi secara subjektif.

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

C. EKTENSI KONFLIK

Konflik merupakan peristiwa yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan organisasi, bahkan konflik selalu hadir dalam setiap hubungan kerja sama antar-individu, kelompok maupun organisasi. Konflik selalu melibatkan orang, pihak atau kelompok orang, menyangkut masalah yang menjadi inti, mempunyai proses perkembangan, dan ada kondisi yang menjadi latar belakang, sebab-sebab dan memicunya (Harjana, A.M. 1994). Mengingat berbagai macam perkembangan dan perubahan yang terjadi dalam bidang manajemen, maka wajar muncul perbedaan-perbedaan keyakinan ataupun ide-ide (Winardi, 1990:225). Demikian pula seiring meningkatnya pengetahuan masyarakat, pandangan terhadap konflik berbeda dengan pandangan masa lampau.

Feldman, D.C dan Arnold, H.J (1983:525) telah mengkaji dan menelusuri perkembangan ini, dengan penekanan pada perbedaan antara pandangan tradisional tentang konflik (*traditional view of conflict*) dan pandangan masa kini yang disebut pandangan kontemporer (*contemporary view of conflict*). Sementara Aldag, R.J dan Stearns, T.M (1987:415) mengidentifikasi pandangan tentang konflik yaitu: pandangan tradisional dan pandangan pluralis (*pluralistic view*).

Berbeda dengan pandangan di atas, Mulyadi (Ni Putu, S., 1997:38) meninjau konflik dari tiga sudut pandangan yaitu : pandangan tradisional, pandangan tingkah laku, dan pandangan interaksi. Para manajer yang mempunyai pandangan lama sangat kontra (tidak setuju) terhadap konflik sedangkan manajer yang mempunyai pandangan baru, sangat antusias terhadap keberadaan konflik dalam organisasi (Gibson, et. Al., 1996:436). Sebagian besar pakar mengklasifikasikan pandangan tentang konflik terdiri dari pandangan lama (tradisional) dan pandangan baru (kontemporer).

Pandangan tradisional menganggap konflik sebagai peristiwa yang negatif dan berusaha untuk meniadakan konflik, sedangkan pandangan baru menganggap konflik tidak dapat dihindarkan, karena kinerja organisasi yang optimal memerlukan konflik yang sedang (Gibson, J.I., 1996). Demikian pula Robbins, S.P (1990) menjelaskan bahwa, pandangan tradisional mengasumsikan setiap konflik berdampak negatif terhadap keefektifan organisasi dan tugas manajer mencegah timbulnya konflik dan seandainya muncul segera meniadakan konflik. Lebih lanjut dikemukakan Robbins (1990) bahwa, pandangan *interactionist* meyakini

suatu organisasi yang bebas dari konflik merupakan organisasi yang statis, apatis, dan tidak tanggap terhadap kebutuhan untuk perubahan.

Pimpinan (manajer) yang mempunyai pandangan konvensional dan ingin mempertahankan kekuasaan dengan cara menekan bawahan menganggap perbedaan pendapat, pertentangan akan mengganggu kebutuhan organisasi dan menghambat pencapaian tujuan. Perselisihan dianggap sebagai indikasi adanya kesalahan dalam melaksanakan program-program yang digariskan organisasi. Sedangkan pimpinan (manajer) yang berpandangan modern menyikapi konflik lebih realistis. Timbulnya persaingan dan perbedaan pendapat antar individu atau kelompok sebagai bentuk dinamika organisasi. Tanpa konflik berarti organisasi tidak mengalami perubahan, anggota organisasi saling bertoleransi terhadap kesalahan sehingga masalah-masalah yang penting luput dari perhatian.

Aldag, R.J dan Stearns, T.M (1987:415) menampilkan perbedaan pendekatan tradisional dan pendekatan kontemporer tentang konflik dalam organisasi pada tabel sebagai berikut:

Perbedaan Pandangan Tradisional dan Kontemporer tentang Konflik Organisasi

Konflik dari sudut pandang tradisional	Konflik dari sudut pandang kontemporer
1. Konflik adalah hal buruk dan harus dihilangkan atau dikurangi 2. Konflik tidak perlu terjadi 3. Konflik berasal dari kesalahan komunikasi, kurangnya saling pengertian, kepercayaan, dan keterbukaan antar grup/ kelompok. 4. Manusia itu pada dasarnya baik, benar, kooperatif dan menyenangkan kebaikan.	1. Konflik adalah hal baik dan harus didorong, konflik juga harus diatur, oleh karena itu konflik dapat ditangani 2. Konflik pasti terjadi 3. Konflik berasal dari perjuangan untuk mendapatkan penghargaan yang terbatas, persaingan dan tekanan potensial. Tekanan potensial untuk sebuah tujuan merupakan kondisi yang biasa terjadi dalam sebuah organisasi. 4. Pada dasarnya manusia tidak selalu jelek, akan tetapi perlu diarahkan agar berprestasi dan mau bersaing.

Pandangan tradisional menganggap konflik tidak menguntungkan dan harus ditiadakan. Peristiwa konflik oleh pandangan lama dianggap sebagai adanya kesalahan dalam komunikasi, dan manusia pada dasarnya baik, benar, kooperatif, serta menyenangi kebaikan. Sedangkan pandangan kontemporer berpendapat bahwa, konflik itu baik dan harus didorong agar tetap muncul. Pandangan masa kini menganggap konflik merupakan kompetisi untuk mendapatkan penghargaan. Dan konflik sebagai peristiwa alami terjadi di dalam organisasi. Pada dasarnya manusia tidak selalu jelek, akan tetapi perlu diarahkan agar dapat berprestasi dan mau bersaing.

Pandangan lama terhadap konflik pernah mendominasi perilaku para pimpinan (manajer) pada masa perkembangan manajemen klasik tahun 1900–1940. Mitos yang bersifat umum perihal konflik menurut pandangan tradisional adalah, (1) adanya konflik sebagai pertanda kelemahan manajer, (2) konflik pertanda lemahnya perhatian pada organisasi, (3) pertentangan adalah negatif dan merusak, (4) konflik jika dibiarkan akan reda dengan sendirinya, (5) konflik harus dipecahkan (Hendriks, W. 1992). Demikian pula Robbins, S.P (Handoko, 1992) menyimpulkan bahwa, pandangan tradisional berasumsi bahwa, konflik disebabkan oleh kesalahan manajemen dalam perancangan organisasi. Konflik mengganggu dan menghalangi pencapaian tujuan sehingga harus dihindari dan harus dihilangkan. Lebih lanjut Robbins menjelaskan, konflik tidak dapat dihindarkan, dan pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat. Tugas manajer adalah mengelola tingkat konflik agar tetap fungsional.

Diungkapkan oleh Bolton, R. (200:206) keberadaan konflik dapat berakibat destruktif (*destructive*) dan atau menguntungkan (*destructive*) bagi kelangsungan organisasi. Konflik dapat menambah atau mengurangi kinerja organisasi pada tingkat yang berbed-beda dan menjadi tugas manajer untuk mengelola konflik agar meningkatkan kinerja organisasi (Gibson, 1996). Sedangkan DuBrin, A.J (1984:355) menganggap konflik yang terlalu rendah dapat disfungsional karena menimbulkan kelesuan dan menghalangi kreatifitas dan produktivitas, sebagaimana dikemukakannya sebagai berikut: “*conflict of lesser magnitude is disfunctional because if may lead to a felling of lethargy that inhibits creativity and disfunctional because it may lead to negatif out come such as a disabling stress reaction*”. Konflik dapat berperan fungsional ataupun disfungsional, secara sederhana dapat

dijelaskan bahwa, konflik mempunyai potensi bagi pengembangan atau pengganggu pelaksanaan kegiatan organisasi tergantung pada pengelolaan konflik (Handoko, 1992). Senada dengan pendapat di atas, Tosi, H L. et al. (1990:521) menjelaskan bahwa, pandangan lama menganggap konflik dapat dihindari dan dapat dicegah dengan cara mengubah sikap dan perilaku karyawan yang memungkinkan terjalinnya kerja sama yang baik. Lebih lanjut Tosi, H.L. mengemukakan, pandangan masa kini meyakini konflik sebagai peristiwa yang tidak dapat dielakkan apalagi dihapus, pada kondisi tertentu konflik diperlukan untuk mengembangkan inovasi.

Pandangan kontemporer menyadari bahwa tidak semua konflik bersifat fungsional dan berkeyakinan terdapat konflik yang menimbulkan berpengaruh negatif terhadap kelangsungan organisasi. Manajer yang bersifat positif terhadap konflik lebih banyak berperan dalam mengelola konflik dibandingkan dengan manajer yang bersikap negatif (tradisional).

Konflik didalam organisasi saat ini dipandang sebagai hal yang tidak dapat dihindarkan karena individu dan kelompok saling bergantung dalam mencapai tujuan. Namun demikian, konflik yang bersifat merusak dapat merugikan organisasi (Owens, R G 1991). Konflik yang tidak dikendalikan secara efektif pada akhirnya akan menimbulkan pengaruh yang buruk pada kinerja organisasi. Lebih jauh Owens menjelaskan bahwa, manajemen konflik yang efektif apabila menghadapi masalah berusaha untuk dipecahkan sehingga meningkatkan kesehatan organisasi.

Pencapaian tujuan dan peformansi kerja organisasi dapat digunakan sebagai kriteria untuk menentukan apakah konflik yang terjadi didalam organisasi bersifat fungsional atau disfungsional. Konflik fungsional adalah konfrontasi diantara individu atau kelompok yang menghalangi pencapaian tujuan organisasi. (Gibson et al. 1996). Segi fungsional konflik antara lain: (1) lebih mempersatukan anggota, (2) ditemukan cara perbaikan prestasi organisasi, (3) terciptanya iklim kerja yang kondusif, (4) alokasi dana yang lebih efisien, (5) penggantian manajer yang lebih kreatif dan inovatif (Handoko, 1992). Selanjutnya Handoko (1992) mengatakan, aspek disfungsional konflik adalah kesulitan koordinasi dalam pencapaian tujuan, kerja sama antar-individu atau kelompok menjadi rusak, dan performansi kerja rendah.

Melihat kenyataan di atas, pimpinan (manajer) suatu organisasi diharapkan mampu melihat kejadian dan segi fungsional dan segi

disfungsional, karena tidak mustahil kedua aspek dimaksud muncul secara bersamaan yang oleh Robbins, S.P (1996) disebut sebagai “*The conflict Paradox*”. Paradok konflik seringkali terjadi pada organisasi yang berkembang dan mengalami percepatan penyesuaian terhadap kebutuhan masyarakat yang semakin maju. Kebutuhan masyarakat meningkat linier dengan bertambahnya pengalaman yang diperoleh sehingga aspek kualitas dan keragaman jasa maupun produksi harus mengikuti kebutuhan lingkungan.

Paradok konflik ditandai adanya persaingan antara individu atau kelompok dalam mencapai prestasi yang dapat mempercepat pencapaian tujuan organisasi, akan tetapi ketika individu atau kelompok bekerja untuk kepentingan kelompoknya masing-masing dengan harapan mendapatkan penghargaan, maka kompetisi menjadi tidak sehat dan menjurus pada konflik disfungsional yaitu perilaku yang dapat merintangi kinerja individu atau kelompok. Walaupun peristiwa konflik menurut pandangan kontemporer berfungsi positif, namun pandangan ini selalu mewaspadaikan kemungkinan timbulnya dampak negatif yang bersumber dari konflik yang terlalu tinggi tidak terkendali. Konflik dapat mempunyai dampak positif dan negatif terhadap kinerja organisasi tergantung pula sifat konflik dan pengelolaan yang dilakukan. (Gibson, et al. 1996). Dampak negatif dari konflik interpersonal pada tahap awal menyebabkan stress dan mempengaruhi psikologis dan perilaku orang yang mengalami, pada tahap berikutnya, konflik mempengaruhi prestasi organisasi secara keseluruhan. (Edelman, R.J., 1993:15). Sedangkan dampak positif konflik menurut Dubrin, A. J. (1984:356) yaitu: (1) dapat menimbulkan perubahan secara konstruktif, (2) segala daya dan motivasi tertuju pada pencapaian tujuan, (3) merangsang inovasi, meningkatkan keeratan kelompok, (4) menggantikan tujuan yang tidak relevan, (5) manajemen konflik menguntungkan organisasi, (6) hubungan antarpribadi dan antarkelompok mendorong kearah peningkatan kesehatan organisasi, (8) konflik dapat mengurangi ketegangan dalam bekerja.

Selain dampak positif yang diharapkan muncul, konflik dapat berdampak negatif terhadap aktivitas organisasi antara lain, terjadinya gangguan psikologis, gangguan fisik, gangguan tingkah laku, dan timbulnya stress karena menghadapi lingkungan konflik, (Edelman, R.J 1993). Akibat lebih jauh dari konflik yang tidak terkontrol adalah menurunnya

kepuasan kerja, konsentrasi kerja berkurang, sering tidak masuk kerja, dan hilangnya semangat kerja. Dampak negatif konflik dapat menurunkan produktivitas kelompok, dan penghamburan waktu, sumber daya penting organisasi (Wexley, K. N. et al., 1992). Disisi lain, tanpa konflik, organisasi tidak mungkin dapat mempertahankan eksistensinya, terutama dalam menghadapi persaingan dan perubahan-perubahan lingkungan eksternal.

Demikian halnya Dubrin, A. J. (1984:356) memperingatkan akan timbulnya dampak negatif konflik berupa: stress pada individu, kesalahan dalam penggalan sumber daya organisasi, konflik mengganggu pencapaian tujuan, munculnya kekacauan (*chaos*) pada aktivitas organisasi.

Bolton, R. (1968:208) melihat konflik tidak dapat dihindarkan, konflik dapat merusak tatanan organisasi, namun jika pimpinan mempunyai kemampuan mengendalikan konflik dapat menguntungkan organisasi sebagaimana dikemukakanannya sebagai berikut:

“Conflict, however, can bring important benefit - especially when it is handled skillfully it can foster intimacy, aid the development of children, encourage personal and intellectual growths, spur technological development, and help create and renew our social, religious, political, and business organizations”.

Segi fungsional konflik dapat membantu perkembangan keakraban, membantu pengembangan pribadi, mendorong pertumbuhan intelektual, perkembangan teknologi, membantu menciptakan dan memperbaharui sosial, dan organisasi bisnis.

Berdasarkan uraian di atas, seorang pemimpin diharapkan mampu melihat sisi positif dan sisi negatif, segi fungsional dan segi dis-fungsional, karena sering ditemukan peristiwa konflik hanya berdampak merusak dan merugikan dua pihak, yang oleh Wexley, K. N. et al. (1992) disebut “konflik semu” (*pseudo conflict*). Pada kasus ini, pihak-pihak yang sedang mengalami konflik mempunyai tujuan yang sama namun akibat yang timbul merugikan individu atau kelompok yang terlibat.

Kemampuan manajemen konflik menjadi prasyarat penting bagi kepemimpinan (manajer) yang bertanggung jawab terhadap kelangsungan organisasi. Konsekuensi konflik harus dapat dikelola secara baik sehingga keuntungan-keuntungan dapat dipertahankan, dan akibat negatif dapat diminimalisir.

Pemahaman terhadap berbagai konsekuensi yang dapat ditimbulkan oleh adanya konflik di dalam organisasi, tidak terlepas dari model pendekatan yang digunakan dalam mengelola konflik. Pimpinan organisasi harus menyadari adanya perbedaan jenis-jenis konflik dan sebagai konsekuensinya pemilihan pendekatan dalam pengelolaan konflik juga berbeda tergantung pada keadaan. (Gibson, J. L. 1996). Dengan demikian, sebelum pimpinan (manajer) melaksanakan manajemen konflik perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut: (1) menyimak proses terjadinya konflik, (2) mengetahui sebab-sebab konflik, (3) membedakan jenis-jenis konflik, (4) memilih pendekatan yang tepat, dan (5) mengantisipasi kemungkinan dampak yang merugikan organisasi.

Pengetahuan tentang kelima aspek tersebut, dapat membantu pimpinan suatu organisasi dalam menentukan model pengelolaan konflik yang akan dilaksanakan. Melalui manajemen konflik yang tepat, maka konflik yang terjadi di dalam organisasi akan berdampak positif dan fungsional bagi peningkatan kinerja anggota dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

D. JENIS - JENIS KONFLIK

Dalam aktivitas organisasi, dijumpai bermacam-macam konflik yang melibatkan individu-individu maupun kelompok-kelompok. Beberapa kejadian konflik telah diidentifikasi menurut jenis dan macamnya oleh sebagian penulis buku manajemen, perilaku organisasi, psikologi maupun sosiologi.

Orang individu yang sama persis di dalam aspek-aspek jasmaniah maupun rohaniannya. Timbulnya perbedaan individu dikarenakan berbagai faktor antara lain; faktor pembawaan dan lingkungan sebagai komponen utama bagi terbentuknya kepribadian. Perbedaan individu dapat dijadikan kekuatan bagi organisasi karena keahlian dan keterampilan yang dimiliki masing-masing individu dapat saling menunjang dalam pencapaian tujuan organisasi. Akan tetapi sebaliknya, perbedaan yang ada dapat menghambat kinerja organisasi apabila setiap anggota terfokus pada kepentingan sendiri dan mengabaikan kepentingan yang lebih besar yaitu tujuan organisasi.

Konflik antar kelompok, selama pertentangan (konflik) dilakukan secara jujur, maka solidaritas kelompok tidak akan goyah. Persaingan yang jujur akan menyebabkan individu - individu semakin padu (kohesif)

dalam mempertahankan prestasi kelompok. Konflik dapat mendorong kelompok bekerja lebih giat, masing-masing, anggota termotivasi untuk memberikan kontribusi yang terbaik bagi kemajuan kelompok. Konflik rasial, sumber konflik bukan hanya perbedaan kepentingan, tujuan maupun kegagalan dalam komunikasi akan tetapi perbedaan kebudayaan dan ciri-ciri badaniah dapat menjadi latar belakang timbulnya konflik. Konflik rasial merupakan salah satu jenis konflik yang lebih luas dibandingkan dengan konflik kelompok luas yang berjumlah mayoritas di suatu masyarakat cenderung ingin menguasai dan merasa mempunyai hak yang lebih luas. Sedangkan ras mayoritas berusaha menuntut persatuan hak dan ingin diperlakukan adil.

Konflik antarkelas-kelas sosial, masyarakat terdiri dari beberapa lapisan sosial yang hidup saling membutuhkan. Jenjang pendidikan dan tingkat kekayaan anggota masyarakat sangat bervariasi. Kelompok orang-orang kaya membantu kelompok miskin dalam bentuk santunan maupun memberikan kesempatan peluang pekerjaan. Demikian halnya kelompok masyarakat yang berpendidikan menjalankan tugas sebagai pendidik masyarakat melalui lembaga yang bersifat formal (sekolah) maupun bersifat non formal (kursus, perkumpulan/pengajian). Konflik terjadi manakala sub-sistem di masyarakat tidak menjalankan fungsi secara adil dan proporsional sehingga kelompok masyarakat tertentu merasa terabaikan.

Handoko, T.H. (1992) membedakan konflik menjadi 5 jenis, yaitu; (1) konflik dalam diri individu, (2) konflik antar-individu dalam organisasi, (3) konflik antara individu dengan kelompok, (4) konflik antar kelompok, dan (5) konflik antar organisasi. Dengan ungkapan yang berbeda, Campbell, Corbally, dan Nystrand (1983:84-86) mengelompokkan konflik atas: “*intrapersonal conflict, interpersonal conflict, individual-institutional conflict, intraorganizational conflict, and schoolcommunity conflict*”: Pada dasarnya konflik organisasi (*intraorganizational conflict*) terdiri dari: konflik pada diri seseorang, konflik antarpribadi, konflik antarkelompok, dan konflik antara diri pribadi dengan kelompok. Secara lebih rinci, Hansen (Suwardani, N. P., 1997) membedakan jenis konflik sebagai berikut.

(1) *intrarole conflict*, (2) *interrole conflict*, (3) *intra departmental conflict*, (4) *interdepartmental conflict*, (5) *intraorganizational conflict*, (6) *organizational environment conflict*, (7) *intrapersonal conflict*, (8) *interpersonal*

conflict, (9) intragroup conflict, (10) intergroup conflict, (11) interinformal system conflict, and (12) Informal System - environmental conflict.

Sementara itu, Cummings (1980) mengidentifikasi jenis-jenis konflik di dalam organisasi yaitu; konflik manajer lini dengan manajer menengah (*middle manager*), konflik manajer menengah dengan manajer menengah, konflik manajer perorangan dengan organisasi, dan konflik batin pada diri manajer. Konflik tidak terbatas pada anggota organisasi tingkat pelaksana akan tetapi terjadi juga pada tingkatan manajer lini (*supervisor*), manajer menengah, dan manajer puncak (*top manager*).

Konflik antar manajer berkaitan dengan pelanggaran batas wilayah kerja dan kekuasaan. Masalah lain yang menjadi persoalan antarmanajer adalah kurangnya kerjasama dan tidak terpelihara saling pengertian di antara kedua pihak. Sedangkan konflik manajer perorangan dengan organisasi disebabkan organisasi membatasi inisiatif, kreativitas, dan gagasan yang muncul dari para manajer karena dianggap tidak sesuai dengan program yang direncanakan. Timbulnya ide ataupun gagasan dianggap menghambat kinerja organisasi. Konflik pada diri manajer terjadi ketika putusan-putusan dan kebijakan tidak dilaksanakan oleh anggota organisasi. Sedangkan kekuasaan dan wewenang yang dimiliki manajer tidak ingin digunakan sementara keadaan tidak sesuai dengan harapan manajer.

Sebagaimana dikemukakan oleh Owens (1991), Winardi (1990), Davis and Newstrom (1981) bahwa, secara umum jenis-jenis konflik terdiri dari; *intrapersonal conflict, interpersonal conflict, intragroup Conflict, intergroup conflict, dan interorganization conflict*. Sementara itu Wexley, et al. (1992) mengelompokkan konflik meliputi, konflik antarindividu dalam satu kelompok, konflik bawahan dengan pimpinan, konflik antar dua departemen atau lebih, konflik antara personalia staf dengan lini, dan konflik antara serikat buruh dengan pimpinan (manajer). Sedangkan Walton (1987) membagi jenis konflik sebagai berikut: *(1) conflict between members of a family, (2) conflict confined to two individuals in an organization. (3) conflict between organizational units, and (4) conflict between institutions/ organizations.*

Konflik merupakan peristiwa yang menyangkut perilaku manusia di dalam organisasi. Maka tindakan-tindakan saat bekerja dalam kelompok dan organisasi secara keseluruhan menimbulkan pengaruh

terhadap perkembangan organisasi. Konflik dapat dilihat, dipelajari dari segi hubungan antar-individu ataupun kelompok kelompok orang yang terlibat.

Konflik dalam diri individu, setiap individu mempunyai keinginan, cita-cita dan harapan, namun tidak semua keinginan dan cita-cita dapat dipenuhi sehingga menimbulkan kesenjangan antara harapan dengan kenyataan. Kepentingan individu seringkali berbeda dengan tujuan organisasi, karena itu agar kinerja organisasi tidak terganggu maka setiap anggota harus berusaha menyesuaikan

Konflik antar-individu dalam suatu organisasi, individu mempunyai perbedaan dalam hal kemampuan, kebutuhan, bakat, minat, kepribadian maupun latar belakang lingkungan. Perbedaan dapat menjadi sumber konflik apabila masing-masing memertahankan kepentingan anggota ataupun kepentingan yang lebih sempit. Akan tetapi pertentangan dan perbedaan pendapat dapat mejadi kekuatan organisasi jika diarahkan dan dikelola secara baik.

Konflik antara individu dan kelompok, yaitu berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka, individu sangsi oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma-norma kelompok. Konflik muncul dapat disebabkan oleh kegagalan dari individu dalam menjalankan fungsi yang ditetapkan kelompok.

Konflik antarkelompok dalam organisasi, hal ini dapat terjadi karena persaingan dan pertentangan kepentingan antar kelompok. Kelompok berjuang untuk meningkatkan prestasi maksimal sehingga terjadi perebutan sumber-sumber organisasi. Kelompok yang mendapat tekanan dari luar, hubungan anggota semakin padu (kohesif), rasa solidaritas antar anggota (*in group feeling*) semakin tinggi. Nilai-nilai dan tujuan kelompok lebih diutamakan namun kerjasama antarkelompok semakin berkurang.

Pada latar persekolahan, konflik yang sering timbul adalah konflik hubungan antar pribadi, sebagaimana dikemukakan oleh Campbell, R. F. et al. (1983:184) sebagai berikut: *"The most common and visible type of conflict in schools as well as other organizations is interpersonal conflict"*. Konflik antar individu di sekolah melibatkan siswa, guru, kepala sekolah, dan orang tua. Konflik dapat terjadi karena dua pihak yang bekerja sama saling mempunyai ketergantungan dan mempunyai pandangan yang berbeda.

Konflik antara guru dengan siswa berkenaan penegakan disiplin oleh guru, proses belajar yang kurang memuaskan siswa, atau guru kurang perhatian terhadap murid. Konflik antara guru dengan kepala sekolah menyangkut masalah pembagian tugas yang tidak merata, sistem ganjaran tidak berdasarkan prestasi kerja. Perbedaan pendapat antara orang tua dengan guru sering terjadi karena orang tua terlalu banyak mencampuri kurikulum sekolah, orang tua memandang guru tidak mampu meningkatkan prestasi belajar anak.

Berbagai jenis konflik di atas merupakan gambaran umum kejadian konflik yang muncul pada setiap organisasi. Sedangkan intensitas konflik pada masing-masing berbeda bergantung pada bagaimana individu atau kelompok menanggapi, menafsirkannya kejadian konflik. Sedangkan gaya manajemen konflik yang dilakukan oleh pimpinan dapat memengaruhi efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

E. PENYEBAB KONFLIK

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

Organisasi sebagai kumpulan individu tidak terlepas dari persoalan konflik dalam mencapai tujuan. Karena itu agar konflik dapat berdampak positif bagi kelangsungan organisasi harus dikelola secara baik dengan mengetahui faktor-faktor yang menjadi penyebabnya. Konflik sering muncul karena kesalahan dalam mengkomunikasikan keinginan dan adanya kebutuhan dan nilai-nilai kepada orang lain, (Stoner, J. A. F., dan Freeman, R. E., 1992). Kegagalan komunikasi dikarenakan proses komunikasi tidak dapat berlangsung secara baik, pesan sulit dipahami oleh karyawan karena perbedaan pengetahuan, kebutuhan, dan nilai-nilai yang diyakini pimpinan. Suatu sistem nilai merupakan pandangan hidup (*world view*) bagi manusia yang menganutnya (Koentjaraningrat, 1990). Nilai-nilai yang dianut oleh seorang pimpinan akan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang dijalankan. Gaya kepemimpinan berdasarkan

kontingensi berguna untuk memecahkan masalah-masalah manajemen (Winardi, 1990:221). Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Hersey, P. & Blanchard, K. (1982:112) bahwa, gaya kepemimpinan kontingensi dapat berjalan secara efektif (dalam menyelesaikan masalah (konflik) dalam organisasi bergantung pada situasi yang diciptakannya.

Lcbih lanjut dijelaskan oleh Hersey, P. & Blanchard, K. (1986), tiga variabel situasi yang cenderung menentukan bagi gaya kepemimpinan kontingensi (1) terbinanya hubungan yang harmonis antara pimpinan dan anggota/pengikutnya, (2) memiliki posisi yang kuat (struktur tugas), dan (3) dapat mengarahkan pekerjaan yang ditetapkan dengan baik. Ketiga variabel situasi dimaksud dapat menjadi kekuatan bagi kemajuan organisasi, namun apabila pemikiran tidak berhasil menciptakan ketiga situasi dimaksud niscaya dapat menjadi penyebab timbulnya konflik.

Konflik dapat terjadi dalam berbagai situasi kerja organisasi, Owens, R. G. (1991:250) menyatakan bahwa, aturan-aturan yang diberlakukan dan prosedur yang tertulis dan tidak tertulis dapat menyebabkan konflik jika penerapannya terlalu kaku dan keras. Setiap anggota organisasi mewarisi nilai-nilai berdasarkan latar belakang kehidupannya, penerapan sanksi ataupun hukuman sebagai akibat dari penerapan aturan yang ketat menyebabkan individu bekerja berdasarkan ancaman bukan didasari oleh motivasi.

Perubahan dan perkembangan yang terjadi dalam organisasi sering menimbulkan perbedaan-perbedaan pendapat, keyakinan dan ide-ide (Terry, G. R., 1986). Perubahan dan perkembangan organisasi dalam upaya menyesuaikan diri dengan lingkungan dan berusaha mengubah lingkungan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan (Winardi, 1990). Perubahan dan perkembangan organisasi berkenaan dengan pengembangan sumber daya manusia dan sumberdaya non-manusia, perluasan struktur organisasi, meningkatnya beban tugas yang dijalankan pada setiap unit/bagian, dan semakin meningkatnya permintaan dalam hal produksi dan jasa. Konflik muncul karena adanya kenyataan bahwa, para anggota bersaing untuk mendapatkan sumberdaya organisasi yang terbatas, bertambahnya beban kerja, aliran tugas yang kurang dimengerti bawahan, kesalahan komunikasi, dan adanya perbedaan status, tujuan atau persepsi (Handoko, T. H., 1992:346).

Penyebab terjadinya konflik pada setiap organisasi sangat bervariasi bergantung pada cara menafsirkan, mempersepsi, dan memberikan tang-

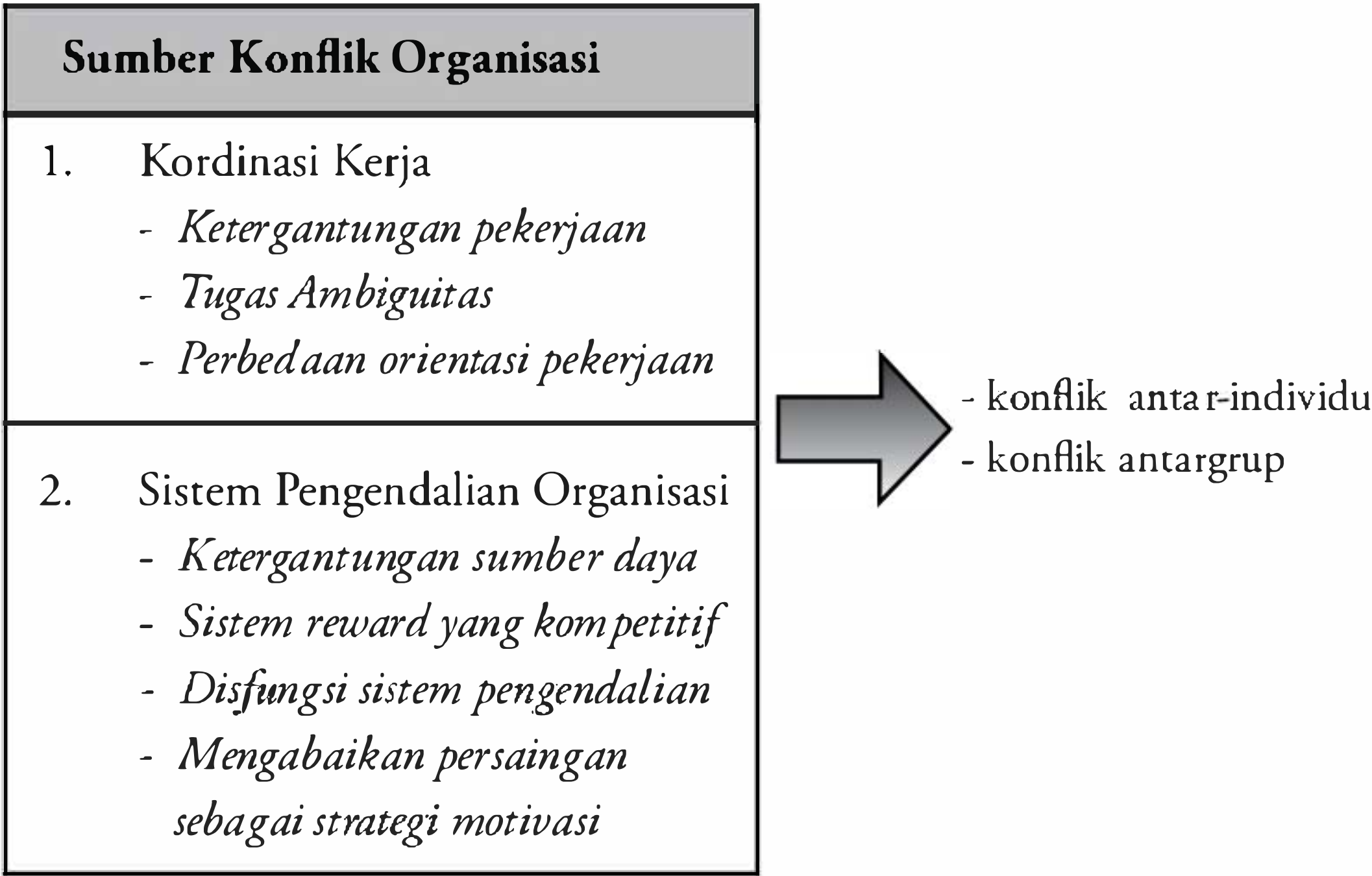
gapan terhadap lingkungan kerjanya. Pendapat Deutsch yang dikutip oleh Champbell, K. F., Corbally, J. E. dan Nystrand, R. C. (1988:187) mengidentifikasi sumber-sumber terjadinya konflik dikarenakan adanya pengawasan yang terlalu ketat terhadap karyawan, persaingan untuk memperebutkan sumber-sumber organisasi yang terbatas, perbedaan nilai, perbedann keyakinan (*belief*), dan persaingan antar kelompok/bagian (*parties*).

Konflik terjadi dikarenakan ada kondisi yang mendahului dan kondisi itu merupakan sumber munculnya konflik (Hardjana, A. M., 1994:412) Munculnya berbagai konflik merupakan dinamika dan perkembangan organisasi, karena itu pimpinan (manajer) perlu memahami beberapasebab yang dapat rnenimbulkan konflik, dan mencermati konflik sebagai suatu kejadian yang tidak dapat dipisahkan dari persoalan organisasi. “Tugas pimpinan (manajer) adalah mengelola konflik agar dapat fungsional guna dimanfaatkan untuk meningkatkan performansi kerja”. Aspek fungsional dari konflik dapat terjalinnya kerjasama para anggota organisasi, pimpinan menemukan cara memperbaiki prestasi organisasi, terciptanya suasana kondusif dalam organisasi, kinerja organisasi semakin meningkat. Konflik fungsional berdampak. pada peningkatan kinerja produktivitas organsiasi (Gibson, et., 1996)

Konflik terjadi dikarenakan berbagai sebab dan alasan, Aldag, R. J. dan Steams, T. M. (1987:412) mengidentifikasi sumber-sumber konflik meliputi; “*task inderdependence, goal incompatibility; differentiation of value and point of view, uncertainly (the shifting of the task scope), and reward system*”. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Robbins, S, P. (1990:457), Harris, R. J. (1984) bahwa, konflik organisasi disebabkan oleh adanya saling ketergantungan pekerjaan, ketergantungan pekerjaan satu arah, diferensiasi horisontal yang tinggi, formalisasi yang rendah, perbedaan kriteria evaluasi dan sistem imbalan, keanekaragaman anggota, perbedaan status dan peran, serta distorsi komunikasi. Demikian pula Feldmand, D.C. dan Arnold, H. J. (1983:513) menyatakan bahwa, konflik pada umumnya disebabkan kurangnya koordinasi kerja antar kelompok berkenaan dengan saling ketergantungan pekerjaan, keraguan dalam menjalankan tugas karena tidak terstruktur dalam rincian tugas, perbedaan orientasi tugas. Sedangkan kelemahan sistem kontrol organisasi yaitu, kelemahan manajemen dalam merealisasikan sistem penilaian

kinerja, kurang koordinasi antarunit atau bagian, aturan main tidak dapat berjalan secara baik, terjadi persaingan yang tidak sehat dalam memperoleh penghargaan.

Sumber-sumber konflik organisasi menurut pandangan Feldman, D. C. dan Arnold, H. J. (1983:513) dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Berdasarkan beberapa pendapat tentang penyebab terjadinya konflik dalam organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

Saling ketergantungan dalam pekerjaan terjadi apabila dua atau lebih individu atau dua kelompok/unit kerja bergantung satu dengan yang lain untuk mencapai keberhasilan pelaksanaan tugas, keduanya mempunyai tujuan dan prioritas yang berbeda. Ketergantungan pekerjaan dapat berlangsung satu arah atau dua arah, dan ketergantungan dapat mencakup pembagian persediaan, informasi, atau pengarahan, dan setiap unit kerja/ bagian dituntut saling berkoordinasi dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas pekerjaan. Semakin besar perbedaan prioritas pekerjaan dan tujuan masing-masing kelompok, maka semakin berpeluang timbulnya konflik.

Terdapat tiga jenis saling ketergantungan dalam pekerjaan yaitu: (1) saling ketergantungan yang dikelompokkan, (2) saling ketergantungan secara berurutan, dan (3) saling ketergantungan timbal balik (Gibson, J. L. et al., 1996),

Saling ketergantungan kerja yaitu, apabila dua atau individu atau kelompok/unit kerja bergantung satu dengan yang lain dalam menyelesaikan tugas. Sedangkan saling ketergantungan yang dikelompokkan merupakan suatu keadaan antarkelompok unit kerja tidak terjadi interaksi karena setiap kelompok bertindak secara terpisah, akan tetapi kinerja masing-masing kelompok merupakan kinerja organisasi secara keseluruhan. Tugas manajer atau pimpinan pada kelompok/unit kerja saling ketergantungan yang dikelompokkan adalah membuat peraturan dan prosedur sebagai pedoman koordinasi.

Saling ketergantungan yang berurutan, yaitu proses kerja antar-kelompok melalui tahapan yang dilakukan oleh kelompok lain. Satu kelompok dalam menyelesaikan pekerjaan harus didahului pekerjaan kelompok sebelumnya. Suatu pekerjaan ditampilkan dalam bentuk yang berurutan, yaitu hasil suatu kelompok dijadikan bahan masukan kelompok lainnya. Konflik sering timbul dalam proses kerja saling ketergantungan yang berurutan apabila kurang koordinasi atau salah satu kelompok mengalami keterlambatan dalam menyelesaikan tahapan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Saling ketergantungan timbal balik merupakan suatu proses kerjasama antarkelompok unit kerja dimana hasil dari tiap kelompok dijadikan masukan bagi kelompok lainnya dalam organisasi. Semakin kompleks suatu organisasi, semakin berpeluang terjadinya konflik. Dengan demikian, tugas yang dihadapi manajer semakin banyak karena itu koordinasi antardepartemen/unit kerja semakin diperlukan terutama keterampilan komunikasi dan ketepatan dalam pengambilan keputusan.

Persaingan sumber-sumber, setiap organisasi mempunyai keterbatasan-keterbatasan dalam penyediaan dana, ruang, bahan bukti, personalia, informasi, serta sumber-sumber penting lainnya. Organisasi yang sedang berkembang membutuhkan sumber daya yang lebih banyak, pimpinan mengalokasikan sumber daya menurut prioritas dan kebutuhan pada tiap unit kerja/bagian. Pembagian yang tidak merata dapat menimbulkan perasaan iri hati antar departemen/bagian. Apabila manajer (pimpinan) tidak menjelaskan kebijakan yang dilakukan, maka perselisihan antar departemen dapat terjadi karena persaingan untuk mendapatkan sumber daya yang terbatas. Perbedaan status, status berkaitan dengan posisi tertentu sebagai konsekuensi dari karakteristik tertentu yang membedakan posisi

seseorang atau kelompok dengan yang lainnya dalam struktur formal dan informal (Gibson, J. L., et al., 1996). Status didesain dalam organisasi formal sedangkan dalam kelompok informal, status ditentukan oleh kelompoknya. Persaingan untuk meningkatkan status pada setiap departemen/unit kerja bertujuan untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan dari pimpinan. Masalah status juga dapat terjadi apabila suatu unit kerja/bagian merasa memiliki pengetahuan yang lebih substansial tentang aktivitas departemen lainnya, dan departemen lain meramandang masalah tersebut sebagai suatu ancaman dalam posisinya dalam hirarki status. Konflik juga dapat muncul apabila seseorang individu atau departemen tidak mendapat penghargaan atau kesempatan sesuai dengan prestasi yang dicapai. Konflik status dapat disebabkan persepsi atas ketidakadilan dalam hal ganjaran, penugasan kerja, serta kesempatan pengembangan karir.

Kekaburan bidang tugas, konflik dapat muncul bila batasan-batasan bidang kerja tidak jelas, terjadi tumpang tindih dalam tanggung jawab atau ketimpangan dalam menjalankan tugas.

Perbedaan nilai - nilai, setiap individu berbeda dalam merespon setiap situasi, hal ini dikemukakan oleh Dubrin, A. J. (1984:72) sebagai berikut: “*A value refers to the important a person attaches to something*”. Dengan demikian nilai merupakan panduan dan kepercayaan seseorang yang digunakan pada saat berhadapan dengan suatu situasi untuk melakukan pilihan. Perbedaan karyawan dan supervisor dalam menanggapi pekerjaan dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Suatu pekerjaan penting menurut pimpinan belum tentu dianggap penting bagi bawahan. Perbedaan dalam menanggapi suatu pekerjaan dapat juga terjadi antarkaryawan, dan konflik dapat muncul karena perbedaan nilai yang organisasi.

Keragaman sifat-sifat individu, sifat (*trait*) merupakan ciri khas yang ada pada orang yang membedakan dengan yang lainnya. Tidak ada orang yang mempunyai sifat-sifat yang sama. Perbedaan individu dilatar belakangi oleh pendidikan, budaya, lingkungan sosial, etnik, dan lain-lain. Perbedaan latar belakang di atas menimbulkan perbedaan dalam bersikap dan bertindak di lingkungan kerja. Konflik dapat terjadi apabila masing-masing individu mempertahankan pendiriannya dan tidak, bersedia menerima pendapat dan pikiran orang lain.

Perbedaan kriteria dalam sistem imbalan (*reward system*), imbalan diberikan kepada karyawan atas kinerja yang ditampilkan. Perbedaan

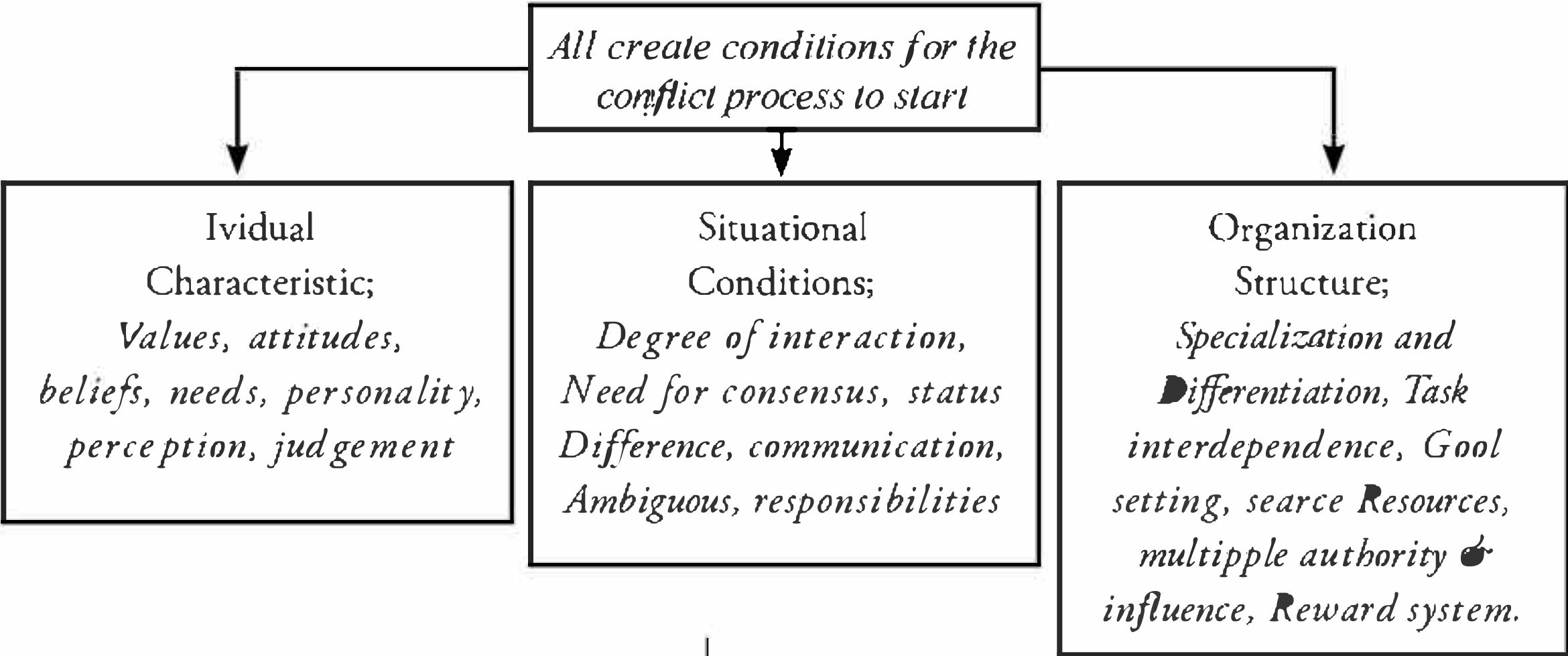
dalam menentukan kriteria imbalan merupakan persoalan yang sering dihadapi pada organisasi komersial. Konflik antarkelompok sering terjadi bila sistem imbalan dihubungkan dengan kinerja kelompok individu daripada kinerja organisasi secara keseluruhan. Potensi konflik akan meluas ketika suatu unit kerja/bagian diberi wewenang dan tanggung jawab untuk menentukan kriteria imbalan dan mendistribusikannya. Unit kerja yang disertai tugas mendistribusikan imbalan cenderung memperlihatkan sikap yang memihak terhadap anggotanya sendiri.

Wexly, K. N. dan Yukl, G. A. (1992) mengemukakan enam kategori penting sebagai kondisi yang menimbulkan konflik yakni; (1) persaingan terhadap sumber-sumber, (2) ketergantungan pekerjaan, (3) kekaburan bidang tugas, (4) problem status, (5) rintangan komunikasi, dan (6) perbedaan sifat-sifat individu. Sedangkan Tosi, H. L.,Rizzo, J. R. dan Carrol S.J. (990:523) mengelompokkan sumber-sumber konflik menjadi tiga yaitu, (1) *Individual characteristics*, (2) *Situational conditions*, (3) *Organizations structures*.

Karakteristik individu meliputi; perbedaan individu dalam hal nilai-nilai, sikap, keyakinan,kebutuhan dan kepribadian, persepsi ataupun pendapat. Situasi kerja terdiri dari; saling ketergantungan untuk menjalin kerjasama, perbedaan pendapat antardepartemen, perbedaan status, kegagalan kornunikasi, kekaburan bidang tugas.

Penyebab konflik yang ketiga adalah struktur organisasi yaitu, spesialisasi pekerjaan, saling ketergantungan dalam tugas, perbedaan tujuan, kolangkaan sumber-sumber, adanya pengaruh dan kekuasaan ganda, perbedaan kriteria dalam sistem penggajian.

Kondisi permulaan penyebab konflik menurut pendapat Tosi, et al. (1990:524) dapat digambarkan sebagai berikut:



Bagan di atas, Handoko (1992) menyimpulkan bahwa, konflik dalam organisasi timbul dikarenakan adanya masalah-masalah dalam komunikasi, hubungan pribadi, dan struktur organisasi.

Kegagalan komunikasi terjadi disebabkan salah pengertian berkenaan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, informasi yang mendua dan tidak lengkap, dan gaya (*style*) individu pimpinan yang tidak konsisten. Struktur organisasi adalah sistem formal hubungan-hubungan kerja yang membagi dan mengkoordinasi tugas-tugas sejumlah orang dan kelompok-kelompok untuk mencapai tujuan organisasi (Winardi, 1990:378 - 379). Masalah yang muncul dalam struktur organisasi berkenaan dengan persaingan pengaruh dan kekuasaan antar departemen/unit kerja, sistem penilaian yang tidak jelas, persaingan untuk mendapatkan sumber daya yang terbatas, dan perbedaan dalam menafsirkan tujuan organisasi. Persoalan hubungan pribadi adalah ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka, dan perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi.

Keberadaan konflik dalam organisasi tidak perlu dirisaukan, pertentangan dan perbedaan pendapat merupakan kenyataan yang ada dalam kerja (Edelmann, R. J., 1993:1 i). Melihat kenyataan tersebut, tugas pimpinan adalah mempelajari beberapa sebab yang menimbulkan konflik untuk dikelola secara sistematis agar berdampak positif bagi kelangsungan organisasi. Suwardani, N. P. (1997: 32) menyatakan, konflik dalam organisasi apabila dimanfaatkan dan ditangani secara baik dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

Konflik bersumber dari berbagai macam persoalan yang ada dalam organisasi. Davis dan Newstrom (1981:209) berpendapat bahwa, konflik muncul disebabkan oleh, "*Organizational change, different sets of values, threats to status; construsting perceptions and points of view*". Organisasi yang dinamis selalu mengalami perubahan, dan perubahan yang terjadi sebagai usaha menyesuaikan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, ataupun berupaya meningkatkan pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stake holders*).

Secarasingkat, Dubrin, A. S. (1984:350-354) mengemukakan bahwa, sebagian besar konflik disebabkan oleh, sifat agresif individu-individu, persaingan sumber-sumber yang terbatas, perbedaan kepentingan dan tujuan, terjadi kesalahpahaman dalam menafsirkan tujuan, persaingan

peran, persaingan jabatan, ketidakjelasan dalam menentukan tugas, perubahan organisasi, iklim organisasi yang tidak menyenangkan, godaan seksual bagi karyawan wanita, pelanggaran terhadap wilayah kerja, dan perbedaan pengetahuan. Sebab-sebab utama konflik menurut Cummings, P. W. (1980) yaitu; spesialisasi pekerjaan, perubahan kurang perhatian dalam hubungan manusia, pelanggaran wilayah kerja, penggabungan dua departemen/unit kerja.

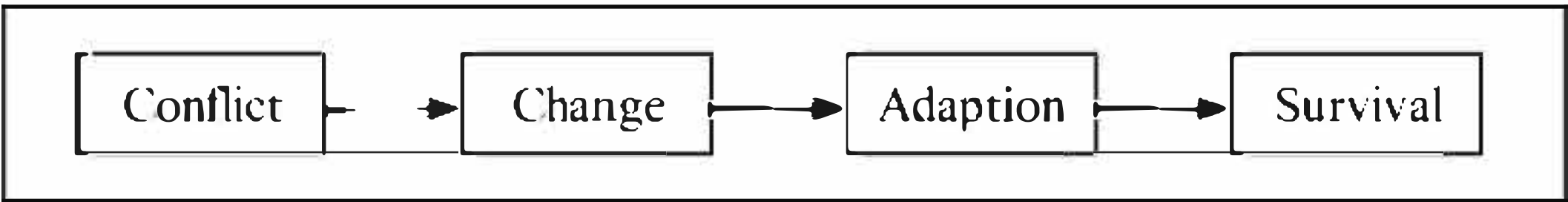
Sementara itu Hardjana, A. M. (1994) menyimpulkan bahwa, secara umum sumber-sumber konflik dalam organisasi sebagai berikut:

(1) salah pengertian karena kegagalan komunikasi, (2) perbedaan tujuan karena perbedaan nilai hidup, (3) persaingan mendapatkan sumber daya organisasi yang terbatas, (4) masalah wewenang dan tanggung jawab, (5) perbedaan penafsiran terhadap peraturan atau kebijakan, (6) kurangnya kerja sama, (7) adanya usaha untuk mendominasi, (8) tidak mentaati tata tertib dan peraturan kerja, (9) perubahan dalam sasaran dan prosedur kerja.

Konflik merupakan peristiwa yang menyangkut manusia dan perilakunya, sebab manusia mempunyai perbedaan latar belakang pendidikan, kemampuan, motivasi, minat, kebutuhan dan lingkungan pergaulan, baik secara individu maupun kelompok. Pada dasarnya, manusia tidak dapat melepaskan diri dari berbagai gejala dan kepentingan-kepentingan seperti, kebutuhan mendapat penghargaan dari pimpinan, berbagai atribut yang berkenaan dengan pangkat dan kedudukan, sistem nilai yang tidak sama di antara sesama bawahan maupun atasan dengan bawahan, berbagai sifat dan kepribadian, gaya manajerial, minat dan ambisi.

Pemahaman terhadap gejala atau pun keadaan yang menyebabkan terjadinya konflik dapat dijadikan bahan pertimbangan oleh para pimpinan ataupun manajer dalam menjaga kelangsungan organisasi. Tugas pimpinan (*manager*) adalah mengarahkan berbagai macam: konflik agar tetap berdampak positif bagi kemajuan organisasi.

Untuk memperjelas konsep *hubungan* konflik dengan kelangsungan organisasi dapat dilihat pada gambar “*Conflict Survival Mode*”, (Robbins, S. P., 1990) sebagai berikut.

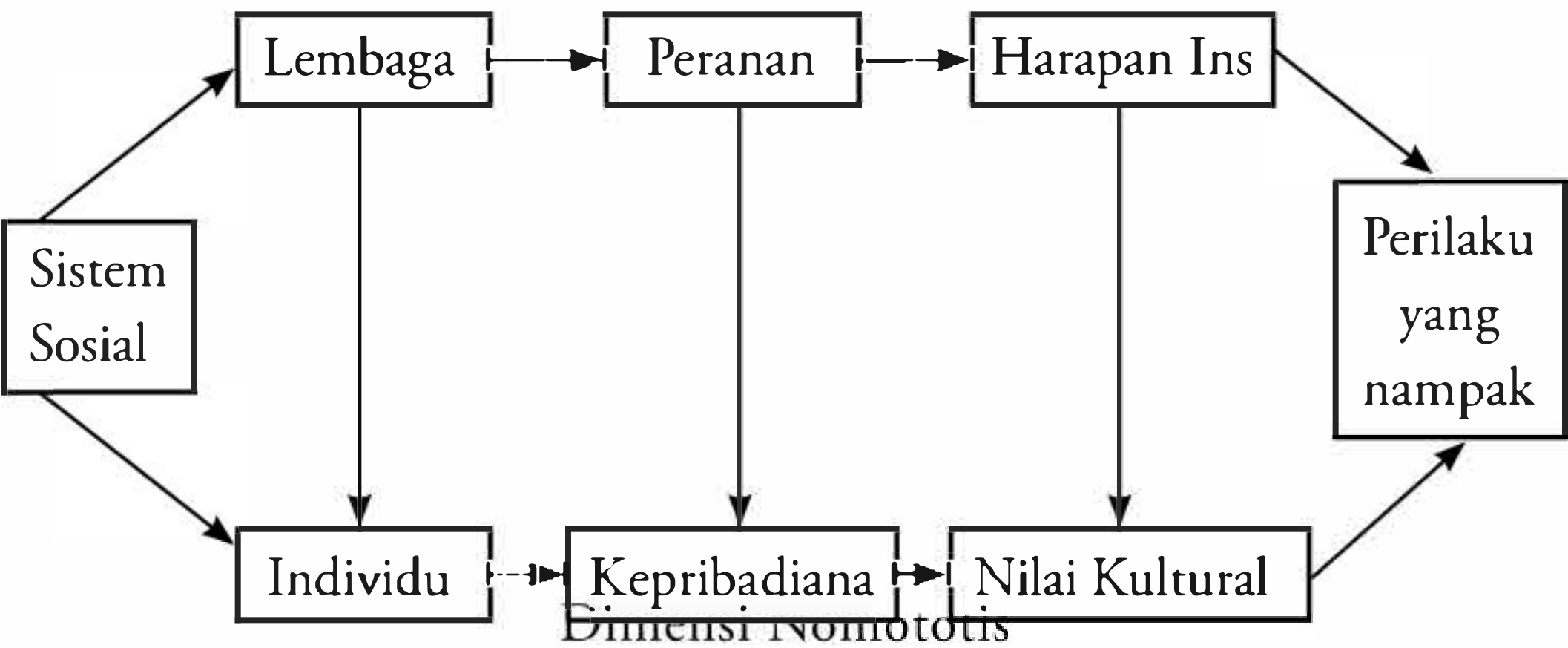


Model Hubungan Konflik dengan Kelangsungan Organisasi

Suatu perubahan memerlukan suatu stimulus, stimulus dimaksud adalah konflik. Ditegaskan oleh Robbins, S. P. (1990), organisasi yang bebas sama sekali dari konflik dapat dikatakan organisasi yang statis, apatis, dan tidak tanggap terhadap kebutuhan akan perubahan. Perubahan yang dilakukan sebagai upaya untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta tuntutan lingkungan guna menjaga kelangsungan organisasi.

Peristiwa konflik tidak hanya terjadi pada organisasi industri/ perusahaan swasta, akan tetapi juga terdapat pada lembaga birokrasi (pemerintahan). Demikian halnya sumber-sumber konflik yang terjadi pada lembaga pemerintahan tidak berbeda dengan penyebab konflik yang terjadi pada organisasi non pemerintah (swasta). Getzels dan Guba (Sutisna, 1993) membuat model sumber-sumber konflik organisasi pada umumnya sebagaimana tergambar berikut.

Dimensi Idiografis



Sumber-sumber Konflik dalam Organisasi Pendidikan dari Getzels dan Guba (diadaptasi)

Getzels dan Guba menyimpulkan bahwa dalam organisasi terdapat sejumlah tipe dan sumber-sumber konflik yaitu harapan institusional nilai kultural, harapan peranan dan disposisi kepribadian, peranan dengan peranan, dan konflik yang bersumber dari kepribadian-kepribadian yang kacau.

Konflik antara harapan peranan dan disposisi kepribadian, konflik antara harapan peranan dan disposisi Kepribadian terjadi disebabkan oleh ketidakcocokan antara dimensi institusional (idiografis) dan dimensi individual (nornotetis). Pada kasus seperti ini terdapat pertentangan timbal balik antara harapan organisasi dan disposisi pribadi, dan individu dihadapkan suatu pilihan untuk memenuhi kebutuhan pribadi atau tuntutan lembaga. Jika memilih untuk memenuhi tuntutan lembaga, maka seseorang harus menyesuaikan diri dengan keadaan yang kurang menyenangkan, tapi jika individu memilih untuk memenuhi kepentingan pribadi berarti menyalahi peranan sebagai anggota organisasi yang mempunyai tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan. Perilaku yang ditampilkan untuk kepentingan pribadi dapat mengganggu pencapaian tujuan organisasi.

Konflik antara harapan institusional dengan nilai kultural, dalam situasi pendidikan terdapat konflik semacam ini dapat dicontohkan sebagai berikut, sekolah menginginkan anak didik tekun belajar agar dapat mencapai prestasi secara maksimal. Akan tetapi kenyataan pada masyarakat mempunyai nilai-nilai kebudayaan lebih menghargai kesenangan dan kemudahan dan kurang menghargai kerjakeras ataupun prestasi intelektual. Dengan demikian terdapat pertentangan antara program sekolah dengan budaya di masyarakat. Akibat tidak adanya kesesuaian hal tersebut, maka sering terjadi konflik antara guru dan murid.

Peranan dapat diartikan sebagai pola perilaku yang diharapkan dan seseorang pada waktu menjalankan fungsi jabatan tertentu dalam berinteraksi dengan orang lain (Criblin, J., 1982:216). Dalam bidang pendidikan, konflik peranan dapat terjadi pada kepala sekolah yang diharapkan lebih banyak mencurahkan waktu untuk kegiatan supervisi guru dan pengembangan kurikulum, akan tetapi dalam kenyataan sebagian besar waktu digunakan untuk kegiatan administrasi dan kegiatan di luar sekolah.

Konflik kepribadian sebagai akibat dari kepribadian yang tidak stabil dan tidak dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi. Di sekolah, guru yang mengalami konflik kepribadian menunjukkan sikap kurang bersahabat, tidak dapat bekerja sama dengan rekan guru, tugas tidak dilaksanakan secara baik.

Kajian tentang penyebab atau sumber-sumber konflik dalam organisasi dimaksudkan sebagai dasar pertimbangan bagi pimpinan organisasi khususnya para pemimpin lembaga pendidikan dalam mengendalikan

konflik. Apabila berbagai konflik dikelola secara baik, maka konflik dapat dimanfaatkan sebagai media untuk mengkritisi kinerja organisasi. Dengan demikian keberadaan konflik tidak perlu dipandang sebagai peristiwa yang merisaukan bagi pimpinan (manajer) akan tetapi justru dengan munculnya organisasi menjadi dinamis.

F. PENDEKATAN MANAJEMEN KONFLIK

Salah satu persoalan yang sering muncul selama berlangsungnya perubahan di dalam organisasi adalah adanya konflik antaranggota atau antar-kelompok. Konflik tidak hanya harus diterima dan dikelola dengan baik, tetapi juga harus didorong, karena konflik merupakan kekuatan untuk mendatangkan perubahan dan kurnajuan dalam lembaga (Hardjana, 1994). Konflik antar orang di dalam organisasi tak dapat dielakkan, tetapi dapat dimanfaatkan ke arah produktif bila dikelola secara baik (Cummings, 1980:59). Demikian pula Edelman, R. J. (1997) menegaskan bahwa, jika konflik dikelola secara sistematis dapat berdampak positif yaitu, memperkuat hubungan kerja sama, meningkatkan kepercayaan dan harga diri, mempertinggi kreativitas dan produktivitas, dan meningkatkan kepuasan kerja. Akan tetapi sebaliknya, manajemen konflik yang tidak efektif dengan cara menerapkan sangsi yang berat bagi penentang, dan berusaha menekan bawahan yang menentang kebijakan sehingga iklim organisasi semakin buruk dan meningkatkan sifat ingin merusak. (Owens, R. G, 1991).

Konflik antar individu atau antarkelompok dapat menguntungkan atau merugikan bagi kelangsungan organisasi. Maka dari itu, pimpinan organisasi dituntut memiliki kemampuan tentang manajemen konflik dan memanfaatkan konflik untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi. Manajemen konflik adalah cara yang dilakukan oleh pimpinan pada saat menanggapi konflik (Hardjaka, 1994). Dalam pengertian yang hampir sama, manajemen konflik adalah cara yang dilakukan pimpinan dalam menaksir atau memperhitungkan konflik (Hendricks, W., 1992). Demikian halnya, Criblin, J. (1982:129) mengartikan manajemen konflik merupakan teknik yang dilakukan pimpinan organisasi untuk mengatur konflik dengan cara menentukan peraturan dasar dalam bersaing. Sementara Tosi, H. L. et al (1990) berpendapat bahwa, “*Conflict*

management mean that a manager takes an active role in addressing conflict situations and intervenes if needed'. Manajemen konflik dalam organisasi menjadi tanggung jawab pimpinan (*manager*) baik manajer tingkat lini (*supervisor*), Manajer tingkat menengah (*middle manager*), dan manajer tingkat atas (*top manager*), maka diperlukan peran aktif untuk mengarahkan situasi konflik agar tetap produktif. Manajemen konflik yang efektif dapat mencapai tingkat konflik yang optimal yaitu, menumbuhkan kreativitas anggota, menciptakan inovasi, mendorong perubahan, dan bersikap kritis terhadap perkembangan lingkungan.

Tujuan manajemen konflik untuk mencapai kinerja yang optimal dengan cara memelihara konflik tetap fungsional dan meminimalkan akibat konflik yang merugikan (Walton, R. E. 1987:79; Owens, R. G., 1991). Selanjutnya, manajemen konflik berguna dalam mencapai tujuan yang diperjuangkan dan menjaga hubungan pihak-pihak yang terlibat konflik tetap baik (Hardjana, 1994). Mengingat kegagalan dalam mengelola konflik dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, maka pemilihan terhadap teknik pengendalian konflik menjadi perhatian pimpinan organisasi. Tidak ada teknik pengendalian konflik yang dapat digunakan dalam segala situasi, karena setiap pendekatan mempunyai kelebihan dan kekurangan. Gibson, J. L. et al, (1996) mengatakan, memilih resolusi konflik yang cocok tergantung pada faktor-faktor penyebabnya. Dan penerapan manajemen konflik secara tepat dapat meningkatkan kreativitas, dan produktivitas bagi pihak-pihak yang mengalami (Owens, R. G., 1991).

Menurut Handoko (1992) secara umum, terdapat tiga cara dalam menghadapi konflik yaitu, (1) stimulasi konflik, (2) pengurangan atau penekanan konflik, dan (3) penyelesaian konflik. Stimulasi konflik diperlukan apabila satuan-satuan kerja di dalam organisasi terlalu lambat dalam melaksanakan pekerjaan karena tingkat konflik rendah. Situasi konflik terlalu rendah akan menyebabkan para karyawan takut berinisiatif akhirnya menjadi pasif. Perilaku dan peluang yang dapat mengarahkan individu atau kelompok untuk bekerja lebih baik diabaikan, anggota kelompok saling bertoleransi terhadap kelemahan dan kejelekan pelaksanaan pekerjaan. Pimpinan (manajer) organisasi perlu merangsang timbulnya persaingan dan konflik yang dapat mempunyai dampak peningkatan kinerja anggota organisasi. Pengurangan atau penekanan konflik, manajer yang mempunyai pandangan tradisional berusaha me-

nekan konflik sekecil-kecilnya dan bahkan berusaha meniadakan konflik dari pada menstimuli konflik. Strategi pengurangan konflik berusaha meminimalkan kejadian konflik tetapi tidak menyentuh masalah-masalah yang menimbulkan konflik. Penyelesaian konflik berkenaan dengan kegiatan-kegiatan pimpinan organisasi yang dapat memengaruhi secara langsung pihak-pihak yang bertentangan.

Senada dengan pendapat di atas, Aldag, R. J. dan Steams, T. M. (1987:416) mengaran sebagai berikut: "Regardless. we can identify techniques that are design to prevent conflict, reduce conflict, and increase or, stimulating conflict in the organization. All are techniques that managers can implement in order to manage conflict in an organization".

Mencegah terjadinya konflik menekankan pada: (1) tujuan organisasi lebih penting dari pada tujuan kelompok/unit. (2) Struktur tugas yang stabil dan dapat diramalkan, (3) meningkatkan dan rnengembangkan komunikasi antar anggota pada unit yang berbeda, (4) Menghindari situasi menang-kalah yang dapat mengorbankan pihak lain. Pengurangan konflik diperlukan apabila konflik yang terjadi merintangi pencapaian tujuan. Teknik pengurangan konflik yang dapat dilakukan manajer adalah, (1) Memisahkan kelompok/unit yang berlawanan, (2) Menerapkan peraturan kerja yang baru, (3) Meningkatkan interaksi antar kelompok, (4) Mem-fungsikan peran integrator, (5) Mendorong negosiasi, (6) Meminta bantuan konsultan pihak ketiga, (7) Mutasi/rotasi jabatan/pekerjaan, (8) mengembangkan tujuan yang lebih tinggi, (9) mengadakan pelatihan pekerjaan (*job training*). Sedangkan Stimulasi konflik dilakukan dengan cara, (1) Meningkatkan kompetisi dan peluang konflik, (2) Menumbuhkan ketidakpastian antarkelompok, (3) Memperbaharui sistem penggajian.

Demikian halnya, Winardi (1994) berpendapat bahwa, manajemen konflik meliputi kegiatan-kegiatan; (1) Menstimulasi konflik, (2) Mengurangi atau menekan konflik, dan (3) Menyelesaikan konflik.

Stimulasi konflik diperlukan pada saat unit-unit kerja mengalami penurunan produktivas atau terdapat kelompok-kelompok yang belum memenuhi standar kerja yang ditetapkan. Metode yang dilakukan dalam menstimulasi konflik yaitu; (a) memasukkan anggota yang memiliki sikap, perilaku serta pandangan yang berbeda dengan norma-norma yang berlaku, (b) merestrukturisasi organisasi terutama rotasi jabatan dan pembagian tugas-tugas baru, (c) menyampaikan informasi yang ber-

tentangan dengan kebiasaan yang dialami, (d) meningkatkan dengan cara menawarkan insentif, promosi jabatan ataupun penghargaan lainnya, (e) memilih pimpinan baru yang lebih demokratis.

Tindakan mengurangi konflik dilakukan apabila tingkat konflik tinggi dan menjurus pada tindakan destruktif disertai penurunan produktivitas kerja di tiap unit/bagian. Metode pengurangan konflik dengan jalan substitusi tujuan-tujuan yang dapat diterima oleh kelompok-kelompok yang sedang konflik, menghadapkan tantangan baru kepada kedua belah pihak agar dihadapi secara bersama, dan memberikan tugas yang harus dikerjakan bersama sehingga timbul sikap persahabatan antara anggota-anggota kelompok.

Penyelesaian konflik (*conflict resolution*) merupakan tindakan yang dilakukan pimpinan organisasi dalam menghadapi pihak-pihak yang sedang konflik. Metode penyelesaian konflik yang paling banyak digunakan menurut Winardi (1994) adalah domimasi, kompromis, dan pemecahan problem secara integratif.

Setiap pimpinan organisasi berbeda dalam merespon atau menanggapi konflik. Teori tentang perilaku konflik (*conflict behavior*) disimpulkan oleh Blake dan Mouton, Filley, Hall, Thomas dan Kilmann (Tosi, W L. et al., 1990:531) terdapat lima macam cara orang menanggapi konflik yaitu; menghindari, akomodasi, kompetisi, kompromi dan bekerja sama.

Menghindar merupakan salah satu reaksi terhadap konflik yaitu salah satu atau kedua belah pihak berupaya tidak terlibat dengan masalah-masalah yang dapat menimbulkan perbedaan atau pertentangan. Sebagian orang menyukai menghindari dari konflik, pengalaman menyakitkan yang pernah dialami oleh individu maupun kelompok membuat mereka ingin menarik diri dari konflik. Kecenderungan untuk menghindari konflik dapat juga didasarkan pada suatu pandangan bahwa konflik dapat merugikan dan dianggap tidak sopan. Menghindari konflik merupakan tindakan yang bijaksana ketika isu konflik tidak penting dan dampak negatif lebih besar dari pada manfaat/keuntungannya. Untuk merubah sikap orang lain tidaklah mudah, maka terkait menghindari dari konflik dapat memberikan kesempatan pihak lain untuk berfikir/menyegarkan ingatan dan mencari informasi lebih banyak tentang masalah yang dipermainkan. Teknik menghindari dari konflik menjadi lebih baik apabila pihak lain dapat memecahkan masalah lebih efektif.

Mengakomodasi berarti mengalah terhadap berbagai kehendak ke-mauan orang lain. Akomodasi dapat berarti memelihara suatu hubungan dengan pihak lain, atau suatu usaha memadukan orang-orang yang terpisah. Menyerahkan keputusan kepada pihak lain, dirasakan lebih baik daripada mengambil resiko untuk mengasingkan orang lain. Nilai yang diyakini oleh akomodator bahwa konflik bermakna negatif dan merugikan. Teknik akomodasi merupakan suatu itikad baik jika salah satu pihak merasa salah dan mengizinkan pihak lain untuk melaksanakan keinginannya. Akomodasi dijadikan alternatif untuk menanggapi konflik apabila ingin menjaga hubungan baik.

Kompetisi atau persaingan adalah suatu bentuk perjuangan secara damai yang terjadi apabila dua pihak berlomba atau berebut untuk mencapai suatu tujuan yang sama. Kompetisi dapat bersifat merugikan apabila perjuangan individu atau kelompok dalam mengejar berbagai keinginan dengan cara mengorbankan pihak lain. Konflik dipandang sebagai suatu permainan untuk dimenangkan. Memenangkan, keberhasilan, dan terpenuhinya kebutuhan menjadi tujuan persaingan, jika gagal berarti suatu kelemahan, dan hilangnya status. Masing masing pihak merasakan bahwa harus ada pemenang dan yang dikalahkan dalam suatu konflik. Pihak yang bersaing menggunakan berbagai strategi untuk memenangkan persaingan berupa ancaman, argumentasi, atau bujukan. Persaingan dapat berjalan secara teratur dan jujur apabila kedua belah pihak mengakui norma-norma untuk melakukan persaingan secara adil. Tanpa aturan yang jelas, maka persaingan mudah berkembang menjadi pertikaian yang tidak terkendali.

Kompromi merupakan reaksi terhadap konflik dengan cara mencari jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang terlibat. Masing-masing pihak mengurangi tuntutananya agar tercapai suatu penyelesaian perselisihan. Sikap yang diperlukan agar dapat melaksanakan kompromi adalah salah satu pihak bersedia merasakan dan mengerti keadaan pihak lain. Kedua kubu tidak ada yang menang atau kalah, masing-masing memberi kelonggaran atau konsesi. Kedua pihak mendapatkan apa yang diinginkan tetapi tidak penuh, dan kehilangan tetapi tidak seluruhnya.

Kolaborasi atau kerja sama adalah kesediaan untuk menerima kebutuhan pihak lain. Dalam kolaborasi ada peluang untuk memenuhi kepentingan kedua belah pihak di dalam konflik. Kerja sama kolaborasi

sangat berguna jika masing-masing pihak yang sedang konflik mempunyai tujuan yang berbeda dan kompromi tidak mungkin dilakukan. Cara kolaborasi memungkinkan kedua belah pihak yang terlibat konflik bekerja sama dan mencari pemecahan masalah secara tuntas dan memuaskan. Tujuan kolaborasi adalah untuk mendapatkan keinginan dari masing-masing kelompok, sehingga kedua belah pihak menang dan tidak ada yang dikalahkan. Karena itu dapat memperkuat hubungan dan menimbulkan rasa saling menghormati pada kedua belah pihak. Pada saat yang berbeda, Blake dan Mouton, Pruitt, Walton dan McKersie (Wexley, K. N. dan Yukl, G. A., 1992) menyatakan bahwa terdapat banyak, cara yang ditempuh individu atau kelompok yang terlibat konflik dalam memberikan tanggapan, namun menurut ilmuwan perilaku reaksi yang paling utama dan sering digunakan adalah penarikan diri (*Withdrawal*) dan teknik penghalusan sebagai usaha untuk menghindari suatu pertentangan dengan adanya benturan kepentingan atau nilai. Sedangkan tanggapan-tanggapan lain seperti bujukan, paksaan, tawar-menawar (*bargaining*), serta pemecahan masalah bersama merupakan bentuk-bentuk pertikaian yang memiliki konsekuensi-konsekuensi yang berbeda untuk menyelesaikan konflik.

Penarikan diri merupakan salah satu reaksi terhadap konflik yaitu, salah satu atau kedua pihak menarik diri dari pergaulan (*relationship*). Saling menghindari dapat merupakan cara yang efektif untuk mengatasi konflik jika kedua pihak dalam menjalankan tugas-tugas keorganisasian tidak saling terkait. Namun apabila keduanya memiliki keterkaitan dalam pekerjaan dan mempunyai peran-peran saling tergantung dan menuntut koordinasi, maka teknik saling menghindar dapat merusak pelaksanaan tugas dan bahkan merintangi pencapaian tujuan organisasi. Teknik penghalusan dan perdamaian berupaya mengesampingkan perbedaan-perbedaan serta berusaha melakukan penghalusan (*smoothing*) terhadap konflik. Penghalusan perbedaan merupakan cara yang efektif untuk menghindari kondisi-kondisi yang mengarah pada permusuhan terbuka dari kehancuran hubungan kerja. Namun demikian, penarikan diri dan penghalusan perbedaan tidak akan efektif jika digunakan terus-menerus untuk perselisihan yang mencakup masalah-masalah koordinasi dan pelaksanaan kerja sama.

Taktik perdamaian dilakukan sebagai usaha salah satu pihak untuk mengembangkan hubungan-hubungan dengan pihak lawannya dengan

menghindarkan masalah-masalah yang menjadi sumber pertentangan. Bujukan (*persuasion*) adalah suatu usaha untuk membujuk pihak lain untuk mengubah posisinya. Keberhasilan persuasi ditentukan *left* kemampuan orang yang memberikan ajakan secara persuasif dan peranan pihak lain untuk mempertimbangkan informasi-informasi faktual yang relevan dengan masalah yang dipertentangkan. Taktik paksaan dan penekanan (*forcing and pressure tactics*) ditakukan untuk memaksa pihak lain agar mengalah. Paksaan sebagai upaya terakhir yang digunakan oleh peraimpin formal untuk mengakhiri perselisihan melalui tindakan, ancaman, konsekuensi hukuman, dan peningkatan posisi. Burke, menegaskan bahwa paksaan bukan cara yang baik untuk menyelesaikan konflik namun, lebih efektif dari pada taktik menghindarkan konflik yang terkait dengan aktivitas-aktivitas yang saling tergantung (Wexley, K. N. dan Yule', G. A., 1992).

Tawar-menawar (*bergaining*) merupakan proses pertukaran persetujuan bagi pihak-pihak yang berkonflik dengan maksud untuk mencapai keuntungan-keuntungan yang memadai bagi pemenuhan aspirasi minimal yang diperjuangkan. Selanjutnya, dalam pemecahan masalah terpadu (*integrative problema solving*) kedua belah pihak menyadari bahwa, konflik yang terjadi merupakan masalah bersama untuk dicari penyelesaian secara memuaskan. Pemecahan masalah terpadu adalah suatu usaha untuk mendapatkan penyelesaian secara mufakat atau memadukan kebutuhan-kebutuhan kedua pihak.

Selain taktik kompromi dan pengindaraan, Weiss, D. H. (Budijanto, 1992) menambahkan konfrontasi konstruktif dan konfrontasi untuk mendominasi sebagai cara menghadapi konflik. Strategi konfrontasi konstruktif merupakan strategi yang mengangkat semua persoalan ke dalam debat terbuka, kedua belah pihak yang sedang konflik berhadapan langsung untuk memecahkan masalah. Strategi ini dirancang untuk membahas semua persoalan melalui adu argumentasi untuk mencapai konsensus. Tugas supervisor (penyedia) mempengaruhi pihak-pihak yang konflik, namun bukan memaksa. Taktik konfrontasi konstruktif memerlukan kerja sama kedua pihak secara suka rela untuk menyelesaikan masalah. Selanjutnya, konfrontasi untuk mendapatkan dominasi adalah strategi dalam menghadapi konflik dengan sikap agresif. Konfrontasi berlangsung tidak membahas masalah yang substansial, konflik berusaha

ditekan dan dihilangkan. Supervisor mempunyai wewenang untuk mengatur bawahan sesuai dengan yang diinginkan.

Bila pihak-pihak yang terlibat konflik tidak mempunyai keinginan berunding dan masing-masing bersikeras dengan pendapat dan pendiriannya, maka penyelesaian konflik mencapai jalan buntu. Keadaan demikian diperlukan campur tangan pihak ketiga yang banyak mengetahui permasalahan dan mempunyai kredibilitas dalam mengelola konflik (Criblin, J. J., 1928:224). Sedangkan tipe-tipe utama dari campur tangan pihak ketiga menurut Campbell, R. F. et al. (1983), Soekanto, S. (1983), dan (Wexley, K. N. dan Yukl, G. A., 1992) adalah: (1) Arbitrasi (*Arbitration*) adalah suatu prosedur di mana pihak ketiga mendengarkan kedua pihak yang konflik dan bertindak sebagai seorang hakim dalam menentukan penyelesaian yang mengikat. Pihak ketiga dalam arbitrasi biasanya atasan dari pihak-pihak yang berkonflik. Dan taktik arbitrasi menjadi efektif untuk menemukan penyelesaian jika ada atasan (pimpinan) yang lengkap tentang permasalahan yang menimbulkan perselisihan dan tidak semata-mata berdasarkan argumentasi yang salah oleh dua pihak yang bertikai. (2) Mediasi (*Mediation*) yaitu pihak ketiga yang ditunjuk atau diterima secara sukarela oleh kedua pihak yang berselisih. Kedudukan mediator hanya sebatas sebagai penasihat dan tidak berwenang memberi keputusan-keputusan. Sedangkan rekomendasi yang ditawarkan tidak mengikat. (3) Konsultasi proses antarpihak (*Inter Party Process*) bentuk campur tangan pihak ketiga untuk mengembangkan hubungan antara dua pihak dan mengembangkan kapasitas mereka sendiri dalam menyelesaikan konflik secara efektif pada masa-masa mendatang. Konsultan proses mengarahkan pihak-pihak yang terlibat ke arah saling penggunaan penemuan fakta serta pemecahan masalah akan tetapi, konsultan proses tidak berkuasa untuk menghakimi suatu penyelesaian.

Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Edelman, R. J. (1993:162) bahwa, apabila konflik berkepanjangan dan sulit dicari pemecahannya, maka ada baiknya menggunakan mediator sebagai penengah. Lebih lanjut Edelman mengemukakan, tujuan digunakannya penengah adalah untuk membantu kedua belah pihak mencapai kesepakatan yang sama-sama memuaskan. Sebagai mediator, pihak ketiga tidak dibenarkan memaksa kedua belah pihak dalam menyelesaikan perselisihan, sebab penyelesaian yang dipaksakan tidak akan mencapai sasaran dan tidak dapat

menjaga kerjasama jangka panjang. Mediator berperan mendorong terjadinya kesepakatan-kesepakatan yang mengarah pada pemecahan masalah ke arah yang menguntungkan kedua belah pihak (*Win-win solution*).

Selain bantuan mediator dan arbitrator dalam menyelesaikan konflik, Tosi, H. L. et. al (1990:551) menyarankan kehadiran ombusman (*ombudsman*) sebagai alternatif untuk menengahi konflik. Ombusman adalah seseorang yang ditugasi untuk mendengar keluhan dan menengahi perselisihan antarkelompok di dalam organisasi. Ombusman dalam menjalankan tugas berusaha menjaga rahasia perselisihan kedua pihak dan tidak mengungkapkan ataupun mendiskusikan persoalan yang terjadi antarkelompok tanpa izin kedua pihak. Pertemuan antara ombusman dengan kelompok-kelompok yang terlibat konflik dapat digunakan sebagai usaha mencapai suatu penyelesaian masalah atau untuk menghasilkan kesepakatan-kesepakatan yang dapat diterima kedua pihak.

Satu hal yang perlu diperhatikan bahwa, kedudukan pihak ketiga sebagai penengah harus tetap netral, tidak memihak, dan tidak bias. Apabila pihak ketiga merupakan atasan dari pihak-pihak yang sedang konflik, maka harus berani mengambil tindakan untuk menyelamatkan kepentingan yang lebih besar jika konflik merintangi dan menghambat kinerja organisasi dalam mencapai sasaran.

Jika dibuat kontinum, praktik pengendalian konflik dapat diklasifikasikan menjadi tiga tingkatan; strategi yang tidak efektif, lebih efektif, dan paling efektif. Criblin, J.J., (1982:221) mengemukakan strategi yang tidak efektif apabila diterapkan dalam pengelolaan konflik dengan cara paksaan, penundaan, bujukan, koalisi, dan tawar-menawar distributif. Pendekatan yang lebih efektif melaksanakan koeksistensi damai, naik banding, mediasi, dan persaingan konstruktif. Lebih lanjut dikemukakan oleh Criblin, J.J. (1982:226) strategi pengelolaan konflik yang paling efektif menggunakan teknik tujuan sekutu besar, tawar-menawar integratif

Teknik paksaan tidak efektif digunakan untuk mengendalikan konflik karena tidak menghargai pendapat dan saran dari pihak-pihak yang sedang konflik. Cara paksaan dapat menimbulkan kekecewaan, rasa frustrasi dan menghalangi kreatifitas anggota organisasi. Menunda penyelesaian konflik dapat mengakibatkan permasalahan menjadi rumit dan konflik semakin tinggi dan dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Mengendalikan konflik dengan cara membujuk bertujuan agar

kedua pihak yang konflik mengikuti keinginan pimpinan atau pihak ketiga yang dipercaya dapat menyelesaikan konflik. Memengaruhi dengan cara membujuk dapat dianggap menguntungkan salah satu pihak; maka pihak yang merasa dikalahkan akan memprotes keinginan pimpinan. Koalisi sebagai salah satu teknik pengelolaan konflik dapat menimbulkan dampak negatif apabila memaksa pihak-pihak yang berbeda pendapat untuk bersatu, sementara persoalan mendasar yang menyebabkan konflik belum diselesaikan secara tuntas. Dalam proses tawar-menawar masing-masing pihak harus melepaskan sebagian tuntutan yang sangat diharapkan. Pada kenyataan, tidak ada pihak yang merasa puas atas hasil dan tawar-menawar. Biasanya muncul keraguan, karena masing-masing merasa lebih banyak memberikan toleransi terhadap yang lain.

Koeksistensi damai, naik banding, mediasi dan persaingan konstruktif diidentifikasi oleh Criblin, J. J. (1982:224) sebagai strategi yang lebih efektif untuk menyelesaikan konflik. Koeksistensi damai merupakan cara pengelolaan konflik yang terjadi antara dua individu atau antar-dua kelompok dengan menentukan peraturan dasar untuk koeksistensi dan menerapkannya secara tegas: Kedua pihak dituntut mentaati aturan main dalam bersaing sehingga tidak merugikan salah satu kelompok. Naik banding yaitu metode pengelolaan konflik dengan memberikan kesempatan pada pihak yang tidak puas untuk mengadukan persoalan pada pimpinan yang lebih tinggi. Teknik naik banding dapat melindungi bawahan terhadap prasangka ataupun tuduhan yang dapat merugikan dan mendorong pihak-pihak yang terlibat konflik bertindak jujur. Masing-masing menyadari bahwa lawan konflik mempunyai kesempatan untuk membela diri dari prasangka yang buruk. Penyelesaian konflik dipandang lebih obyektif, karena orang yang bertindak sebagai hakim tidak terlibat dalam persoalan. Agar konflik tidak mencapai jalan buntu, maka campur tangan pihak ketiga yang banyak mengetahui persoalan. Pendirian obyektif mediator dapat mengendalikan emosi pihak-pihak yang sedang bertengkar guna menemukan penyelesaian yang dapat diterima bersama. Persaingan konstruktif sebagai pendekatan dalam pengelolaan konflik dapat mendorong individu atau kelompok bersaing secara sehat guna meningkatkan kinerja untuk mencapai prestasi maksimal. Persaingan dapat melatih individu lebih tanggap terhadap perkembangan lingkungan internal maupun eksternal organisasi.

Strategi tawar-menawar integratif dan pendekatan tujuan yang lebih besar merupakan teknik pengelolaan konflik yang paling efektif. Inti tawar-menawar integratif ialah tidak mengharuskan pihak-pihak yang konflik untuk menyerahkan sesuatu yang penting bagi kelompoknya. Tawar-menawar integratif merupakan proses pemecahan masalah bukan untuk menghasilkan menang-kalah. Unit kerja diperbolehkan menentukan cara kerja yang lebih efisien dan produktivitas organisasi menjadi meningkat.

Pendekatan tujuan yang lebih besar dilakukan guna mengalihkan perhatian kelompok yang ingin mencapai tujuan untuk kepentingan yang sempit. Pihak-pihak yang sedang konflik didorong untuk bekerja sama dan bersedia melupakan kepentingan kelompoknya demi mencapai sasaran-sasaran yang lebih penting demi kemajuan organisasi.

Dengan penjelasan yang berbeda, Leavitt, H. J. (1986) mengemukakan bahwa, untuk mengatasi konflik dapat dilakukan pendekatan sebagai berikut; (1) konfrontasi, (2) negosiasi dan tawar-menawar (*bargaining*), (3) penyerapan (*absorption*).

Teknik konfrontasi adalah pemecahan masalah untuk mengurangi ketegangan melalui pertemuan tatap muka antarkelompok yang sedang konflik. Tujuan pertemuan adalah untuk mengenal permasalahan dan menyelesaikannya. Kelompok-kelompok yang sedang konflik diberi kesempatan berdebat secara terbuka mengenai berbagai topik dan membahas semua masalah yang relevan sampai keputusan tercapai. Teknik negosiasi dan tawar-menawar adalah perundingan mempertemukan dua pihak dengan kepentingan yang berbeda untuk mencapai sebuah persetujuan. Masing-masing pihak membawa serangkaian usulan yang kemudian didiskusikan dan dilaksanakan. Setiap anggota menyadari pentingnya tawar-menawar untuk menyelesaikan perdebatan, masing-masing menurunkan tuntutan optimalnya sehingga mencapai titik temu. Dalam perundingan, tidak ada yang dikalahkan, semua pihak menghindarkan perasaan telah memenangkan tuntutan. Teknik penyerapan (*absorption*), yaitu cara mengelola konflik organisasi antara kelompok besar dengan kelompok kecil. Kelompok kecil mendapatkan sebagian yang diinginkannya tetapi sebagai konsekuensinya harus ikut bertanggung jawab terhadap pelaksanaannya.

Konflik yang dikelola secara positif dan konstruktif dapat mencapai tujuan organisasi (Harris, J. R., 1984). Dengan demikian pendekatan

dalam pengelolaan konflik menjadi suatu hal yang penting. Wexley, K. N. dan Yukl, G. A., (1992) mengemukakan pendekatan-pendekatan yang umum dilakukan terhadap manajemen konflik adalah, (1) Menetapkan peraturan-peraturan dan prosedur standar untuk mengatur perilaku agresif, mendorong perlakuan yang jujur terhadap jawaban, (2) Mengubah pengaturan arus kerja, desain pekerjaan, serta aspek-aspek yang berkaitan dengan hubungan kerja antarpribadi dan antarkelompok, (3) mengubah sistem ganjaran untuk mendorong persaingan atau kerja sama, (4) membentuk unit kerja yang berperan sebagai mediator dan abitrator atau juru damai dari pihak ketiga agar mempermudah pengendalian konflik, (5) Memberikan kesempatan kepada pihak-pihak yang mempunyai orientasi tujuan yang berbeda dapat terwakili dalam kelompok pembuat kebijakan, (6) Melatih pejabat-pejabat kunci untuk mendalami teknik-teknik manajemen konflik.

Selain pendekatan-pendekatan umum dalam pengelolaan konflik yang dikemukakan di atas, lebih lanjut Wexley, K. N. dan Yukl, G. A., (1992) menjelaskan bahwa, campur tangan berdasarkan otoritas, reorganisasi struktural, dan peran pemadu atau integrator termasuk kategori teknik pengendalian konflik. Campur tangan berdasarkan otoritas dilakukan apabila pihak-pihak yang berkonflik tidak dapat menyelesaikan melalui cara yang konstruktif, maka pimpinan yang menjadi atasan kedua pihak berkewajiban untuk menangani konflik sampai selesai. Jika konflik menyangkut masalah persaingan dalam penggunaan sumber daya organisasi, maka pimpinan dapat menetapkan peraturan-peraturan dan petunjuk penggunaan sumber daya yang ada. Namun apabila konflik menyangkut persoalan pribadi daripada hubungan kerja, maka pimpinan membimbing dan memberi nasihat agar lebih tenggang rasa dan bersahabat. Reorganisasi struktural dilakukan dengan cara mengubah struktur formal dalam organisasi, mengubah sistem ganjaran untuk meningkatkan usaha kerja sama dan mendorong persaingan. Sedangkan pemadu (*integrator*) adalah seorang yang ditugaskan untuk mempermudah komunikasi dan koordinasi antaranggota departemen yang memiliki ketergantungan dalam penyelesaian pekerjaan. Integrator (pemadu) berpartisipasi dalam pemecahan masalah bersama dengan pihak-pihak yang sedang konflik dan menggunakan kombinasi taktik arbitrase dan mediasi untuk membantu menyelesaikan perselisihan.

Untuk mencapai efektivitas organisasi, maka teknik-teknik pengelolaan konflik yang dilakukan meliputi; (1) Tujuan *superordinate*; (2) mengurangi saling ketergantungan antar unit, (3). Perluasan sumberdaya, (4) Pemecahan masalah bersama; (5) Strategi naik banding, (6) Wewenang formal, (7) Interaksi yang sernakin bertambah, (8) Sistem evaluasi, dan imbalan, (9) Membaurkan unit yang konflik, (Robbins, S. P., 1990). Sementara Hodge, B. 3. dan Anthony, W. P. (1988:589) menyatakan bahwa, untuk menghadapi konflik, manajer atau pimpinan organisasi dapat memilih mentor. Resolusi konflik yang tepat sesuai dengan faktor-faktor penyebab dan tujuan yang hendak dicapai. metode-metode resolusi konflik dimaksud adalah kerjasama, konfrontasi, demokrasi, kompromi, penggunaan kekuasaan, menghindar, melalui pihak ketiga, dan rotasi pekerjaan.

Demikian halnya Gibson L. et al (1996) mengemukakan bahwa, untuk mengelola konflik dapat dilakukan melalui teknik resolusi pemecahan masalah, tujuan *superordinate* perluasan sumber daya, penghindaran, pelunakan, kompromi, perintah kekuasaan, penggantian variabel manusia, penggantian variabel struktural, dan teknik mengenali musuh bersama.

Tujuan *superordinate* merupakan tujuan yang lebih besar untuk kepentingan bersama (organisasi). Tujuan *superordinate* bernilai lebih tinggi dari pada tujuan unit/kelompok, dan tujuan dapat dicapai tanpa kerja sama semua pihak yang bertentangan. Agar dapat terwujud, maka pihak-pihak yang berselisih untuk mengurangi tingkat konflik dan berusaha. saling bekerja sama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Organisasi merupakan sebuah sistem, adanya kerjasama antar unit dan saling ketergantungan antarpekerjaan. Menghilangkan saling ketergantungan antar unit kerja sulit dilakukan akan tetapi untuk mengurangi dapat dilakukan dengan cara meningkatkan koordinasi kerja terutama proses komunikasi dan pengambilan keputusan secara tepat. Pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk penyelesaian pekerjaan melalui perluasan sumber daya merupakan alternatif yang dapat ditempuh untuk *mengurangi* konflik antarunit akan tetapi tidak semua organisasi mempunyai kemampuan data untuk menyediakan semua kebutuhan yang diperlukan. Pada organisasi yang mempunyai keterbatasan sumber daya biasanya mengalokasikan berdasarkan prioritas kebutuhan pada unit-unit kerja tertentu.

Pernecahan masalah bersama dianggap sebagai teknik yang baik dalam pengendalian konflik. Untuk menyelesaikan masalah diperlukan saling pengertian pihak-pihak yang bertentangan, kedua pihak bersedia bertemu untuk mencari sumber konflik dan bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelesaian konflik.

Tujuan utama untuk memecahkan masalah bukan sekedar menyesuaikan berbagai pandangan yang ada. Naik banding dipilih sebagai teknik resolusi konflik apabila individu atau kelompok karyawan merasa dilanggar hak-haknya oleh rekan kerja atau pimpinan. Pihak-pihak yang dirugikan dapat mengadukan masalahnya kepada atasan setingkat lebih tinggi atau seorang penengah dari pihak ketiga. Wewenang formal dimiliki oleh pimpinan untuk menyelesaikan konflik. Jika terjadi konflik antarunit/kelompok kerja, diteruskan kepada atasan langsung guna mendapatkan penyelesaian. Apabila tidak dapat dicapai kesepakatan, maka atasan kedua kelompok berunding untuk mengambil keputusan dan hasil keputusan tersebut harus diterima oleh kedua belah pihak. Interaksi yang makin bertambah dapat digunakan sebagai teknik resolusi konflik. Makin sering orang berinteraksi maka makin besar kemungkinan untuk menemukan kepentingan dan ikatan yang sama sehingga memudahkan kerja sama. Akan tetapi jika masing-masing individu atau kelompok mempunyai nilai, kepentingan yang berbeda dipaksa untuk berinteraksi, kemungkinan akan timbul konflik.

Teknik interaksi dilakukan dengan cara memindahkan orang masuk atau keluar dari unit/kelompok yang konflik. Kekuatan yang menyebabkan konflik dalam unit dipecah-pecah dengan cara mengacak ikatan kebersamaan internal. Memindahkan seseorang ke dalam unit tandingannya dapat memotivasi kedua pihak untuk berinteraksi dan terdorong untuk memecahkan persoalan. Membuat kriteria evaluasi dan merubah sistem pemberian imbalan merupakan salah satu teknik penyelesaian konflik. Evaluasi terhadap kinerja individu atau kelompok sesuai dengan standar masing-masing unit kerja, dengan demikian sistem imbalan sesuai dengan hasil yang diperoleh oleh unit kerja. Organisasi menaruh perhatian pada keefektifan keseluruhan sistem, bukan pada salah satu unit saja. Karena itu sistem imbalan memperhatikan juga unit-unit yang aktif bekerja sama. Teknik resolusi konflik dengan cara membaurkan unit yang konflik diharapkan dapat memadukan kekuatan yang terpecah

akibat konflik. Memadukan dua kekuatan yang berbeda berselisih tidaklah mudah, namun melalui pembagian kedudukan bagi kedua pihak dapat meredakan ketegangan.

Hendricks, W. (1992) menyarnakan istilah tetnik penyelesaian konflik dengan gaya (*style*) manajemen konflik yang dapat diterapkan dalam menyelesaikan konflik yaitu, (1) Gaya penyelesaian konflik dengan cara memersatukan (*integrating*), (2) Gaya penyelesaian konflik dengan kerelaan untuk membantu (*obliging*), (3) Gaya penyelesaian konflik dengan mendorninasi (*dominating*), (4) Gaya penyelesaian konflik dengan menghindar (*avoiding*), dan (5) Gaya penyelesaian konflik dengan kompromi (*compromising*).

Penyelesaian konflik dengan cara memersatukan (*integrating*) yaitu, pihak-pihak yang terlibat konflik melakukan tukar-menukar informasi. Kedua pihak ada keinginan untuk mengamati perbedaan dan mencari solusi yang dapat diterima oleh semua kelompok. Penyelesaian konflik dengan cara mempersatukan (*integrating*) mendorong munculnya kreativitns yang bersangkutan. Kelemahan gaya penyelesaian dengan cara memersatukan membutuhkan waktu yang lama dan dapat menimbulkan kekecewaan karena penalaran dan pertimbangan rasional sering kali dikalahkan oleh komitmen emosional untuk suatu posisi.

Strategi kerelaan untuk membantu (*obliging*) berperan untuk mengurangi perbedaan antarkelompok dan mendorong yang terlibat konflik untuk mencari persamaan-persamaan. Perhatian pada orang/kelompok lain tinggi menyebabkan seseorang merasa puas karena keinginannya dipenuhi oleh pihak lain walaupun salah satu pihak harus mengorbankan sesuatu yang penting bagi dirinya. Gaya semacam itu dapat digunakan sebagai strategi yang sengaja untuk mengangkat atau menghargai orang lain, membuat pihak lain merasa lebih baik dan senang terhadap suatu isu.

Teknik dominasi (*dorninating*) merupakan kebalikan gaya *obliging* menekankan pada kepentingan diri sendiri. Kewajiban sering diabaikan demi kepentingan pribadi atau kelompok dan cenderung meremehkan kepentingan orang lain. Teknik dominasi sangat efektif bila suatu keputusan harus diambil secara cepat. Gaya mendominasi dapat membantu pimpinan jika pihak-pihak yang terlibat konflik kurang pengetahuan atau keahlian tentang isu yang menjadi konflik.

Menghindar (*avoiding*) sebagai salah satu strategi pengendalian konflik dengan cara menghindari persoalan. Pihak yang menghindar dari konflik tidak menempatkan suatu nilai pada diri sendiri atau yang lain. Gaya menghindar berarti menghindari tanggung jawab atau mengelak dari suatu isu konflik. Seorang pimpinan yang menggunakan gaya menghindar berusaha lari dari permasalahan yang menjadi tanggung jawabnya, atau meninggalkan pertarungan untuk mendapatkan hasil.

Gaya penyelesaian konflik dengan cara kompromi (*compromising*) dikategorikan efektif bila isu konflik sangat kompleks dan kedua pihak yang terlibat konflik mempunyai kekuatan yang berimbang. Teknik kompromi dapat menjadi pilihan bila metode lain gagal dan kedua pihak mencari jalan tengah. Pada kompromi masing-masing pihak rela memberikan sebagian kepentingannya (*Win-win solution*).

Dengan penjelasan yang hampir sama, Hardjana, A. M. (1994) mengemukakan teknik-teknik pengelolaan konflik yaitu: (1) Bersaing (*competing*), (2) Kerjasama (*collaborating*), (3) Kompromi (*compromising*), (4) Menghindari (*avoiding*), dan (5) Menyesuaikan (*accommodating*). Sedangkan masing-masing teknik pengelolaan konflik dapat diuraikan sebagai berikut.

Bersaing merupakan pendekatan terhadap konflik yang berciri menang kalah (*win-lose approach*). Salah satu pihak kepentingannya dengan mengorbankan kepentingan pihak lain. Sedangkan tujuannya mendapatkan yang diperjuangkan dan mengalahkan pihak lain.

Teknik kerjasama (*collaborating*), kedua pihak yang terlibat konflik bekerja sama dan mencari pemecahan konflik yang dapat memuaskan kepentingan kedua belah pihak. Pengelolaan konflik menggunakan teknik kerja sama merupakan pendekatan menang-menang (*win-win approach*). Tujuan pendekatan ini masing-masing mendapatkan yang diinginkan.

Kompromi sebagai salah satu teknik penyelesaian konflik mengharuskan kedua pihak yang terlibat konflik saling memberi kelonggaran atau konsesi. Keduanya saling bekerja sama untuk menyelesaikan konflik tanpa mengorbankan kepentingan organisasi. Pendekatan kompromi dapat memuaskan kedua pihak yang terlibat konflik karena tidak ada yang menang atau kalah (*neither win-win nor lose-lose approach*). Kedua pihak mendapatkan apa yang diinginkan tetapi tidak penuh, dan kehilangan tetapi tidak seluruhnya.

Cara pengelolaan konflik menggunakan pendekatan menghindar atau menarik diri (*withdrawal*) dianggap penyelesaian konflik yang tidak efektif. Kedua pihak yang terlibat konflik tidak memperjuangkan kepentingan masing-masing, bahkan tidak menaruh perhatian terhadap masalah yang menjadi inti konflik. Keinginan atau kepentingan kedua pihak tidak terpenuhi dan membiarkan konflik reda dengan sendirinya. Penyelesaian konflik dengan cara menghindar merupakan pendekatan kalah-kalah (*lose-lose approach*).

Pendekatan menyesuaikan (*accomodating*) dilakukan oleh pihak pihak yang terlibat konflik dengan cara salah satu pihak melepaskan atau mengesampingkan keinginan kelompoknya dan memenuhi keinginan pihak lain. Melalui pendekatan ini, pihak yang satu merelakan kebutuhannya, sehingga pihak lain mendapatkan sepenuhnya hal yang diinginkan. Teknik menyesuaikan merupakan pendekatan kalah-menang (*lose-win approach*).

Keberhasilan dalam mengelola konflik ditentukan oleh ketepatan dalam memilih teknik pengelolaan, kemampuan pihak ketiga atau pimpinan dalam mengelola konflik, dan kesediaan pihak-pihak yang terlibat konflik untuk menyelesaikan konflik.

Winardi (1994) berpendapat bahwa, metode-metode dominasi, kompromis, dan pemecahan problem secara integratif merupakan metode yang paling banyak digunakan dalam penyelesaian konflik.

Metode dominasi atau supresi berusaha menekan konflik dan bukan menyelesaikannya. Dengan cara memaksakan, konflik diharapkan reda dengan sendirinya. Hasil penyelesaian konflik dengan metode *dominasi* menimbulkan situasi menang-kalah, pihak yang kalah harus menerima kenyataan bahwa pihak lain mempunyai otoritas yang lebih tinggi. Ada empat cara yang dapat ditempuh melalui metode dominasi, yakni: (1) dengan memaksa pihak lain, (2) membujuk secara sepihak untuk mengikuti keinginannya, (3) menghindari konflik atau menolak untuk menghadapi konflik, (4) melalui pemungutan suara berdasarkan keinginan mayoritas. Metode kompromi adalah penyelesaian konflik dengan jalan menghimbau pihak yang terlibat konflik untuk mengorbankan tujuan masing-masing kelompok guna mencapai sasaran yang lebih penting bagi kelangsungan organisasi.

Kesepakatan yang dicapai melalui kompromi dapat mengurangi kekecewaan pihak-pihak yang bertentangan dan mendorong kedua pihak

untuk bekerja sama. Penyelesaian konflik dengan metode kompromi dapat dilakukan dengan cara; (1) Memisahkan pihak- pihak yang konflik hingga dicapai suatu pemecahan. (2) Melalui arbitasi yaitu campur tangan pihak ketiga, (3) menggunakan imbalan, yaitu salah satu pihak menerima imbalan untuk mengakhiri konflik. Metode pemecahan problem integratif dapat mengalihkan konflik antarkelompok menjadi sebuah situasi pemecahan masalah bersama. Pihak-pihak yang terlibat konflik mencoba memecahkan persoalan yang dihadapi dan hasil penyelesaian masalah dapat diterima oleh semua pihak. Terdapat tiga cara penyelesaian konflik secara integratif, yaitu: (1) Melalui konsensus kedua pihak yang terlibat konflik, (2) Konfrontasi untuk membandingkan pendapat masing-masing pihak yang berkonflik, dan (3) Penggunaan tujuan-tujuan superordinat (*superordinate goals*) sebagai tujuan yang bernilai lebih tinggi dari pada tujuan unit/kelompok, dan tujuan tidak dapat dicapai tanpa kerjasama semua pihak yang bertentangan.

Owens, R. O. (1991:252) mengidentifikasi pendekatan-pendekatan dalam pengelolaan konflik terdiri dari; *Confrontation*, *Colaboration*; *Bargainig*; *Avoidance (withdrawal, peaceful koexistence)*, dan *Power Struggle*. Sementara Tosi, H. L. (1990:532) membagi teknik penyelesaian konflik menjadi lima, yaitu: *Avoiding*, *Accomodating*, *Competing*, *Compromising*, dan *Collaborating*. Dengan istilah yang berbeda, Campbell, R. F. (1983:194) menyebut *Avoidant* dengan istilah *Neglect*, *Competitive* sebagai orientasi *Domination*, *Accommodative* sebagai *Appeasement*, *Compromise* sama dengan *Sharing*, dan *Collaborating* menghasilkan *Integration*. Sedangkan Bolton, P. (1986:233) berpendapat bahwa, kolaboratif merupakan pendekatan resolusi konflik yang baik (*elegant*) karena kedua pihak yang terlibat konflik saling bekerja sama dan mencari pemecahan persoalan yang dapat memuaskan kepentingan kedua belah pihak. Lebih lanjut dikatakan oleh Bolton, R. (1936;234), terdapat empat alternatif yang termasuk penyelesaian masalah secara kolaboratif, yaitu; *Denial* (penolakan), *Avoidance* (penghindaran), *Capitulation* (mengalah), dan *Domination* (menguasai). Secara lebih lengkap, Hodge, B. J. dan Anthony, W. P. (1988:589) menawarkan beberapa metode resolusi konflik yang dapat digunakan sesuai dengan situasi yang tepat, yaitu; (1) Demokrasi (*Democratic process*), (2) Kompromi (*Compromise*), (3) Penghalusan (*Smoothing*), (4) Kerjasama (*cooperation*),

(5) Campur-tangan pihak ketiga (*Third Party Intervention*), (6) Melarikan diri (*Cooptation*), (7) Penghindaran/penarikan diri (*Avoidance/Withdrawal*), (8) Rotasi pekerjaan (*Job Rotation*), (9) Mencapai tujuan yang lebih besar (*Larger Goal*), (10) Penggunaan kekuasaan (*Use of Power or Authority*).

Tidak ada pendekatan yang paling tepat yang dapat digunakan untuk semua situasi, karena masing-masing metode resolusi konflik mempunyai kelebihan disamping kekarangannya. Beberapa pertimbangan yang perlu diperhatikan apabila memilih salah satu pendekatan adalah sebagai berikut:

Metode kerjasama (*Cooperation*) dapat digunakan bila pihak-pihak yang terlibat konflik menginginkan untuk memuaskan semua pihak yang terlibat konflik dan mencari hasil yang saling menguntungkan. Metode kerja sama ditetapkan apabila masing-masing pihak saling ketergantungan dalam pekerjaan, dan tujuan tidak dapat dicapai secara sendiri-sendiri atau kelompok. Selain itu, teknik kerjasama untuk mencapai komitmen dengan cara memasukkan kepentingan-kepentingan ke dalam konsensus.

Cara menghindar (*Avoidance*) dipilih karena isu konflik tidak penting, bersifat destruktif dan dapat merugikan kelangsungan organisasi. Teknik menghindar dari konflik dapat digunakan dengan alasan: (1) memberikan kesempatan berpikir guna mencari informasi lebih banyak tentang masalah yang dipertentangkan, (2) apabila pihak lain dapat menyelesaikan konflik lebih efektif, (3) terdapat persoalan-persoalan lain yang lebih penting untuk segera diselesaikan.

Kompetisi (Competition) dapat digunakan sebagai teknik penyelesaian konflik jika pihak-pihak yang berkonflik berusaha mencapai sasaran/ tujuan tanpa melihat akibat yang ditimbulkan oleh pihak lain. Tujuan diutamakan dari pada kepentingan pihak yang menjadi lawan konflik. Suatu persaingan yang sehat dapat berlangsung secara jujur apabila kedua belah pihak mengakui norma-norma untuk melakukan persaingan secara adil. Jika persaingan tidak dibuat aturan yang jelas akan dapat menjadi anarkis. Yang menjadi alasan penggunaan metode kompetisi adalah, (1) organisasi mengalami stagnasi sehingga diperlukan individu/ketompok karyawan yang produktif, (2) sumberdaya terbatas, maka perlu dilakukan efisiensi, (3) menyesuaikan perubahan yang terjadi pada lingkungan internal maupun eksternal organisasi.

Kompromi (compromise) tepat dijadikan teknik pengelolaan konflik apabila: (1) pihak-pihak yang terlibat konflik mempunyai kekuatan yang seimbang, (2) sebagai alternatif penyelesaian konflik jika metode kompetisi tidak berhasil, (3) isu-isu yang dijadikan konflik sangat kompleks, (4) untuk mencapai penyelesaian sementara atas masalah yang kompleks, (5) masing-masing pihak tidak ingin dirugikan.

Metode menyesuaikan (accomodation) sebagai pendekatan dalam penyelesaian konflik dalam pelaksanaannya salah satu pihak yang terlibat konflik mengesampingkan keinginan kelompoknya dan memenuhi keinginan pihak lain. Menyesuaikan berarti mengalah dan mengubah prioritas kebutuhannya demi kepentingan orang lain. Pertimbangan menggunakan metode akomodasi adalah: (1) jika masalah penting bagi orang, lain daripada untuk kelompok sendiri, (2) keselarasan dan keharmonisan lebih diutamakan, (3) perhatian tinggi kepada orang lain dan terpenuhinya kebutuhan pihak lain, (4) sebagai strategi untuk menghargai orang lain sehingga pihak lain tertarik terhadap isu konflik.

Penyelesaian konflik dengan metode dominasi (*Domination*) cocok digunakan apabila: (1) suatu keputusan harus segera (diambil atau jika persoalan kurang penting, (2) keadaan terpaksa dan tidak mempunyai pengetahuan atau keahlian tentang isu yang menjadi konflik, (3) untuk menaruh perhatian pada seperangkat kebutuhan yang spesifik, (4) berkaitan dengan persoalan-persoalan yang bersifat vital bagi kelangsungan organisasi, (5) bawahan bekerja sesuai dengan performansi yang ditetapkan oleh organisasi.

Metode kolaborasi (*Collaboration*) berguna apabila masing-masing pihak yang sedang konflik mempunyai tujuan yang berbeda dan kompromi tidak mungkin dilakukan. Cara kolaborasi memungkinkan kedua belah pihak yang terlibat konflik bekerja sama dan mencari pemecahan masalah secara tuntas dan memuaskan. Penyelesaian konflik dengan cara kolaborasi digunakan dengan alasan: (1) pihak-pihak yang terlibat konflik sulit untuk disatukan karena mempunyai perbedaan-perbedaan yang mendasar, (2) memadukan kedua pihak yang mempunyai perspektif yang berbeda-beda, (3) untuk memperbaiki hubungan kerja sama yang telah terhambat oleh pertentangan yang tidak terselesaikan.

Pemecahan masalah (*Problem-Solving*) tepat dipilih sebagai metode penyelesaian konflik apabila tidak terdapat kepercayaan antarkelompok yang terlibat konflik, cara dominasi tidak mungkin dilaksanakan kedua pihak sulit dipaksa atau tidak ada kewenangan untuk menekan konflik, masing-masing pihak mempunyai perspektif yang berbeda dalam membuat keputusan final. Pihak-pihak yang terlibat konflik mempunyai waktu luang untuk mendiskusikan inti persoalan.

Mendesain ulang organisasi (*Organization-redesign*) dapat dipilih sebagai metode penyelesaian konflik apabila: (1) koordinasi pekerjaan mengalaminya kekacauan, (2) tidak adanya kejelasan dalam pembagian tugas, (3) tentang struktur organisasi tidak efisien, (4) aktivitas organisasi memerlukan koordinasi antardepartemen tetapi tanggung jawab setiap anggota/departemen tidak jelas, (5) sering terjadi pelanggaran wilayah pekerjaan.

Penggunaan setiap metode pengendalian konflik akan menimbulkan resiko dan dampak bagi kelangsungan organisasi. Hardjana, A. M. (1994) menyatakan, pengelolaan yang ideal adalah tujuan dapat tercapai dan hubungan antarpihak-pihak yang terlibat konflik tetap baik. Setiap pendekatan mempunyai kekhasan masing-masing dan kemampuan untuk mengenali berbagai metode penyelesaian konflik dapat memberikan dasar yang penting untuk menangani setiap konflik yang muncul (Hendrik, W., 1992).

Manajemen konflik merupakan cara yang dilakukan oleh pimpinan dalam menstimulasi konflik, mengurangi konflik dan menyelesaikan konflik yang bertujuan untuk meningkatkan performansi kerja individu dan produktivitas organisasi. Kajian teori tentang manajemen konflik berguna bagi manajer atau pimpinan organisasi dalam merespon setiap konflik yang muncul pada organisasi yang menjadi tanggung-jawabnya. Konflik selalu muncul pada setiap organisasi dan keberadaan konflik tidak dapat dielakkan, tugas pimpinan adalah mengelola konflik agar tetap produktif. Pengelolaan konflik yang baik didahului dengan identifikasi sumber-sumber konflik dan jenis-jenis konflik, mengetahui proses terjadinya konflik, klasifikasi konflik berdasarkan keuntungan dan kerugian bagi kelangsungan organisasi, memilih pendekatan sesuai dengan masalah dan tujuan yang akan dicapai.

G. PERFORMASI KERJA

1. Hakekat performansi kerja

Suatu organisasi memerlukan dukungan para anggota berupa performansi kerja guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Performansi kerja dalam pemahaman akhir-akhir ini lebih diarahkan kepada hasil kerja yang nyata dan jelas dari suatu organisasi (Landy dan Farr, 1983). Hasil kerja individu-individu dan organisasi yang nyata sebagaimana dimaksud itulah yang dapat diukur serta ditetapkan untuk menentukan keefektifan suatu organisasi (Stoner dan Wankel, 1993). Performansi kerja individu-individu dapat dilihat hasil kerja secara nyata sebagai indikator keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Performansi kerja tidak hanya ditunjukkan berupa hasil kerja akan tetapi termasuk perilaku kerja, sebagaimana diungkapkan oleh Murphy & Cleveland (1991) sebagai berikut: "Job Performance should be defined in term of behavior or in term of the results of behavior". Demikian halnya, Nadler (1983:49) menyatakan bahwa, performansi kita adalah hasil kerja sebagai gambaran pekerjaan (labeled as a job) yang telah dilakukan di dalam organisasi. Perilaku kerja terlihat dari cara kerja yang penuh semangat, disiplin, bertanggung jawab, melaksanakan tugas sesuai standar yang ditetapkan, memiliki motivasi dan kemampuan kerja yang tinggi terarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan hasil kerja merupakan proses akhir dari suatu kegiatan yang dilakukan anggota organisasi dalam mencapai sasaran berupa barang, jasa atau informasi untuk memenuhi kebutuhan.

Fatah (1996); Hoy dan Miskel (1987) mengartikan performansi kerja sebagai suatu kemampuan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan sikap, pengetahuan, dan keterampilan serta motivasi kerja. Hasil kerja dapat dicapai secara maksimal apabila individu atau kelompok mempunyai kemampuan dalam mendayagunakan pengetahuan, sikap, dan keterampilan. Dengan demikian performansi kerja merupakan keseluruhan perilaku dan kemampuan dan seseorang yang ditampilkan dalam kaitannya dengan pekerjaan.

Semakin berkembangnya berbagai jenis pekerjaan dalam tatanan kehidupan modern sekarang ini boleh dikatakan sudah tidak ada lagi

kebutuhan yang dapat dipenuhi sendiri tanpa orang lain. Manusia modern adalah manusia organisasional atau manusia administratif, dan persaingan untuk mencapai prestasi kerja menjadi bagian tak terpisahkan dari aktivitas sehari-hari. Seseorang yang berprestasi, awalnya didorong oleh suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhinya. Dan prestasi kerja dapat dicapai apabila individu mempunyai kemampuan yang diperhatikan untuk menyelesaikan pekerjaan. Gibson et al. (.1996) menyatakan performansi kerja diformulasikan dengan rumus: $P=f(M \times A)$, Performance atau prestasi (P) adalah fungsi dari perkalian antara motivation (M) atau kekuatan dengan Ability (A) atau kemampuan. Performansi merupakan fungsi dari motivasi dikalikan kemampuan, hal ini berarti bahwa prestasi setiap anggota organisasi ditentukan oleh motivasi dan kemampuannya. Antara motivasi dan kemampuan terdapat hubungan fungsional dengan performansi kerja. Performansi kerja adalah fungsi perkalian usaha (Effort) atau motivasi dengan kemampuan (Ability) sebagaimana dikemukakan oleh Dubrin, S. J. (1984:81) sebagai berikut: "Performance is the multiplication of effort (or motivation) and ability, as expressed in the equation $P = (E \times A)$. ability reflects one's capability to perform; motivation reflect show vigorously one will apply that capability". Kemampuan mencerminkan kesanggupan seseorang untuk melaksanakan tugas sedangkan motivasi mencerminkan bagaimana seseorang dengan penuh semangat menerapkan kemampuan itu. Seseorang yang mempunyai kemampuan dan motivasi tertentu apabila dipadukan maka hasil kerjanya akan nampak pada performansi dalam bentuk efektivitas kerja.

Dengan demikian, performansi kerja identik dengan hasil kerja. Sumberdaya organisasi; manusia memiliki potensi kerja yang berpengaruh pada efektivitas organisasi. Karena itu performansi kerja setiap individu dan kelompok akan menentukan peringkat keefektifan organisasi. Performansi kerja yang sesuai dengan ketentuan organisasi akan mempercepat tercapainya tujuan organisasi.

2. Penilaian performansi kerja

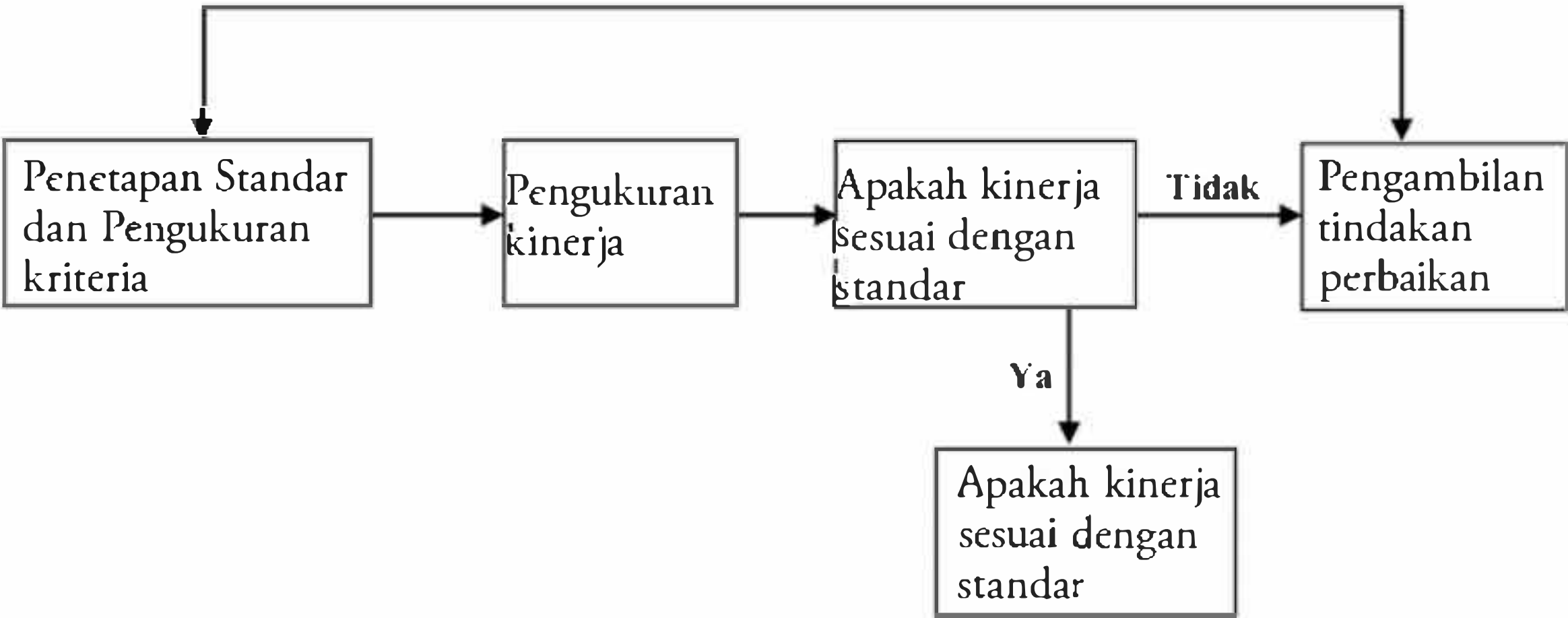
Untuk mengetahui pencapaian sasaran-sasaran organisasi, perlu diadakan penilaian terhadap performansi kerja individu-individu yang terlibat penyelesaian pekerjaan. Penilaian adalah pengukuran dan

perbandingan hasil-hasil yang dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai (Siagian, 1992). Penilaian pada akhirnya menghasilkan keputusan tentang pelaksanaan pekerjaan dalam kategori baik atau tidak, berhasil atau tidak berhasil, setelah dihitung secara kuantitatif. Penilaian juga berarti melihat keberhasilan setiap tahapan dalam pencapaian tujuan organisasi sebagaimana diungkapkan oleh Sutisna (1993:250) sebagai berikut “Penilaian merupakan proses yang menentukan betapa baik organisasi, program-program atau kegiatan-kegiatan sedang atau telah mencapai maksud-maksud yang ditetapkan”. Dessler (1986:513) mengartikan penilaian prestasi (performansi) adalah membandingkan antara prestasi aktual bawahan dengan standar yang ditetapkan. Melalui penilaian, kekuatan suatu program bisa diketahui dan dipelihara sedangkan kelemahan-kelemahan dapat dikurangi atau dihilangkan. Penilaian secara efektif hendaknya menghasilkan perbaikan program dan prosedur serta usaha individual dan kelompok dalam mencapai tujuan yang telah disepakati.

Penilaian performansi (Performance appraisal) merupakan evaluasi resmi dan periodik tentang hasil pekerjaan seorang pekerja yang diukur dengan kriteria pekerjaan yang telah ditentukan, (Terry, 1986). Penilaian prestasi kerja (performance) dikemukakan oleh Gibson et al. (1996) sebagai penilaian sistematis formal atas prestasi kerja karyawan dan potensi pengembangan masa depan. Apabila hasil penilaian terdapat perbedaan antara hasil pekerjaan yang diharuskan dengan hasil pekerjaan yang berlaku berarti perlu adanya program pengembangan sumberdaya manusia. Bertitik tolak dari beberapa pengertian penilaian performansi kerja di atas, dikemukakan asumsi sebagai berikut: (1) usaha pencapaian tujuan organisasi merupakan proses, artinya tujuan organisasi terutarna tujuan akhir tidak mungkin tercapai sekaligus dalam waktu yang relatif singkat, (2) usaha pencapaian tujuan akhir merupakan suatu proses dan dijabarkan menjadi beberapa tahapan yang jangkauan waktunya lebih pendek dan lebih konkrit dan merupakan bagian dari tujuan jangka panjang.

Agar kegiatan penilaian prestasi dapat berlangsung sesuai harapan, maka langkah-langkah yang ditempuh adalah; mendefinisikan pekerjaan, prestasi pekerjaan dan menyediakan balikan, (Dessler, 1986). Mendefinisikan pekerjaan berarti memastikan bahwa pimpinan (evaluator)

dan bawahan bersama-sama sepakat dengan rincian tugas dan instrumen yang akan digunakan untuk menilai prestasi kerja. Penilaian prestasi berarti membandingkan antara prestasi aktual anggota/bawahan dengan instrumen (standar) penilaian. Selanjutnya akhir penilaian performansi diadakan pertemuan-pertemuan sebagai umpan balik dan dibahas prestasi dan kemajuan bawahan, dalam pertemuan dirancang rencana pengembangan yang mungkin diperlukan. Penilaian prestasi dalam organisasi sebagai upaya secara sistematis untuk menetapkan standar kinerja dengan sasaran program, merancang sistem balik informasi, membandingkan kinerja sesungguhnya dengan standar yang ditetapkan (Stoner dan Freeman, 1992). Dan apabila dalam penilaian prestasi kerja terdapat penyirnpangan, maka perlu diambil tindakan perbaikan untuk menjamin bahwa semua sumber daya organisasi digunakan secara efektif dan efisien. Selanjutnya Mockler (Stoner dan Freeman, 1992) mambagi penilaian performansi kerja menjadi empat langkah yang diilustrasikan pada gambar sebagai berikut.



Langkah-langkah Utama dalam Proses Pengukuran Performansi Kerja

Menetapkan standar dan metode pengukuran kinerja, tujuan dan sasaran yang ditetapkan selama proses perencanaan sebaiknya dirumuskan secara jelas, mudah dipahami dan terukur dari aspek waktu penyelesaian suatu pekerjaan, dan dengan unit mana harus bekerja-sama.

Mengukur kinerja, yaitu kegiatan mengamati perilaku karyawan dalam bekerja, dan menghitung keberhasilan penyelesaian tugas dalam jangka waktu yang ditetapkan. Membandingkan kinerja sesungguhnya dengan standar yang ditetapkan, yaitu membandingkan hasil-hasil yang telah diukur dengan target atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Jika kinerja sesuai dengan standar, pimpinan dapat berasumsi bahwa, segala sesuatunya dapat berjalan baik, maka tidak perlu campur tangan pimpinan (supervisor), namun jika kinerja dibawah standar, maka, perlu tindakan perbaikan. Tindakan perbaikan diperlukan apabila kinerja berada dibawah standar dan analisis menunjukkan perlu diambil tindakan. Tindakan perbaikan dapat berupa perubahan terhadap beberapa unit kegiatan dalam organisasi, atau perubahan terhadap standar yang terlalu tinggi sehingga sulit dicapai oleh bawahan.

Penilaian performansi kerja yang baik mengutamakan pada hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan, menjelaskan apa yang telah dikerjakan dan menghargai prestasi pekerjaannya. Dengan demikian dalam penilaian performansi kerja, hubungan antara penilai (pimpinan/supervisor) dengan pihak yang dinilai (karyawan) terjadi dengan baik, tidak semata-mata mencari kesalahan tetapi lebih bertujuan untuk menindaklanjuti hasil penilaian dan menghargai prestasi kerja karyawan.

3. Manfaat Penilaian Performansi Kerja

Penilaian performansi sebaiknya tidak dipandang sebagai pemborosan waktu, tenaga atau sumberdaya lainnya, akan tetapi penilaian dapat menjaga kemungkinan penurunan produktivitas

yang lebih parah. Penilaian perlu dilakukan dengan alasan sebagai berikut; Pertama, penilaian prestasi menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan tentang promosi dan gaji; Kedua, penilaian performansi menyediakan kesempatan bagi pimpinan dan bawahan untuk bersama-sama meninjau perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan (Dessler, 19'86). Penilaian prestasi sebagai dasar untuk membuat keputusan berkaitan dengan gaji., promosi, mempertahankan, penurunan jabatan (demotion), dan memberikan umpan balik prestasi kepada karyawan (Gibson, et al, 1996). Ammons dan Condrey (1991) menyatakan bahwa, penilaian performansi yang efektif sebagai dasar untuk membantu kesulitan karyawan dalam mencapai sasaran individu sebagaimana diungkapkannya

sebagai berikut: “Effective appraisal provides the groundwork for employee counseling, development, and individual goal setting”. Lebih lanjut dijelaskan oleh ‘Gibson, et al. (1996), evaluasi prestasi dapat sebagai motivasi kerja karyawan, meningkatkan pemahaman tentang pekerjaan, dan sebagai dasar untuk menetapkan kebutuhan sumber daya manusia dan pelatihan, serta favoritisme dalam menentukan imbalan kompensasi.

Stoner dan Freeman (1992) mengemukakan manfaat penilaian performansi kerja sebagai berikut (1) untuk menanggulangi perubahan, (2) meningkatkan produktivitas, (3) dapat menambah nilai, (4) memudahkan delegasi dan kerja bersama-sama sebagai tim. Perubahan lingkungan mengharuskan organisasi mengadakan penyesuaian-penyesuaian terhadap program, sumberdaya, terutama kualitas pelayanan dan keluaran untuk menjaga kelangsungan organisasi. Selain itu, adanya persaingan yang semakin ketat dalam produksi dan jasa membutuhkan inovasi dalam aspek input, proses dan keluaran. Dan meningkatnya permintaan masyarakat pelanggan terhadap barang memerlukan percepatan dalam produksi dan panyerahan tepat waktu (just in time). Manfaat penilaian performansi berikutnya adalah nilai tambah bagi produk dan jasa yang dapat diserahkan tepat pada waktu yang ditentukan. Penilaian performansi dapat memudahkan delegasi dan kerjasama sebagai tim, kecenderungan ke arah kepemimpinan partisipatif juga meningkatkan kebutuhan untuk mendelegasikan wewenang dan mendorong karyawan bekerja bersama sebagai tim. Hal ini tidak mengurangi tanggung jawab seorang pimpinan. Agar penilaian memberikan gambaran akurat perihal yang diukur, maka yang perlu diperhatikan: (1) penilaian harus ada hubungannya dengan pekerjaan, (2) adanya standar pelaksanaan kerja, (3) menggunakan ukuran - ukuran yang tepat (Handoko, 1992; Siagian 1992).

Dengan demikian penilaian performansi berguna bagi pimpinan dan karyawan (bawahan). Bagi pimpinan, hasil penilaian dapat digunakan dalam mengambil keputusan, meningkatkan pemahaman tentang pekerjaan, dan menindaklanjuti hasil penilaian, menjalin kerjasama dengan karyawan dalam rangka meninjau perilaku yang berkaitan dengan performansi kerja serta menyusun suatu rencana untuk memperbaiki setiap penyimpangan agar sesuai dengan standar yang disepakati. Sedangkan manfaat bagi karyawan (bawahan) dapat mengetahui prestasi kerja yang telah dicapai dapat dijadikan motivasi dalam meningkatkan performansi kerja di waktu mendatang sekaligus berusaha memperbaiki kesalahan.

H. PRODUKTIVITAS ORGANISASI

Produktivitas yang tinggi diikuti dengan kualitas barang dan pelayanan yang semakin baik, merupakan harapan setiap organisasi pada masa kini. Namun tidak semua organisasi dapat mencapainya, dikarenakan oleh berbagai alasan. Pada bahasan berikutnya dibahas tentang; (1) hakikat produktivitas, dan (2) usaha-usaha peningkatan produktivitas.

1. Hakekat Produktivitas

Secara garis besar, tujuan manajemen adalah produktivitas dan kepuasan. Dengan demikian produktivitas menjadi penting artinya bagi organisasi, karena itu perlu dipahami hakikat produktivitas dimaksud.

Suternmeister, R. A. (1976) mengartikan produktivitas sebagai ukuran kuantitas dan kualitas kerja dengan mempertimbangkan kemanfaatan sumber daya (bahan, teknologi, informasi, dan kinerja manusia). Produktivitas dalam arti teknis mengacu kepada derajat keefektifan, efisiensi dalam penggunaan sumber daya, sedangkan dalam pengertian perilaku, produktivitas merupakan sikap mental yang selalu berusaha berkembang (Fatah, 1996:15). Secara kuantitatif produktivitas (*productivity*) adalah rasio antara hasil produksi dengan masukan (Samuelson dan Nordhaus, 1990; Stoner dan Freeman, 1992). Secara sederhana, Wetik (1986) mengartikan produktivitas adalah perbandingan secara ilmu hitung antara jumlah yang dihasilkan dan jumlah setiap sumber yang dipergunakan selama produksi berlangsung. Masukan dimaksud terdiri dari bahan (*material*), tenaga kerja, modal, termasuk tanah. Faktor produksi utama yang selalu digunakan dalam setiap proses produksi yaitu modal dan tenaga kerja (Batubara, 1992:2). Pembatasan pada keempat faktor masukan di atas kurang mempertimbangkan aspek gagasan (otak), sikap, dan usaha yang secara pasti menyebabkan adanya perbedaan, pada aspek produktivitas, dan produktivitas dapat dijadikan ukuran efisiensi manajer dalam menggunakan sumber daya organisasi yang terbatas untuk menghasilkan barang atau jasa. Perhitungan produktivitas total dapat dirumuskan pada halaman berikutnya.

$$\text{Total produktivitas} = \frac{\text{Hasil Total}}{\text{Masukan Total}}$$

Lipsey, R. G. & Steiner, P. O. (1986) mengartikan produktivitas adalah output untuk setiap unit input, dan bukannya biaya per unit input dan bukannya biaya per unit output. Pendapat ini mengartikan produktivitas secara lebih teliti, dengan cara mengukur output untuk setiap unit input. Hal ini didasari oleh prarnikitan bahwa mengukur out-put dan biaya suatu organisasi dengan produk yang terdiri dari berbagai macam sangat rumit. Produktivitas tidak hanya diartikan sebagai perbandingan antara masukan dengan keluaran (produksi) dalam periode tertentu, akan tetapi juga memerhatikan segi kualitas produksi (*out put*) sebagaimana dikemukakan oleh Koontz dan Weihrich (1990:439).

I. MODEL KONSEPTUAL MANAJEMEN KONFLIK ORGANISASI

Konflik merupakan suatu peristiwa yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan organisasi, bahkan konflik selalu hadir dalam setiap hubungan kerja antar-individu dan kelompok. Konflik dapat berdampak positif ataupun negatif bergantung pada pendekatan manajemen, konflik yang dilakukan. Agar konflik berdampak positif dan fungsional maka perlu dikembangkan model manajemen konflik sebagai berikut, (1) Model integratif manajemen konflik organisasi, (2) Model stimulasi (*stimulation*) konflik organisasi, (3) Model pengurangan (*reduce*) konflik organisasi, (4) Alternatif model manajemen konflik yang inovatif.

Model Integratif Manajemen Konflik Organisasi

Agar konflik tetap fungsional, produktif, dan dapat dijadikan evaluasi terhadap kelangsungan organisasi dan menjadikannya organisasi yang kompetitif, maka perlu dibuat model manajemen konflik. Pengembangan model pengelolaan konflik merupakan hasil interpretasi dan rekonstruksi berdasarkan kajian empirik serta kajian teoritis.

Rumusan model integratif manajemen konflik mencakup (a) dasar pemikiran, (b) dampak yang diharapkan, (c) sumber-sumber konflik, (d) manajemen konflik dalam meningkatkan produktivitas organisasi.

1. Dasar Pemikiran

Peristiwa konflik sebagai suatu kejadian yang alamiah seiring dengan dinamika dan perkembangan organisasi. Keberadaan konflik tidak dapat

dihindari dan selalu terjadi dalam setiap interaksi antar-individu maupun antarkelompok. Organisasi yang dinamis membutuhkan konflik pada tingkat yang optimal guna meningkatkan pemahaman terhadap masalah-masalah yang muncul dalam setiap aktivitas pekerjaan. Konflik dapat berdampak positif dan fungsional apabila dikelola secara baik dan dapat meningkatkan pemahaman terhadap berbagai masalah, memperkaya gagasan, memperjelas masalah. Dengan demikian, konflik yang dikelola secara tepat dapat menumbuhkan saling pengertian yang lebih mendalam, terhadap pendapat dan gagasan orang lain sehingga berdampak pada peningkatan kerjasama yang lebih produktif guna mencapai tujuan organisasi.

Organisasi pendidikan maupun lembaga pelatihan merupakan bentuk organisasi kerja, dimana individu-individu saling berinteraksi dan bekerjasama guna memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam mencapai tujuan dimungkinkan terjadi perbedaan pendapat, pertentangan maupun perselisihan guna memanfaatkan sumber daya yang terbatas, berkenaan dengan tujuan, ataupun perbedaan persepsi dan nilai-nilai pribadi. Konflik dapat berakibat negatif berupa tindakan agresif, malas bekerja, apatis, dan berakibat pada penurunan produktivitas organisasi.

Karena itu, konflik harus dikelola secara baik agar kritis (*critical*) terhadap berbagai masalah yang muncul dan secara bersama-sama mencari solusi yang tepat guna mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2. Dampak yang diharapkan

Berdasarkan pemikiran diatas, maka konflik yang terjadi diharapkan dapat berdampak positif (fungsional), sekalipun dimungkinkan pengaruh negatif (disfungsional) bagi kelangsungan organisasi. dampak positif yang diharapkan sebagai berikut:

Segi positif dari konflik adalah meningkatkan pemahaman terhadap berbagai masalah, memperjelas masalah, memperkaya gagasan; menumbuhkan. saling pengertian yang lebih mendalam terhadap pendapat orang lain, mencari pemecahan masalah bersama, orientasi pada tugas, memersatukan para anggota organisasi, kemungkinan ditemukan cara penggunaan sumber daya organisasi yang lebih baik, menemukan cara memperbaiki kinerja organisasi, dapat memaksimalkan kerja, mengadakan perubahan dan penyesuaian terhadap perkembangan iptek dan kebutuhan masyarakat, mengadakan evaluasi kerja. Sedangkan dampak negatif yang

dimungkinkan timbul antara lain; kerjasama antar unit kerja menjadi rusak, koordinasi semakin sulit, muncul sikap otoritarian, agresivitas individu, pertentangan yang berlarut-larut, timbul sikap apatis, motivasi kerja rendah, hasil tidak maksimal, dan sasaran tidak dapat dicapai sesuai jadwal waktu. Dampak negatif (disfungsional) dicari penyebabnya dengan mengidentifikasi sumber-sumber konflik.

3. Mengidentifikasi Sumber-sumber Konflik

Konflik terjadi disebabkan oleh berbagai faktor dari dalam organisasi maupun faktor dan luar organisasi. Sumber-sumber konflik perlu diidentifikasi sebagai dasar penerapan manajemen konflik.

Penyebab konflik yang bersumber dari dalam organisasi adalah, (1) keterbatasan sumber daya organisasi. (2) kegagalan komunikasi. (3) perbedaan sifat, nilai-nilai dan persepsi, (4) saling ketergantungan tugas, (5) sistem penggajian.

Sumber daya organisasi, terutama sumber daya material dan keuangan ada batasnya, tidak semua kebutuhan terpenuhi sehingga sering menimbulkan persaingan dan pertentangan antarunit kerja untuk mengalokasikan atau memanfaatkan sumber daya yang terbatas bagi pencapaian sasaran-sasaran organisasi.

Kegagalan komunikasi dikarenakan proses komunikasi tidak dapat berlangsung secara baik, pesan sulit dipahami oleh bawahan karena perbedaan pengetahuan, kebutuhan, dan nilai-nilai yang diyakini masing-masing pihak.

Setiap anggota organisasi mewarisi nilai-nilai berdasarkan latar belakang kehidupannya dan sistem nilai merupakan pandangan hidup yang diyakini individu sehingga memengaruhi perilaku dalam bekerja, demikian halnya cara individu-individu menafsirkan, mempersepsi, dan memberikan tanggapan terhadap lingkungan kerja berpeluang menimbulkan perbedaan-perbedaan.

Saling ketergantungan dalam pekerjaan terjadi apabila dua atau lebih individu atau kelompok unit kerja bergantung antara satu dengan yang lain untuk mencapai keberhasilan pelaksanaan tugas dan keduanya mempunyai tujuan dan prioritas yang berbeda.

Ketergantungan dapat mencakup pembagian persediaan, informasi, atau pengarahan, dan setiap individu/unit kerja dituntut saling ber-

koordinasi dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas pekerjaan. Dengan demikian, semakin besar perbedaan dalam prioritas pekerjaan dan tujuan masing-masing kelompok, maka semakin berpeluang timbulnya konflik.

Perbedaan kriteria dalam sistem imbalan (*reward system*) dapat menjadi sumber konflik. Imbalan diberikan kepada individu atas kinerja yang ditampilkan. Perbedaan dalam menentukan kriteria imbalan merupakan persoalan yang sering dihadapi pada organisasi swasta/perusahaan. Konflik antarkelompok sering terjadi bila sistem imbalan dihubungkan dengan kinerja kelompok individu daripada kinerja organisasi secara keseluruhan. Unit kerja yang disertai tugas mendistribusikan imbalan cenderung memperlihatkan sikap yang memihak terhadap anggotanya sendiri.

Sedangkan penyebab konflik yang bersumber dan luar organisasi (faktor eksternal) adalah (1) perkembangan Iptek, (2) peningkatan kebutuhan masyarakat, (3) regulasi dan kebijakan pemerintah, (4) munculnya kompetitor baru, (5) keadaan politik dan keamanan, (6) keadaan ekonomi masyarakat.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mengharuskan organisasi mengadakan penyesuaian-penyesuaian, dan perubahan-perubahan terhadap prosedur kerja, pemakaian sumber daya yang lebih berkualitas, dan berusaha meningkatkan pelayanan kepada konsumen. Bagi organisasi yang sudah mapan, tidak terlalu sulit untuk melakukan penyesuaian, akan tetapi bagi institusi birokrasi (negeri) sering mengalami kesulitan untuk institusi mandiri.

Kebutuhan masyarakat meningkat dikarenakan perkembangan perekonomian dan daya masyarakat. Beragamnya persepsi masyarakat terhadap fasilitas hidup yang semakin baik membutuhkan sarana dan prasarana yang semakin canggih. Institusi yang bergerak dalam bidang pelayanan masyarakat harus mengadakan pembaharuan pelayanan masyarakat.

Peraturan yang diundangkan hendaknya mendukung terciptanya iklim yang kondusif bagi pengembangan institusi pendidikan dan pelatihan. Pembatasan terhadap ruang gerak organisasi pendidikan (negeri) dapat melemahkan daya saing dengan dunia usaha dan industri yang semakin maju. Demikian halnya kebijakan pemerintah pusat hendaknya tidak bertentangan dengan rencana strategik institusi pendidikan dibawahnya. Kebijakan dan perundangan yang dibuat dapat mendukung kegiatan yang sedang berkembang dan melindungi dari campur tangan pihak yang tidak berwenang yang dapat mengganggu kelangsungan organisasi.

Di Era global, persaingan antarorganisasi semakin ketat terutama organisasi yang berorientasi pada profit (keuntungan finansial), hal ini dirasakan oleh lembaga pendidikan dan pelatihan. Jika hanya mengandalkan dana dari pemerintah (DIP atau DIK) maka lembaga pendidikan sulit berkembang, maka tidak ada pilihan lain kecuali menawarkan program-program pendidikan dan pelatihan kepada masyarakat umum, dunia usaha, dan industri.

Keadaan politik dan keamanan yang stabil di dalam negeri memberikan pengaruh terhadap minat masyarakat untuk mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan. Rasa aman memungkinkan orang melaksanakan aktivitas atau pekerjaan sesuai dengan minat dan target yang hendak dicapai. Demikian halnya keadaan ekonomi masyarakat memengaruhi kemampuan untuk memilih jenis-jenis pendidikan dan pelatihan yang akan diikuti. Masyarakat golongan menengah ke atas cenderung memilih pendidikan jangka panjang, sedangkan masyarakat yang berpenghasilan rendah menyukai pelatihan jangka pendek yang berorientasi cepat kerja.

4. Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Produktivitas Organisasi

Petbedaan pendapat, pertentangan, ataupun perselisihan merupakan peristiwa yang lazim ditemui pada organisasi. Konflik dapat dikategorikan sebagai indikator dinamika dan perubahan organisasi, karena itu keberadaan konflik tetap diperlukan dan dipertahankan agar tetap berada pada tingkat yang terkendali. Konflik yang diabaikan dapat mengarah pada perilaku menyimpang dan aturan, prosedur kerja, dan mengganggu pencapaian sasaran-sasaran organisasi. Akan tetapi sebaliknya apabila konflik dikelola secara baik dapat meningkatkan dinamika organisasi, menumbuhkan kreativitas, menghargai perbedaan, dan meningkatkan kerjasama yang lebih produktif guna mencapai tujuan organisasi.

Manajemen konflik meliputi kegiatan-kegiatan, menstimulasi konflik, mengurangi atau menumbuhkan konflik, dan mengendalikan konflik. Menstimulasi konflik dapat dilakukan dengan memberikan penghargaan prestasi, mengadakan evaluasi kinerja secara terpadu, memotivasi karyawan, mengubah sistem penggajian, menetapkan standar kinerja. Resolusi konflik dapat dilakukan melalui cara musyawarah, campur tangan pihak ketiga, konfrontasi, tawar menawar, kompromi. Untuk mengurangi konflik dapat

dilakukan dengan mengadakan kegiatan bersama, menetapkan peraturan, mutasi jabatan, menggabungkan unit yang konflik dan membuka forum dialog/*mail address*. Dengan demikian, tujuan manajemen konflik untuk mencapai kinerja yang optimal dengan cara memelihara konflik tetap fungsional dan meminimalkan akibat konflik yang merugikan.

Kinerja berhubungan dengan tiga aspek pokok yaitu: perilaku, hasil, dan efektivitas organisasi. Aspek perilaku menunjuk pada usaha-usaha yang dilakukan dalam upaya mencapai tujuan tertentu, dan perilaku individu memberikan hasil terhadap kerja. Hasilnya bisa obyektif dan bisa subyektif. Aspek hasil menunjuk pada efektivitas perilaku, sedangkan efektivitas organisasi menunjuk pada hasil kerja organisasi yang menekankan pada proses. Dan aspek psikologis, kinerja dapat dikatakan sebagai tingkah laku kerja seseorang yang pada akhirnya menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. Karena itu untuk menganalisis kinerja seseorang dapat dilakukan dengan cara mempelajari karakteristik perilaku kerja yang diperlihatkan. Karakteristik dimaksud antara lain; mempunyai semangat tinggi, bertangung jawab, bersikap positif, kemampuan membangun hubungan kerjasama dengan atasan, rekan kerja, dapat mengatasi masalah yang berkaitan dengan tugas-tugas yang dibebankan. Dengan demikian, yang dimaksud dengan kinerja adalah seruan perilaku dan kemampuan individu sebagai ungkapan kemajuan dalam menghasilkan sesuatu sesuai dengan harapan organisasi yaitu produktivitas berupa barang maupun jasa layanan kepada masyarakat.

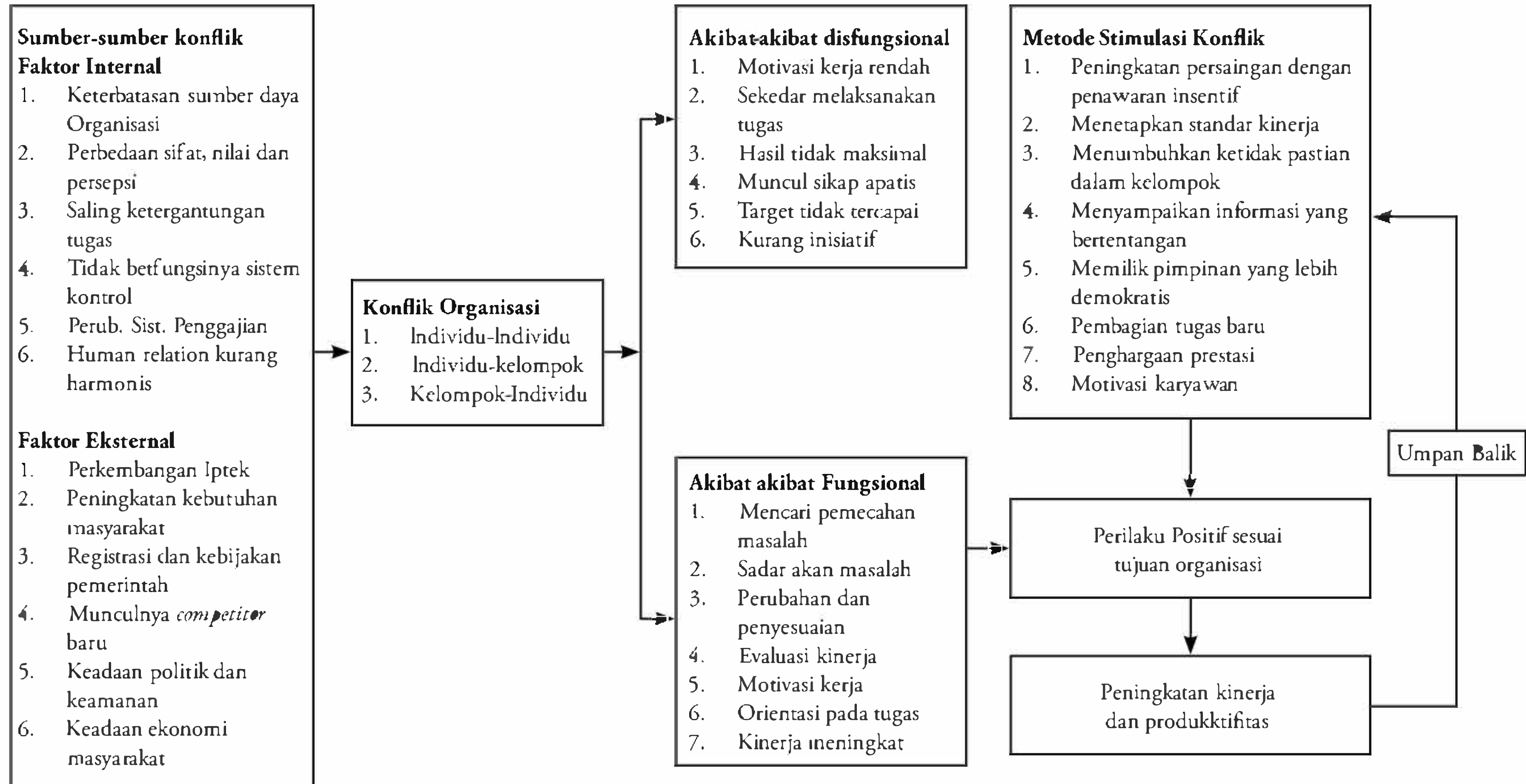
Produktivitas dapat dilihat dari dimensi organisasi dan dimensi orang/individu. Dari dimensi individu, produktivitas berkaitan dengan karakteristik kepribadian seseorang antara lain, mempunyai kemampuan mengerjakan tugas yang dibebankan, kreatif, tidak mudah putus asa, mempunyai motivasi kerja, dan inovatif. Sedangkan konsep produktivitas yang lebih menekankan pada dimensi keorganisasian banyak ditemukan pada pendapat para ahli ekonomi yang mengemukakan, produktivitas sebagai ukuran kuantitas dan kualitas kerja dengan mempertimbangkan pemanfaatan sumberdaya (bahan, teknologi, informasi, dan kinerja manusia).

Model Stimulasi (Stimulation) Konflik Organisasi

Konflik tidak selalu nampak di permukaan dan bahkan seringkali konflik tidak muncul dalam aktivitas organisasi, maka pada saat itu konflik pada

tingkatan yang sangat rendah. Intensitas konflik pada taraf rendah biasanya dicirikan oleh motivasi kerja rendah, muncul sikap apatis, hasil tidak maksimal, kegiatan yang dilaksanakan sekedar melaksanakan tugas, target tidak tercapai, dan bahkan masing-masing anggota saling bertoleransi terhadap kesalahan yang terjadi. Menyikapi hal seperti ini diperlukan tindakan untuk membangkitkan inisiatif dan kreativitas anggota. Maka pilihan pendekatan manajemen konflik yang sesuai adalah model stimulasi konflik organisasi.

Model Stimulasi (*Stimulation*) Konflik Organisasi



Model Stimulasi (*Stimulation*) Konflik Organisasi

Penyebab terjadinya konflik pada setiap organisasi berbeda-beda bergantung pada tujuan yang hendak dicapai, sumber daya yang terlibat dan kompleksitas desain organisasi yang ditetapkan. Namun demikian, secara garis besar konflik disebabkan oleh faktor internal dan eksternal organisasi. Yang bersumber dari internal organisasi antara lain adalah; keterbatasan sumber daya, perbedaan sifat, nilai, dan persepsi individu, saling ketergantungan tugas, lemahnya sistem evaluasi, perubahan sistem penggajian, dan kesalahan komunikasi. Sedangkan yang berasal dari eksternal organisasi adalah; adanya perkembangan Iptek, peningkatan kebutuhan masyarakat, regulasi dan kebijakan pemerintah, persaingan yang semakin ketat, keadaan politik dan keamanan serta keadaan ekonomi masyarakat.

Konflik yang terjadi dapat berakibat fungsional atau disfungsional. Konflik fungsional dijelaskan oleh Gibson, et al. (1996) adalah perbedaan, pertentangan atau perselisihan antar individu/kelompok dalam hal metode untuk mencapai tujuan dapat menguntungkan organisasi. Akibat-akibat fungsional dari konflik mengarah pada perilaku positif sesuai dengan tujuan organisasi, sehingga pimpinan berperan mengarahkan konflik agar tetap fungsional.

Akibat-akibat disfungsional mengarah pada perilaku yang dapat menghambat atau merintangi pencapaian tujuan karena satuan-satuan kerja terlalu lambat dalam melaksanakan pekerjaan karena tingkat konflik rendah. Intensitas konflik yang rendah perlu dilakukan stimulasi berupa peningkatan persaingan dengan penawaran insentif, menetapkan standar kinerja yang lebih tinggi, menyampaikan informasi yang bertentangan, penghargaan prestasi, dan memotivasi karyawan. Pendekatan stimulasi konflik yang dilakukan akan mengarahkan perilaku anggota sesuai dengan tujuan organisasi dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja individu dan produktivitas organisasi.

Model Pengurangan (*reduce*) konflik organisasi

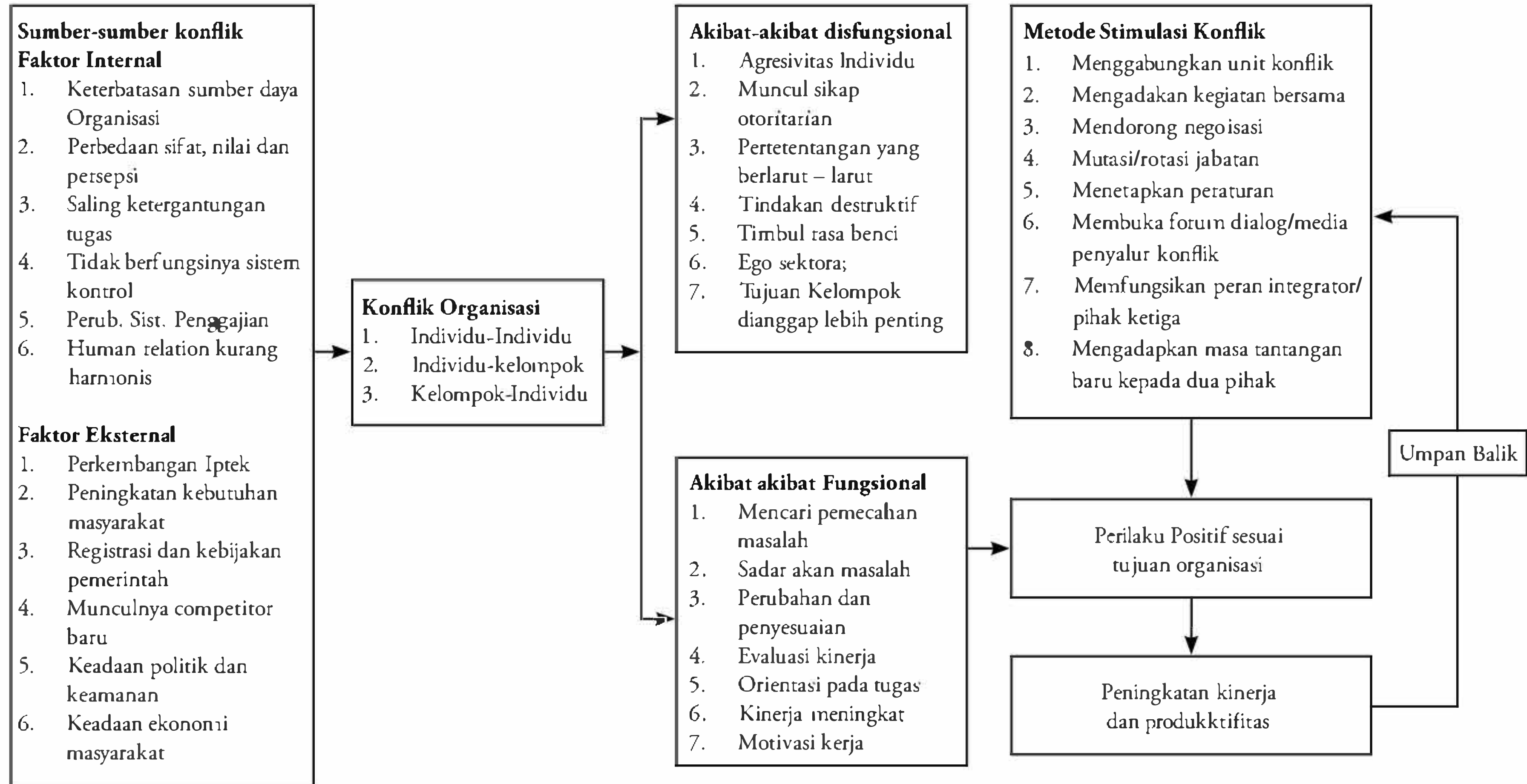
Konflik antar-individu atau antar kelompok dapat menguntungkan atau merugikan bagi kelangsungan organisasi. Karena itu, pimpinan organisasi harus memiliki kemampuan manajemen konflik agar konflik yang terjadi dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas

organisasi. Mengingat kegagalan manajemen konflik dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, maka pemilihan terhadap metode pengelolaan konflik menjadi perhatian pimpinan organisasi. Apabila intensitas konflik tinggi dan menjurus pada tindakan atau usaha merintangi pencapaian tujuan organisasi, maka pendekatan yang digunakan adalah model pengurangan (*reduce*) konflik.

Berbeda dengan keadaan konflik yang terlalu rendah yang dicirikan adanya satuan-satuan kerja yang terlalu lambat dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan bekerja atas dasar perintah atasan, kurang inisiatif, anggota kelompok saling bertoleransi terhadap kelemahan dan kesalahan pelaksanaan pekerjaan. Maka pendekatan yang tepat menstimulasi konflik. Akan tetapi pada kondisi konflik yang intensitasnya tinggi dan cenderung merugikan organisasi, maka pilihan yang tepat adalah melakukan tindakan-tindakan yang dapat meredakan konflik. Metode pengurangan konflik bertujuan untuk membangun kembali kinerja agar menjadi optimal dengan cara meminimalkan akibat yang merugikan dan mengusahakan konflik berada pada tingkat yang menguntungkan.

Model pengurangan (*reduce*) dapat digambarkan dalam skematis berikut:

Model Stimulasi (*Stimulation*) Konflik Organisasi



Model Stimulasi (*Stimulation*) Konflik Organisasi

Model pengurangan konflik di atas didasari oleh pemikiran bahwa konflik yang tinggi menunjukkan dinamika organisasi, dan ada indikasi perubahan yang sedang terjadi. Individu dan kelompok terlibat dalam pertentangan kepentingan tentang alokasi sumber daya organisasi perbedaan sifat individu yang tercermin dalam perilaku kerja, perbedaan pemahaman terhadap tugas-tugas yang ditetapkan, atau hubungan kerja antar bagian tidak serasi dan cenderung saling menghambat. Akibat-akibat dari konflik yang terlalu tinggi nampak dalam perilaku individu yang agresif, muncul sikap otoritarian, pertentangan yang berlarut-larut, timbul rasa benci, dan lebih mementingkan kelompok.

Akibat yang ditimbulkan dapat mengarah pada keadaan disfungsional, karena itu langkah-langkah yang perlu dilakukan adalah menggabungkan unit yang konflik, menguatkan kegiatan bersama, mutasi rotasi jabatan, menetapkan peraturan baru, menghadapkan tantangan baru kepada dua pihak yang konflik, dan memfungsikan peran integratori pihak ketiga.

Penggabungan unit yang konflik dilakukan agar kedua pihak memulai tugas baru yang menjadi tanggung jawab bersama. Dalam menjalankan tugas diharapkan terjalin komunikasi dan hubungan kerja yang harmonis sehingga saling mengenal sifat, kepribadian, dan harapan masing-masing anggota.

Kebijakan mutasi/rotasi jabatan diperlukan apabila performansi kerja individu tidak bisa berkembang sedangkan kebutuhan masyarakat mengalami peningkatan dalam produksi dan layanan jasa. Maka segera ditempatkan orang-orang yang mempunyai kemampuan dan kompetensi yang sesuai dengan tugas yang dibebankan. Langkah selanjutnya adalah membuat peraturan baru, yaitu peraturan yang mengikat pihak-pihak yang konflik melakukan penyesuaian dan kerjasama. Peraturan baru dapat berupa sanksi yang tegas terhadap tindakan yang merugikan organisasi atau berupa penghargaan bagi yang berprestasi.

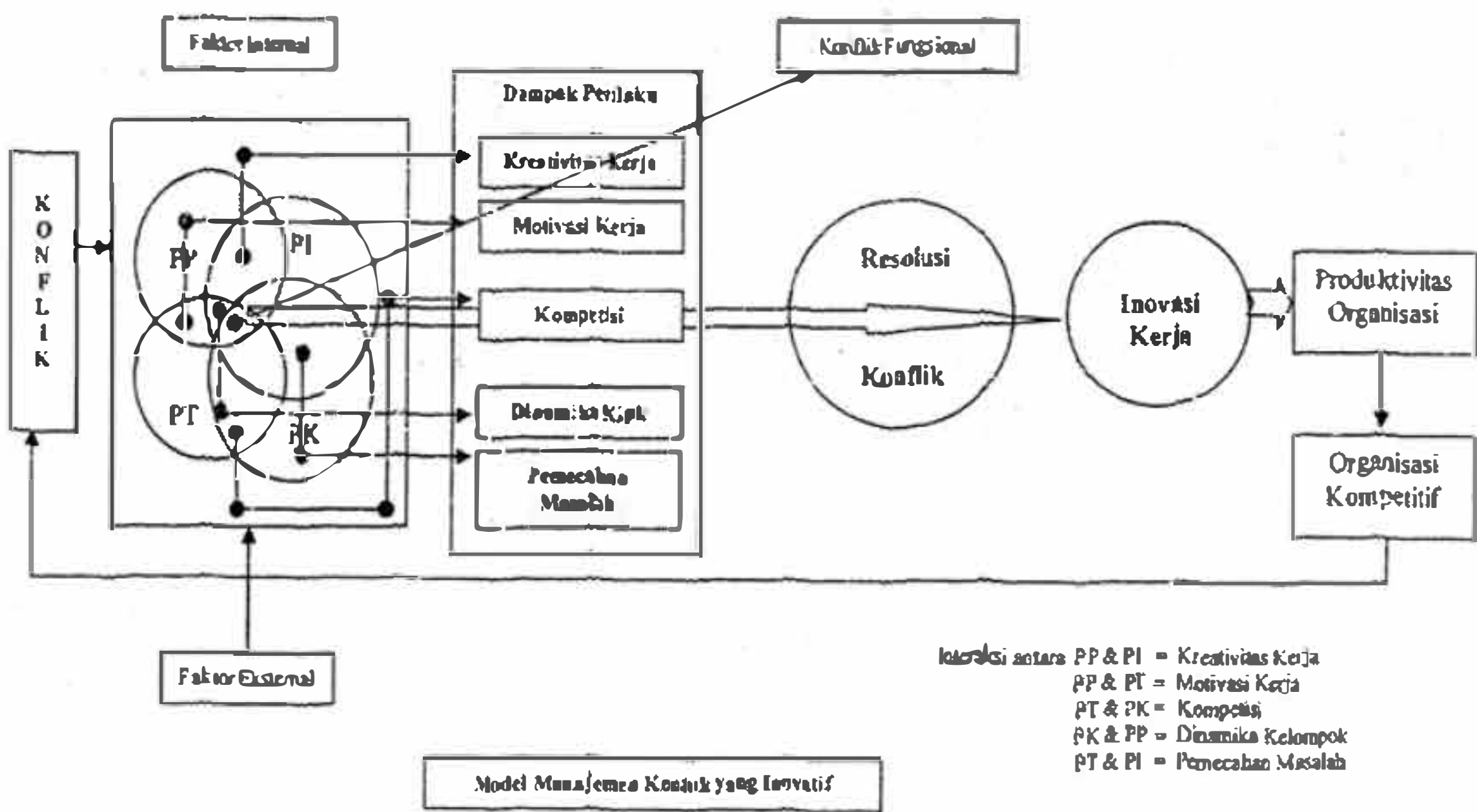
Menghadapkan pada tantangan baru kepada pihak-pihak yang sedang konflik merupakan salah satu cara untuk menurunkan konflik. Dengan adanya tantangan baru yang dihadapi organisasi semua pihak beralih konsentrasi pada penyelamatan organisasi sehingga melupakan kepentingan kelompok dan mengalihkan pikiran pada tantangan baru.

Beberapa strategi penurunan konflik di atas diharapkan dapat mengarahkan perilaku anggota sesuai dengan tujuan organisasi dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja individu dan produktivitas organisasi.

Alternatif Model Manajemen Konflik yang Inovatif

Pengembangan model pengelolaan konflik merupakan hasil interpretasi dan rekonstruksi berdasarkan kajian teoritis dengan memperhatikan kesesuaian literatur dan teori-teori kontemporer. Alternatif model manajemen konflik yang inovatif didasari oleh pemikiran bahwa konflik merupakan peristiwa yang tidak dapat dihindari dalam aktivitas pencapaian tujuan. Keberadaan konflik sebagai indikasi tumbuhnya dinamika individu atau kelompok yang saling berkompetisi untuk meraih prestasi. Kompetisi antar-individu atau kelompok dikategorikan sebagai bentuk konflik yang fungsional jika memperjuangkan kepentingan yang lebih besar yaitu kelangsungan organisasi.

Namun demikian perlu sikap waspada terhadap kemungkinan muncul konflik yang dapat merugikan organisasi sebagai akibat dan kekecewaan salah satu pihak yang merasa kurang berhasil mencapai prestasi yang diinginkan.



Pada gambar di atas merupakan alternatif model manajemen konflik yang inovatif karena konflik yang terjadi berdampak pada perilaku positif. Konflik dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal organisasi. Faktor internal yang mempengaruhi konflik antara lain keterbatasan sumber daya organisasi, saling ketergantungan pekerjaan, tidak berfungsinya sistem kontrol, dan adanya kekaburan dalam bidang tugas (*job descriptions*). Sedangkan faktor eksternal yang menumbuhkan konflik yaitu perkembangan Iptek, regulasi dan kebijakan pemerintah, peningkatan kebutuhan masyarakat, munculnya kompetitor baru atau keadaan politik dan keamanan dalam negeri.

Konflik yang muncul meliputi perbedaan kepentingan (PK), perbedaan tujuan (PT), perbedaan pendapat (PP), dan perbedaan inisiatif (PI). Perpaduan antara perbedaan tujuan (PP) dan perbedaan kepentingan (PK) akan menimbulkan sikap kompetisi. Selanjutnya perpaduan perbedaan pendapat (PP) dengan perbedaan inisiatif (IT) melahirkan kreativitas kerja. Terpadunya perbedaan kepentingan (PK) dengan perbedaan pendapat (PP) akan menimbulkan dinamika kelompok. Perpaduan antara perbedaan tujuan (PT) dengan perbedaan inisiatif (PI) memotivasi kelompok untuk mencari pemecahan masalah, sedangkan perpaduan antara perbedaan pendapat (PP) dengan perbedaan tujuan (PT) akan menimbulkan motivasi kerja.

Dampak konflik bersifat positif yaitu sikap kompetisi, kreativitas kerja, dinamika kelompok, usaha mencari pemecahan masalah, dan motivasi kerja. Maka pendekatan manajemen konflik yang sesuai adalah resolusi konflik. Resolusi konflik dapat dilakukan dengan cara menetapkan aturan kompetisi, menetapkan sistem evaluasi dan imbalan, pemecahan masalah bersama melalui musyawarah, perundingan (*negotiation*), kompromi, atau konfrontasi.

Melalui pendekatan yang tepat sesuai dengan masalah yang dihadapi, maka akan menimbulkan inovasi kerja dan pada akhirnya berdampak pada produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Melihat kenyataan di atas, pimpinan suatu organisasi diharapkan mampu melihat peristiwa konflik dari segi fungsional dan segi disfungsional, karena tidak mustahil kedua aspek dimaksud muncul secara bersamaan dan disebut sebagai paradok konflik (*The Conflict Paradox*).

Pemahaman terhadap berbagai konsekuensi yang dapat ditimbulkan oleh adanya konflik tidak terlepas dan model pendekatan yang digunakan dalam mengelola konflik. Pimpinan organisasi harus menyadari adanya perbedaan jenis-jenis konflik dan berbagai konsekuensinya, pemilihan pendekatan pengelolaan konflik juga berbeda bergantung pada sumber konflik yang dihadapi.

BAB VI

KOMUNIKASI FORMAL DAN INFORMAL DALAM JARINGAN KOMUNIKASI

Bab ini akan membahas mengenai komunikasi formal dan informal dalam jaringan komunikasi. Kedua hubungan-hubungan komunikasi formal dan informal tersebut memungkinkan anggota-anggota suatu organisasi memproses informasi, dan kedua macam saluran ini kadang-kadang saling mengisi. Dalam bab ini akan dijelaskan satu persatu mengenai definisi organisasi formal dan bagaimana aliran komunikasi formal dalam sebuah organisasi, selanjutnya akan dibahas organisasi informal dan peranan komunikasi formal itu sendiri.

A. PENDAHULUAN

Downs mencatat bahwa saluran saluran komunikasi formal dan informal dalam suatu organisasi adalah bersifat saling melengkapi dan saling mengisi. “Apabila saluran formal dihambat maka saluran informal tumbuh dengan subur”. Mungkin ketat hambatan yang terjadi pada saluran-saluran formal, maka akan makin berkembang saluran-saluran sub-formal (informal). Bagaimanapun, para peneliti yang lain telah menemukan dalam observasi mereka adanya tumpang-tindih antara struktur pola-pola komunikasi formal organisasi dengan yang informal.

Kedua hubungan-hubungan komunikasi formal dan informal tersebut memungkinkan anggota-anggota suatu organisasi memproses informasi, dan kedua macam saluran ini kadang-kadang saling mengisi. Sebagai contoh, saluran-saluran informasi mungkin mengisi kebutuhan-kebutuhan komunikasi yang tidak diisi oleh saluran-saluran formal. Suatu

kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian komunikasi organisasi ialah bahwa komunikasi informal selalu merupakan derajat kepentingan dalam suatu organisasi, walaupun saluran saluran formal tidak berfungsi secara memadai (Wofford, dkk, 1977).

Seperti telah ditunjukkan, bahwa “selentingan” yang cukup penting yang pernah dicatat ialah yang dilakukan oleh Davis, pada suatu firma pabrik kulit bernama “Jason Company”. Hasilnya membenarkan betapa cepat jalannya suatu desas-desus. Rumor tersebar melalui saluran tatap muka dan kadang-kadang melalui pesawat telepon. Yang menarik adalah bahwa saluran komunikasi informal (desas-desus) dan saluran-saluran formal cenderung aktif bersama-sama atau tidak aktif bersama-sama.

B. ORGANISASI FORMAL

Berbeda dengan organisasi sosial yang muncul manakala orang-orang berasosiasi antara yang satu dengan lainnya, terdapat organisasi-organisasi yang didirikan dengan sengaja untuk tujuan-tujuan tertentu. Bila pencapaian suatu tujuan tertentu memerlukan tujuan bersama, suatu organisasi dirancang untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan banyak individu dan untuk memberikan rangsangan kepada orang-orang lainnya untuk membantu mereka. Bisnis, misalnya, dibentuk untuk menghasilkan barang-barang yang dapat dijual, serikat kerja (*union*) diorganisasikan untuk memperkuat kekuasaan mereka dalam tawar-menawar (*bargaining power*) dengan para majikan, badan-badan pemerintah dibentuk untuk mengatur keuangan. Dalam kasus-kasus tersebut tujuan yang harus dicapai, peraturan-peraturan yang harus diikuti, dan struktur status secara sengaja dirancang untuk mengantisipasi dan mengarahkan interaksi dan kegiatan-kegiatan anggota. Istilah *organisasi formal* digunakan untuk menamakan jenis-jenis sistem tersebut.

Kita akan membahas ciri-ciri khas organisasi formal—yang secara populer disebut birokrasi—untuk memahami ciri-ciri penting sistem yang formal. Analisis yang agak simplistik berikut ini dimaksudkan untuk menekankan aspek-aspek organisasi formal yang mungkin mempunyai implikasi bagi pemahaman awal komunikasi organisasi. Untuk menjelaskan karakteristik suatu organisasi formal, kami akan menyajikan gagasan-gagasan yang berasal dari tulisan-tulisan Max Weber (1947), seperti yang

diuraikan dan diringkask oleh banyak ilmuwan dalam bidang ini. Penyebutan karakteristik tersebut satu persatu konsisten dengan penomoran yang dilakukan ahli-ahli lain, tetapi daftar tersebut unik menurut pandangan kami.

Untuk memperoleh suatu perspektif yang tepat mengenai analisis Max Weber mengenai birokrasi atau organisasi formal, kita perlu menyadari bahwa ia mengembangkan teori tentang organisasi sebagai suatu *tipe ideal*. Ia tidak menguraikan organisasi dalam keadaan bagaimana organisasi itu sebenarnya berfungsi, sayang ia tidak memberikan ringkasan mengenai karakteristik yang lazim dari birokrasi; tetapi, ia mengidentifikasi karakteristik yang khas dari organisasi yang formal ideal. Weber berusaha menggambarkan suatu organisasi yang secara sempurna terbirokratisasikan. Maka, ia mengatakan bahwa birokrasi adalah organisasi yang menunjukkan kombinasi karakteristik berikut ini. Misalnya, teori Weber mengenai birokrasi menyatakan bahwa efisiensi berkaitan dengan suatu pola kewenangan (otoritas) yang hierarkis. Ini mungkin benar dan mungkin pula tidak. Sekalipun demikian, bila suatu studi atas sejumlah organisasi dimaksudkan untuk membuktikan bahwa kewenangan hierarkis tidak berkaitan dengan efisiensi di organisasi-organisasi itu, penemuan tersebut bukan merupakan suatu landasan untuk menolak pernyataan Weber; penemuan itu hanya akan menunjukkan bahwa organisasi-organisasi yang ditelaah tidak sepenuhnya terbirokratisasikan.

Karakteristik Birokrasi Weberian

Organisasi-organisasi modern, juga sebagian organisasi kuno, diorganisasikan berdasarkan teori Weber mengenai organisasi formal. Meskipun Weber menulis karyanya pada tahun 1910, teorinya berfungsi baik untuk memahami aspek-aspek penting organisasi dari sudut pandang struktural klasik, dan interaksi komunikatif yang terjadi dalam konteks tersebut, bahkan dewasa ini. Meskipun demikian, teori Weber telah dikritik dan diperbaiki, yang menghasilkan konsep-konsep lebih canggih tentang fungsi organisasi. Namun, uraian Perrow (1973) tentang tumbuh dan jatuhnya teori birokrasi menunjukkan minat yang berlanjut terhadap gagasan-gagasan Weber:

Awalnya, dengan pembahasannya mengenai efisiensi birokrasi, ia kurang memperoleh penghormatan, bahkan permusuhan. Semua penulis

menentang birokrasi. Namun di luar dugaan, ternyata para manajer tidak menentangnya. Ketika ditanya, mereka menjawab bahwa mereka lebih menyukai arah komunikasi yang jelas, penjabaran yang jelas mengenai kewenangan dan tanggung jawab, dan pengetahuan yang jelas tentang kepada siapa mereka bertanggung jawab. Secara bertahap, telaah-telaah mulai menunjukkan bahwa organisasi birokratik dapat berubah cepat daripada organisasi nonbirokratik, dan bahwa moral dapat meningkat bila terdapat bukti yang jelas mengenai birokrasi.

Apakah ciri-ciri suatu organisasi terbirokratisasikan yang ideal? Analisis atas karya Weber memberikan sepuluh ciri berikut ini:

1. Suatu organisasi terdiri dari hubungan-hubungan yang ditetapkan antara *jabatan-jabatan*. Blok-blok bangunan dasar dari organisasi formal adalah jabatan-jabatan. Jabatan-jabatan hampir selalu ditunjukkan dengan gelar-gelar seperti penyelia, masinis, letnan, sersan, dosen, analis senior, pelatih.
2. Tujuan atau rencana organisasi terbagi ke dalam tugas-tugas; tugas tugas organisasi disalurkan di antara berbagai jabatan sebagai *kewajiban resmi*. Ketentuan kewajiban dan tanggung jawab melekat pada jabatan. Deskripsi kerja (*job description*) tentu saja merupakan salah satu metode untuk memenuhi karakteristik ini. Suatu pembagian kerja yang jelas di antara jabatan-jabatan merupakan implikasi ciri ini yang memungkinkan terciptanya derajat spesialisasi dan keahlian yang tinggi di antara para pegawai.
3. *Kewenangan* untuk melaksanakan kewajiban diberikan kepada jabatan. Yakni, satu-satunya saat bahwa seseorang diberi kewenangan untuk melakukan tugas-tugas jabatan adalah ketika ia secara sah menduduki jabatannya. Weber menyebutnya sebagai kewenangan legal. Kewenangan disahkan oleh kepercayaan akan supremasi hukum. Dalam suatu sistem yang demikian, kepatuhan didasarkan pada seperangkat prinsip, bukan pada seseorang. Ciri ini meliputi keharusan mengikuti arahan-arahan yang berasal dari kantor atasannya, terlepas dari siapakah yang menduduki kantor lebih tinggi tersebut. Pemerintah, suatu pabrik, angkatan darat, badan kesejahteraan, gereja, universitas, atau suatu toko adalah contoh-contoh organisasi yang berdasarkan kewenangan legal.

4. Garis-garis kewenangan dan jabatan diatur menurut suatu *tatanan hierarkis*. Hierarkinya mengambil bentuk umum suatu piramida, yang menunjukkan setiap pegawai bertanggung jawab kepada atasannya atas keputusan-keputusan bawahannya serta keputusan-keputusannya sendiri. Ruang lingkup kewenangan atasan atas 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.
5. Suatu sistem *aturan* dan *regulasi* yang umum tetapi tegas, yang ditetapkan secara formal, mengatur tindakan-tindakan dan fungsi-fungsi jabatan dalam organisasi. Banyak usaha administrator dalam organisasi digunakan untuk menerapkan regulasi umum tersebut kepada kasus-kasus tertentu. Kasus hipotetis di mana kantor *Internal Revenue Service* menetapkan pajak Anda adalah suatu contoh yang baik. Bila anda harus pergi ke kantor IRS untuk meminta keringanan pajak, keputusannya kemungkinan besar akan dibuat berdasarkan suatu regulasi (peraturan) yang menjabarkan aturan-aturan mengenai keputusan tersebut. Petugas akan menerapkan peraturan ini pada kasus Anda dan menerangkan berapa besar pajak yang harus Anda bayar. Peraturan membantu terciptanya keseragaman operasi dan menjamin kelangsungannya terlepas dari perubahan pegawai.
6. *Prosedur* dalam organisasi bersifat formal dan impersonal—yakni, peraturan-peraturan organisasi berlaku bagi setiap orang. Pejabat diharapkan memiliki orientasi yang impersonal dalam hubungan mereka dengan langganan dan pejabat lainnya. Mereka harus mengabaikan pertimbangan pribadi dan tidak mudah terpengaruh. Prosedur yang impersonal ini dirancang untuk menjaga perasaan pejabat agar penilaian rasionalnya tidak menyimpang dalam menjalankan kewajibannya.
7. Suatu sikap dan prosedur untuk menerapkan suatu sistem *disiplin* merupakan bagian dari organisasi. Agar individu dapat bekerja dengan efisien, mereka harus memiliki keterampilan yang diperlukan dan menerapkan keterampilan tersebut secara rasional dan energik; tetapi, bila anggota-anggota organisasi harus membuat

keputusan rasional secara independen, pekerjaan mereka tidak akan terkoordinasi, menyebabkan kurangnya efisiensi dalam organisasi. Individu yang tidak menerima kewenangan atasan mereka, yang gagal melaksanakan kewajiban yang dibebankan kepada mereka, dan yang menerapkan peraturan dengan sembarangan, bukanlah orang yang sedang mengejar tujuan organisasi yang konsisten dengan filsafat efisiensi; jadi, organisasi membutuhkan suatu program disiplin untuk menjamin kerja sama dan efisiensi.

8. Anggota organisasi harus memisahkan *kehidupan pribadi* dan *kehidupan organisasi*. Keluarga anggota organisasi, misalnya, tidak di-bolehkan menghubungi pegawai selama jam kerja. Sebagian organisasi banyak berkorban untuk memperhatikan kehidupan pribadi pegawai agar pegawai secara penuh memusatkan perhatian pada pekerjaan mereka masing-masing. Banyak perusahaan membelikan rumah bagi pegawainya, memperhatikan keluarga mereka di lingkungan *country club*, dan tidak menganjurkan penggunaan telepon untuk urusan pribadi untuk memisahkan urusan pribadi dan urusan organisasi.
9. Pegawai dipilih untuk bekerja dalam organisasi berdasarkan *kualifikasi teknis*, alih-alih koneksi politis, koneksi keluarga, atau koneksi lainnya. Pejabat ditunjuk untuk menduduki jabatan mereka alih-alih dipilih oleh sekelompok pemilih, menyebabkan mereka bergantung kepada atasan mereka dalam organisasi.
10. Meskipun pekerjaan dalam birokrasi berdasarkan kecakapan teknis, kenaikan jabatan dilakukan berdasarkan senioritas dan prestasi kerja. Setelah melalui masa percobaan, pejabat memperoleh kedudukan tetap dan terlindung dari pemecatan sewenang-wenang. Pekerjaan dalam organisasi merupakan karier seumur hidup, memberikan *keamanan dalam jabatan*.

Ciri-ciri ini menghasilkan pengambilan keputusan yang rasional dan efisiensi administratif. Ahli-ahli berpengalaman adalah orang-orang yang paling cakap untuk membuat keputusan-keputusan teknis. Kinerja berdisiplin yang diatur dengan aturan-aturan, regulasi dan kebijakan kebijakan yang abstrak dan di koordinasikan oleh kewenangan hierarkis merupakan usaha yang rasional dan konsisten untuk mencapai tujuan organisasi.

C. ALIRAN KOMUNIKASI FORMAL DALAM ORGANISASI

Aliran komunikasi dalam organisasi merupakan pedoman ke mana seseorang dapat berkomunikasi. Aliran komunikasi formal dalam organisasi dapat dibedakan menjadi empat, yaitu komunikasi dari atas ke bawah, dari bawah ke atas, horisontal dan diagonal.

1. Komunikasi dari atas ke bawah

Komunikasi dari atas ke bawah merupakan aliran komunikasi dari tingkat atas ke tingkat bawah melalui hierarki organisasi. Bentuk aliran komunikasi dari atas ke bawah berupa prosedur organisasi, instruksi tentang bagaimana melakukan tugas, umpan balik terhadap prestasi bawahan, penjelasan tentang tujuan organisasi dan lain sebagainya. Salah satu kelemahan komunikasi dari atas ke bawah adalah ketidakakuratan informasi karena harus melewati beberapa tingkatan. Pesan yang disampaikan dengan suatu bahasa yang tepat untuk suatu tingkat, tetapi tidak tepat, untuk tingkat paling bawah yang menjadi sasaran dari informasi tersebut.

2. Komunikasi dari bawah ke atas

Komunikasi dari bawah ke atas dirancang untuk menyediakan umpan balik tentang seberapa baik organisasi telah berfungsi. Bawahan diharapkan memberikan informasi tentang prestasinya, praktik serta kebijakan organisasi. Komunikasi dari bawah ke atas dapat berbentuk laporan tertulis maupun lisan, kotak saran, pertemuan kelompok dan lain sebagainya.

Permasalahan utama yang terjadi dalam komunikasi dari bawah ke atas adalah bias dan penyaringan atas informasi yang disampaikan oleh bawahan. Komunikasi dari bawah ke atas digunakan untuk memonitor prestasi organisasi. Bawahan seringkali memberikan informasi yang kurang benar kepada atasannya, terutama untuk informasi yang tidak menyenangkan. Akibatnya, komunikasi dari bawah ke atas seringkali dikatakan sebagai penyampaian informasi yang menyenangkan atasan dan bukan informasi yang perlu diketahui oleh atasan.

3. Komunikasi horizontal

Komunikasi horizontal merupakan aliran komunikasi kepada orang-orang yang memiliki hierarki yang sama dalam suatu organisasi, misalnya

komunikasi yang terjadi antara manajer bagian pemasaran dengan manajer bagian produksi atau antara karyawan bagian produksi dengan karyawan bagian keuangan.

4. Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal merupakan aliran komunikasi dari orang-orang yang memiliki hierarki yang berbeda dan tidak memiliki hubungan kewenangan secara langsung. Misalnya komunikasi antara manajer pemasaran dengan kepala subbagian pengendali mutu.

D. ORGANISASI INFORMAL

Organisasi ada dua yaitu Formal dan Informal. Organisasi formal adalah kumpulan dari dua orang atau lebih yang mengikatkan diri dengan suatu tujuan bersama secara sadar serta dengan hubungan kerja yang rasional. Organisasi informal adalah kumpulan dari dua orang atau lebih yang terlibat pada suatu aktifitas serta tujuan bersama yang tidak disadari.

Kegiatan organisasi informal bisa terjadi dengan adanya kegiatan perkumpulan beberapa orang yang tidak resmi dan mungkin tanpa disadari orang-orang pada umumnya telah melakukan kegiatan organisasi informal tersebut. Seperti kegiatan belajar bersama, berwisata bersama teman-teman, makan bersama dan masih banyak lagi contoh yang lainnya.

Salah satu bagian penting organisasi adalah pengelompokan informal dan hubungan-hubungan pribadi yang dapat lebih berpengaruh dibanding dengan hubungan formal seperti yang ditunjukkan bagan organisasi.

Organisasi informal dapat disebut sebagai suatu 'bayangan' organisasi formal. Meskipun organisasi informal merupakan refleksi organisasi formal, tetapi terdapat perbedaan ciri-ciri organisasi yang menonjol, secara lebih khusus Argyris mengemukakan empat bidang utama dimana bidang organisasi formal dan informal berbeda:

1. Hubungan-hubungan antarpribadi. Hubungan-hubungan antarpribadi didalam organisasi formal digambarkan jelas, sedangkan dalam organisasi informal tergantung pada kebutuhan-kebutuhan mereka.
2. Kepemimpinan. Para pemimpin dirancang dan ditentukan dalam formal serta muncul dan dipilih dalam informal.

3. Pengendalian perilaku. Organisasi formal mengendalikan perilaku karyawan melalui penghargaan dan hukuman, sedangkan kelompok informal mengendalikan para anggota dengan pemenuhan kebutuhan.
4. Ketergantungan. Karena kapasitas pemimpin formal terletak pada penghargaan dan hukuman, bawahan-bawahan lebih tergantung dan pada para anggota suatu kelompok informal.

Walaupun ada perbedaan tersebut adalah suatu kesalahan bila menganggap kelompok formal dan informal sebagai dua kesatuan organisasi yang terpisah. Keduanya hidup bersama dan tidak dapat dipisahkan setiap organisasi formal selalu mempunyai organisasi informal dan setiap organisasi informal berkembang dalam berbagai tingkatan formal.

Organisasi informal juga memiliki beberapa jaringan. Prof David Crackhardt dan Carnegie Mellon menyebutkan ada tiga jaringan informal dalam organisasi:

1. Jaringan Advise
2. Jaringan Kepercayaan
3. Jaringan Komunikasi

Jaringan Informal Dan Jalur-Jalur hubungan Komunikasi

Sebagaimana diketahui bahwa di balik hubungan struktural yang formal, ada sistem hubungan sosial yang lebih kompleks yaitu sistem informal atau jaringan. Jaringan informal justru memiliki peranan yang cukup penting. Salah satu penemuan klasik dari studi yang dilakukan oleh Hawthorne adalah betapa pentingnya hubungan-hubungan informal dalam menentukan produktivitas kerja.

Struktur-struktur jaringan yang informal adalah memiliki jalur hubungan yang minimum (sedikit) di antara anggota-anggota kelompok. Untuk setiap jalur hubungan, proses seleksi, encoding dan decoding harus saling diulang-ulang (Wofford; 1977). Jadi dengan penambahan setiap jalur hubungan, kemungkinan terjadi distorsi semantik dan masalah-masalah komunikasi menjadi berganda.

Misalkan dua kelompok dalam gambar di atas diharuskan untuk menentukan sebab-sebab terjadinya konflik antara seorang E dan D. E marah kepada D, tetapi tidak ingin mengatakan kepada D dengan suatu

alasan. Dalam jaringan informal yang sering muncul adalah bahwa E akan mempengaruhi B (akan berkomunikasi dengan B), seorang kawan dekatnya, tetapi tidak melakukannya dengan anggota-anggota lainnya.

Operating structure for two slash network

(Sumber: Wofford, dkk. 1977)

A adalah manajer (pimpinan) suatu kelompok dan mencoba untuk melakukan tindakan rekonsiliasi (perdamaian) dalam kelompok I, A hanya berkomunikasi (untuk mempengaruhi) secara terbuka terhadap B mengenai masalah tersebut. Biasanya hubungan A dengan B terhalang oleh konflik interpersonal. Untuk mencapai D, A harus berkomunikasi melalui B dan C.

Dalam kelompok II, A mengenai masalah yang sama dengan melalui pendelegasian pertanggungjawaban untuk melakukan upaya perdamaian kepada B untuk memotong jaringan hubungan, tidak memungkinkan bagi B untuk berbicara langsung kepada D, tetapi B dapat membujuk C untuk membantunya. Tak pelak lagi, kelompok II akan mampu untuk menentukan sebab-sebab timbulnya masalah dan dapat melakukan tindakan mendamaikan secara lebih cepat dan lebih mudah daripada kelompok I, karena kurangnya jalur-jalur hubungan dalam arus komunikasi. Sebagian besar efisiensi yang dicapai kelompok II karena adanya seseorang yang mengkoordinir (mengatur) struktur jaringan informal untuk mengurangi/mempersingkat sejumlah jalur-jalur hubungan dalam sistem (Guetzkow dan Dill, 1957 sebagaimana dikutip Wofford, dkk, 1977).

Semua jaringan saluran memberikan fleksibilitas (keluwesan) yang besar, untuk membentuk struktur jaringan informal secara optimal, dan juga memberikan sebagian besar struktur yang efektif. Meskipun demikian, ketika roda tersebut merupakan jaringan yang baik bagi tugas khusus kelompok, penstrukturan kelompok secara formal ke dalam roda jaringan mengeleminir (mengurangi) waktu yang terbuang dalam tindakan informal.

Kita dapat memperoleh penjelasan lainnya bagi tingkat efisiensi yang besar dari jaringan-jaringan formal dan informal yang lebih bersifat desentralisasi. Sistem yang lebih desentralisasi memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pemecahan masalah dari sejumlah besar orang.

Dengan demikian rentangan yang besar dari latar belakang, pengetahuan, merupakan titik pandang pada saat ini. Sistem yang tersentralisasi sangat tinggi menyalurkan informasi melalui seseorang pemecah masalah secara tunggal, cenderung untuk memusatkan pada diri seseorang dalam pertukaran komunikasi dan meninggalkan sedikit waktu untuk memikirkan masalah. Kenyataan ini menjadi meningkatkan akan pentingnya masalah yang makin kompleks, figur sentral mempunyai tuntutan lain daripada komunikasi yang mungkin membebani dirinya.

Tugas-tugas yang kompleks, seringkali menghendaki adanya perhatian yang lebih besar bagi pembuatan keputusan-keputusan organisasional, mengenai formasi yang tidak relevan, dan menganalisis data yang meningkatkan pemenuhan bagi sistem. Kerangka desentralisasi lebih memberikan fleksibilitas (keluwesan).

Kelompok yang efisien adalah kelompok yang mampu untuk membangun jaringan informasi yang sesuai bagi pemecahan masalah khusus dan kemudian mengbahnya untuk menghadapi situasi-situasi baru.

E. PERANAN KOMUNIKASI INFORMAL

Pembahasan aliran-aliran komunikasi di atas adalah berkenaan dengan yang disebut komunikasi “formal”, sebagai saluran penyampaian berita yang dirancang manajer organisasi untuk memudahkan hubungan pekerjaan. Komunikasi Informal, bagaimanapun juga, adalah juga bagian penting aliran komunikasi organisasi. Bentuk komunikasi ini timbul dengan berbagai maksud yang meliputi antara lain:

- 1. Pemuasan kebutuhan-kebutuhan manusiawi, seperti kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain.*
- 2. Perlawanan terhadap pengaruh-pengaruh yang monoton atau membosankan.*
- 3. Pemenuhan keinginan untuk mempengaruhi perilaku orang lain.*
- 4. Pelayanan sebagai sumber informasi hubungan pekerjaan yang tidak disediakan saluran-saluran komunikasi formal.*

Tipe komunikasi informal yang paling terkenal adalah “grapevine” (mendengar sesuatu bukan dari sumber resmi, tetapi dari desas-desus, kabar angin atau “selentingan”). Sistem komunikasi “grapevine” cenderung dianggap merusak atau merugikan, karena tidak jarang terjadi penyebaran

informasinya tidak tepat, tidak lengkap, dan menyimpang. Selain itu, desas-desus cenderung bersifat membakar, tidak sesuai dengan kenyataan, lebih bersifat emosional daripada logika, dan kadang-kadang dirahasiakan dari anggota yang mempunyai wewenang material lebih tinggi.

Di lain pihak, komunikasi “garepevine” mempunyai peranan fungsional sebagai alat komunikasi tambahan bagi organisasi. Banyak penelitian yang membuktikan bahwa komunikasi “garepevine” lebih cepat, lebih akurat dan lebih efektif dalam menyalurkan informasi. Manajer dapat mempergunakan komunikasi ini dengan informasi yang sengaja “dibocorkan”.

Manajer harus menyadari bahwa komunikasi informal dan terutama “grapevine” tidak dapat dihilangkan. Bahkan, sebaliknya manajer perlu memahami dan menggunakan “grapevine” sebagai pelengkap komunikasi formal. Peran salah komunikasi ini dapat diminimalkan dengan merancang saluran komunikasi formal yang baik, dan menyebarkan informasi dengan cepat dan tepat.

BAB VII

BUDAYA ORGANISASI

Pada bab terakhir akan dibahas mengenai budaya organisasi dimana dalam memahami konsep budaya organisasi ini bukanlah sesuatu hal yang mudah. Belum adanya kesepakatan atas konsep budaya organisasi menyebabkan munculnya pemahaman yang bervariasi dan kontroversi, oleh sebab itu akan dibahas lebih lanjut dimensi-dimensi budaya organisasi, perbedaan antara budaya organisasi dengan iklim organisasi, perubahan budaya organisasi, pemahaman perubahan budaya, perubahan budaya melalui keunggulan bisnis, pembahasan mengenai mengapa budaya harus berubah, kapan budaya harus berubah, dan bagaimana model perubahan budaya tersebut.

A. PENDAHULUAN

Disiplin ilmu budaya sebenarnya berasal dari disiplin ilmu antropologi. Sekitar tahun 1979 kata *budaya* seringkali dikaitkan dengan organisasi. Adalah Andrew Pettigrew (dalam Sobirin, 1997) dalam tulisannya di *Journal Science Quarterly* yang memuat istilah *organizational cooiporate culture* mendapat perhatian yang cukup luas baik dari kalangan akademisi, praktisi bisnis maupun *organization theoritist*.

Memahami konsep budaya organisasi bukanlah sesuatu hal yang mudah. Belum adanya kesepakatan atas konsep budaya organisasi menyebabkan munculnya pemahaman yang bervariasi dan kontroversi. Bidang studi budaya organisasi ini pun dapat dikatakan masih benisia muda.

Linda Smircich (1983) dalam Sobirin (1997) menyatakan bahwa ada 2 kubu berkaitan dengan budaya organisasi. Kubu yang pertama berpandangan

bahwa, "Organization is a culture." dan kubu yang kedua berpandangan bahwa, "Organization has culture." Kubu pertama menganggap bahwa budaya organisasi adalah hasil budaya. Oleh karenanya aliran ini lebih menekankan pada pentingnya penjelasan deskriptif atas sebuah organisasi. Sebaliknya, aliran yang kedua justru memberikan penekanan pada faktor penyebab terjadinya budaya dalam organisasi dan implikasinya terhadap organisasi tersebut, misalnya dengan melakukan pendekatan manajerial. Aliran kedua ini menurut Sobirin (1997) lebih tepat diterapkan dalam kepentingan organisasi karena penekanan ada pada pentingnya budaya sebagai variabel yang dapat memengaruhi efektivitas organisasi. Robbins (1996) mengatakan budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya dan yang membedakan antara satu organisasi dengan lainnya. Robbins (1994) memberi pengertian budaya organisasi antara lain sebagai: (1) Nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi (Deal & Kenney 1982), (2) Falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan (Pascale & Athos 1981), (3) Cara pekerjaan dilakukan di tempat itu (Bower 1966), (4) Asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat di antara anggota organisasi (Schein 1985). Dari beberapa pendapat di atas nampak ada kesepakatan yang luas bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu yang membedakan organisasi itu dari organisasi - organisasi lain (Robbins 1996).

Dari sudut pandang karyawan, budaya memberi pedoman bagi karyawan akan segala sesuatu yang penting untuk dilakukan. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Wheelen & Hunger (tanpa tahun) dalam Nimran (1997). Sejumlah peran penting yang dimainkan oleh budaya perusahaan adalah: (a) Membantu pengembangan rasa memiliki jati diri bagi karyawan, (b) Dipakai untuk mengembangkan keterkaitan pribadi dengan organisasi, (c) Membantu stabilitas organisasi sebagai suatu sistem sosial, (d) Menyajikan pedoman perilaku sebagai basil dan norma perilaku yang sudah dibentuk.

Budaya organisasi yang terbentuk, dikembangkan, diperkuat atau bahkan diubah, memerlukan praktik yang dapat membantu menyatukan nilai budaya anggota dengan nilai budaya organisasi. Praktik tersebut dapat dilakukan melalui induksi (Kempton, 1995, dalam Nurfarhati, 1999) atau sosialisasi, yaitu melalui proses transformasi budaya

organisasi (Robert, 1994, dalam Nurfarhati, 1999). Sosialisasi organisasi merupakan serangkaian aktivitas yang secara substantif berdampak kepada penyesuaian aktivitas individual dan keberhasilan organisasi, antara lain komitmen, kepuasan dan kinerja (Nelson, 1991: Young & Lunberg, 1996, dalam Nurfarhati, 1999). Menurut Luthans (1995), beberapa langkah sosialisasi yang dapat membantu dan mempertahankan budaya organisasi adalah melalui seleksi calon karyawan, penempatan, pendalaman bidang pekerjaan, penilaian kinerja dan pemberian penghargaan, penanaman kesetiaan pada nilai-nilai luhur, perluasan cerita dan berita, pengakuan kinerja dan promosi.

Berbagai praktik di atas dapat memperkuat budaya organisasi dan memastikan karyawan yang bekerja sesuai dengan budaya organisasi, memberi imbalan sesuai dukungan yang diberikan. Sosialisasi yang efektif akan menghasilkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, rasa percaya diri pada pekerjaan, mengurangi tekanan serta kemungkinan keluar dari pekerjaan (Peters, 1997, dalam Nurfarhati, 1999). Beberapa hal yang dapat dilakukan organisasi untuk mempertahankan budaya organisasi adalah menyusun asumsi dasar, menyatakan dan memperkuat nilai yang diinginkan dan menyosialisasikannya melalui contoh (Hellriegel, 1996, dalam Nurfarhati, 1999).

B. DIMENSI-DIMENSI BUDAYA ORGANISASI

Terdapat banyak dimensi yang membedakan budaya. Dimensi ini memengaruhi perilaku yang dapat mengakibatkan kekeliruan pemahaman, ketidaksepakatan atau bahkan konflik (Early, 1993, dalam Gibson, 1996). Konsep budaya pada awalnya berasal dari lapangan antropologi dan mendapat tempat pada awal perkembangan ilmu perilaku organisasi (Morrey & Luthans, 1987, dalam Luthans, 1998). Gibson (1996) menyebutkan 7 dimensi budaya, yaitu hubungan manusia dengan alam, individualisme versus kolektivisme, orientasi waktu, orientasi aktivitas, informalitas, bahasa dan kepercayaan.

Sedangkan dimensi-dimensi yang digunakan untuk membedakan budaya organisasi, menurut Robbins (1996) ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi, yaitu: (1) Inovasi dan pengambilan risiko. Sejauh mana para karyawan

didorong untuk inovatif dan berani mengambil risiko. (2) Perhatian ke hal yang rinci. Sejauh mana para karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian. (3) Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen fokus pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu. (4) Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu. (5) Orientasi Tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja, bukannya individu-individu. (6) Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukan bersantai. (7) Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

Luthans (1998) menyebutkan sejumlah karakteristik yang penting dari budaya organisasi, yang meliputi:

1. **Aturan-aturan perilaku**

Yaitu bahasa, terminologi dan ritual yang biasa dipergunakan oleh anggota organisasi.

2. **Norma**

Adalah standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu. Lebih jauh di masyarakat kita kenal adanya norma agama, norma sosial, norma susila, norma adat, dll.

3. **Nilai-nilai dominan**

Adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota, misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktivitas dan efisiensi, serta tingginya disiplin kerja.

4. **Filosofi**

Adalah kebijakan yang dipercaya organisasi tentang hal-hal yang disukai para karyawan dan pelanggannya, seperti “Kepuasan Anda adalah harapan Kami”, “Konsumen adalah Raja”, dll.

5. **Peraturan-peraturan**

Adalah aturan yang tegas dan organisasi. Pegawai baru harus mempelajari peraturan ini agar keberadaannya dapat diterima di dalam organisasi.

6. **Iklim organisasi**

Adalah keseluruhan “perasaan” yang meliputi hal-hal fisik, bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi.

Hofstede (dalam Gibson, 1996) yang mengemukakan empat dimensi budaya, yaitu:

1. **Penghindaran atas ketidakpastian**

Adalah tingkat di mana anggota masyarakat merasa tidak nyaman dengan ketidakpastian dan ambiguitas. Perasaan ini mengarahkan mereka untuk memercayai kepastian yang menjanjikan dan untuk memelihara lembaga-lembaga yang melindungi penyesuaian. Masyarakat yang memiliki penghindaran ketidakpastian yang kuat terus menjaga kepercayaan dan perilaku yang ketat dan tidak toleran terhadap orang dan ide yang menyimpang. Sebaliknya, masyarakat dengan penghindaran ketidakpastian yang lemah terus menjaga suasana yang santai di mana praktik dianggap lebih daripada prinsip dan penyimpangan lebih dapat ditoleransi.

2. **Maskulin vs feminim**

Tingkat maskulinitas adalah kecenderungan dalam masyarakat akan prestasi, kepahlawanan, ketegasan dan keberhasilan materiil. Lawannya, feminitas, berarti kecenderungan akan hubungan, kesederhanaan, perhatian pada yang lemah dan kualitas hidup. Isu utama pada dimensi ini adalah cara masyarakat mengalokasikan peran sosial atas perbedaan jenis kelamin.

3. **Individualisme vs kebersamaan**

Individualisme adalah kecenderungan dalam kerangka sosial di mana individu dianjurkan untuk menjaga diri sendiri dan keluarganya. Kolektivisme berarti kecenderungan di mana individu dapat mengharapkan kerabat, suku atau kelompok lainnya melindungi mereka sebagai ganti atas loyalitas mutlak yang mereka berikan.

4. **Jarak kekuasaan**

Adalah ukuran di mana anggota suatu masyarakat menerima bahwa kekuasaan dalam lembaga atau organisasi tidak didistribusikan secara merata. Hal ini memengaruhi perilaku anggota yang kurang berkuasa dan yang berkuasa. Isu utama dimensi ini adalah bagaimana suatu masyarakat menangani perbedaan di antara penduduk ketika hal itu terjadi. Hal ini mempunyai konsekuensi logis terhadap cara orang-orang membangun lembaga dan organisasi mereka.

Selanjutnya, menurut Schein, budaya organisasi dapat ditemukan dalam 3 tingkatan (Hatch, 1997), yaitu:

1. **Artefak**

Pada tingkat ini budaya bersifat kasat mata tetapi seringkali tidak dapat diartikan, misalnya lingkungan fisik organisasi, teknologi dan cara berpakaian. Analisis pada tingkat ini cukup rumit karena mudah diperoleh tetapi sulit ditafsirkan

2. **Nilai**

Nilai memiliki tingkat kesadaran yang lebih tinggi daripada artefak. Nilai ini sulit diamati secara langsung sehingga untuk menyimpulkannya seringkali diperlukan wawancara dengan anggota organisasi yang mempunyai posisi kunci atau dengan menganalisis kandungan artefak seperti dokumen.

3. **Asumsi dasar**

Merupakan bagian penting dan budaya organisasi. Pada tingkat ini budaya diterima begitu saja, tidak kasat mata dan tidak disadari. Asumsi ini menipakan reaksi yang bermula dari nilai-nilai yang didukung. Bila asumsi telah diterima maka kesadaran akan menjadi tersisih. Dengan kata lain perbedaan antara asumsi dengan nilai terletak pada apakah nilai-nilai tersebut masih diperdebatkan dan diterimaapa adanya atau tidak. Lebih jauh, Schein (1985) memberikan beberapa asumsi dasar yang membentuk budaya organisasi. Asumsi dasar ini dapat dipergunakan sebagai alat untuk menilai budaya

suatu organisasi, karena asumsi menunjukkan apa yang dipercayai oleh anggota sebagai kenyataan dan karenanya memengaruhi apa yang mereka pahami, mereka pikirkan dan mereka rasakan (Hatch, 1997).

Asumsi-asumsi dasar yang terdapat dalam teori Schein di atas dijabarkan dalam 7 dimensi, yang meliputi:

1. **Hubungan dengan lingkungan**

Aspek ini mengamati asumsi yang lebih mendasar tentang hubungan manusia dengan alam dan lingkungan, yang dapat dinilai dengan cara bagaimana anggota-anggota kunci organisasi memandang hubungan tersebut. Terdapat 3 dimensi dan aspek ini, yaitu: (a) Bagaimana mereka memandang peran organisasi dalam masyarakat, yang mana hal ini dapat dilihat melalui jenis produk yang dihasilkan atau cara pelayanan yang diberikan, atau di mana pasar utamanya atau segmentasi pelanggan yang dibidik. (b) Apa pandangan mereka terhadap lingkungan yang relevan dengan organisasi, apakah lingkungan ekonomi, politik, teknologi, sosial budaya atau lainnya. (c) Bagaimana pandangan mereka tentang posisi organisasi terhadap lingkungannya, apakah organisasi mendominasi atau didominasi oleh atau seimbang dengan lingkungan tersebut.

2. **Hakikat kegiatan manusia**

Aspek ini menyangkut pandangan semua anggota organisasi tentang hal-hal benar apa yang perlu dikerjakan oleh manusia atas dasar asumsi mengenai realitas, lingkungan dan sifat manusia di atas. Apakah ia harus aktif, pasif, mengembangkan pribadi, atau lainnya? Apa yang dimaksud dengan kerja dan apakah yang dimaksud dengan bermain? Dimensi utama dan aspek ini adalah sikap mental manusia terhadap lingkungan, yaitu apakah proaktif, reaktif ataukah hannoni?

3. **Hakikat realitas dan kebenaran**

Aspek ini menyangkut pandangan anggota-anggota organisasi tentang kaidah linguistik dan berperilaku yang menetapkan mana yang riil dan mana yang tidak, mana yang fakta, bagaimana ke-

benaran akhinya ditentukan dan apakah kebenaran diungkapkan atau ditemukan. Terdapat 4 kriteria dimensi: (a) Realitas fisik yang menyangkut persoalan kriteria objektif atas fakta, (b) Realitas sosial yang mempersoalkan konsensus atas opini, kebiasaan, dogma dan prinsip, (c) Realitas subjektif yang mempersoalkan pengalaman subjektif atas pendapat, kecenderungan dan cita rasa pribadi, (d) Kriteria kebenaran yang berarti bagaimana kebenaran itu seharusnya ditentukan, apakah oleh tradisi, dogma, moral atau agama, pendapat orang bijak atau yang berwenang, proses hukum, revolusi konflik, uji coba atau pengujian ilmiah.

4. **Hakikat waktu**

Aspek ini berkaitan dengan pandangan anggota organisasi tentang orientasi dasar waktu. Terdapat 2 dimensi aspek ini, yaitu: (a) Arah fokus yang menyangkut masa lalu, kini dan masa yang akan datang, (b) Apakah ukuran waktu yang relevan yang berlaku dalam organisasi tersebut mempergunakan satuan detik, menit, jam dan seterusnya.

a. **Hakikat sifat manusia**

Aspek ini menyangkut pandangan segenap anggota organisasi tentang apa yang dimaksud dengan manusia dan apa atribut yang dianggap intrinsik atau puncak. Terdapat 2 dimensi dari aspek ini: (a) Tentang sifat dasar manusia, yaitu apakah manusia pada dasarnya bersifat baik, buruk atau netral (b) Mengenai perubahan sifat tersebut, yaitu apakah sifat manusia itu tetap (tidak dapat berubah) ataukah dapat berubah dan disempurnakan.

b. **Hakikat hubungan antarmanusia**

Aspek ini menyangkut pandangan manusia tentang apa yang dipandang sebagai cara yang benar bagi manusia untuk saling berhubungan, untuk mendistribusikan kekuasaan atau cinta. Apakah hidup ini kooperatif atau kompetitif, individualistik, kolaboratif kelompok atau komunal. Terdapat 2 dimensi pada aspek (a) Struktur hubungan manusiawi yang memiliki alternatif linealitas, kolateralitas atau individualitas, (b) Struktur

hubungan organisasi yang mempunyai variasi otokrasi, paternalisme, konsultasi, partisipasi, delegasi, dan kolegalitas.

c. *Homogeneity vs diversity*

Apakah kelompok yang baik itu berada dalam kondisi homogen atau berbeda, dan apakah individu dalam kelompok didukung untuk berinovasi ataukah harus menyesuaikan diri. Jawaban atas 7 dimensi asumsi dasar di atas akan mengarah kepada beberapa aspek dalam organisasi yang terbagi menjadi 2 kategori (Schein dalam Hatch, 1997), yaitu: (1) adaptasi eksternal, meliputi misi dan strategi, tujuan, sistem arti dan pengawasan dan (2) Adaptasi internal. meliputi bahasa umum, definisi kelompok, *reward* dan hukuman, status dan hubungan kekuasaan.

Gordon & Cummins (dalam Robbins, 2000) mengajukan sepuluh karakteristik budaya organisasi yang meliputi dimensi struktural dan perilaku, yaitu meliputi: (1) Inisiatif individual: Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dimiliki individu. (2) **Toleransi terhadap tindakan berisiko**; sejauh mana para anggota dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan berani mengambil risiko. (3) **Arah**; Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan sasaran dan harapan mengenai prestasi dengan jelas. (4) **Integrasi**; Sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. (5) **Dukungan dari manajemen**; Sejauh mana para manajer dapat berkomunikasi dengan jelas, memberi bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka. (6) **Kontrol**; Sejumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku anggota. (7) **Identitas**; Sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional. (8) **Sistem imbalan**; Sejauh mana alokasi imbalan (misalnya kenaikan gaji dan promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dan senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya. (9) **Toleransi terhadap konflik**; Sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. (10) **Pola-pola komunikasi**; Sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan formal.

Terdapat beberapa teori budaya organisasi lain yang juga membahas dimensi budaya organisasi, yaitu teori yang dikemukakan oleh Kluckhohn Strodtbeck (dalam Robbins, 2000). Menurutnya ada enam dimensi budaya dasar yang mana masing-masing dimensi ini memiliki variasi yang membedakan antara budaya yang satu dengan yang lain. Dimensi tersebut adalah: (1) hubungan dengan lingkungan yang memiliki variasi dominasi terhadap lingkungan, harmoni dengan lingkungan dan tunduk atau didominasi oleh lingkungan (2) orientasi waktu yang memiliki variasi pada orientasi masa lalu, masa kini dan masa depan (3) kodrat atau sifat dasar manusia yang bervariasi tentang pandangan bahwa pada dasarnya manusia itu baik atau buruk ataupun campuran baik dan buruk (4) orientasi kegiatan yang memiliki variasi penekanan untuk melakukan tindakan, penekanan untuk menjadi atau mengalami sesuatu, dan penekanan pada upaya mengendalikan kegiatan (5) fokus tanggung jawab yang mempunyai variasi individualistis, kelompok atau hierarkis dan (6) konsep ruang yang variasinya bertumpu pada kepemilikan ruang yang terbagi pada variasi pribadi, publik atau umum dan campuran antara keduanya.

Sedangkan riset terapan yang dilakukan oleh Recardo dan Jolly (2003), mengemukakan bahwa terdapat delapan dimensi untuk menilai budaya suatu organisasi, yaitu: (a) *communication* (komunikasi); Di sini terdapat sejumlah tipe dan sistem komunikasi dan cara serta bagaimana komunikasi digunakan, termasuk arah komunikasi, *top down* *mal* *bottom up* *versus three way*, apakah komunikasi disaring atau terbuka, bagaimana konflik dihindari atau dipecahkan, baik melalui jalur formal maupun informal, (b) *training and development* (pelatihan dan pengembangan): Indikasi penting untuk menilai komitmen manajemen adalah ketersediaan kesempatan untuk pengembangan diri bagi para karyawan dan bagaimana keterampilan yang diperoleh itu dapat diterapkan dalam pekerjaan, serta apakah pendidikan bagi para karyawan ditujukan untuk kebutuhan sekarang atau untuk masa yang akan datang, (c) *reward* (imbalan); Dimensi ini dilihat dan perilaku apa yang mendapatkan imbalan, tipe imbalan yang digunakan apakah secara pribadi atau kelompok, apakah semua karyawan mendapatkan bonus, kriteria apa yang digunakan untuk menilai kemajuan karyawan, (d) *decision making* (membuat keputusan); Pada dimensi ini dibicarakan bagaimana keputusan dibuat dan konflik dipecahkan. Apakah keputusan tersebut dilakukan secara cepat atau lambat? Apakah organisasi

bersifat birokratis, apakah pembuatan keputusan bersifat sentralistis atau desentralisasi? (e) *risk Taking* (pengambilan risiko); Dimensi ini fokus pada bagaimana kreativitas dan inovasi dinilai dan dihargai. Apakah pengambilan risiko itu telah didukung dan diperhitungkan, apakah ada keterbukaan terhadap ide-ide baru, untuk level mana manajemen mendukung saran-saran untuk perbaikan? Apakah karyawan dihukum karena mencoba ide-ide baru atau menanyakan cara melaksanakan ide tersebut, (f) *planning* (perencanaan); Apakah organisasi menekankan pada rencana jangka pendek atau jangka panjang? Apakah perencanaan bersifat reaktif atau proaktif? Untuk apa strategi, tujuan dan visi organisasi disampaikan kepada karyawan? Apakah proses perencanaan bersifat informal atau terstruktur? Pada level apa karyawan mempunyai komitmen terhadap pencapaian strategi bisnis serta tujuan organisasi? (g) *team work* (kerja sama); Dimensi ini berhubungan dengan jumlah, tipe dan keefektifan tim dalam organisasi. Dibatasi atau tidak dibatasi, meliputi kerja sama dengan departemen yang berbeda, sejumlah kepercayaan di antara beberapa fungsi atau unit yang berbeda dan dukungan terhadap proses kerja, (h) *management practice* (praktik manajemen); Dimensi terakhir yang menjadi ukuran adalah keadilan dan konsistensi, penyediaan lingkungan kerja yang aman, serta bagaimana manajemen mendukung adanya perbedaan.

C. BUDAYA ORGANISASI VS IKLIM ORGANISASI

Di muka telah diuraikan pengertian budaya organisasi melalui tiga pendekatan yang berbeda — *ideational school*, *adaptationist school* dan *realist school*. Ketiga konsep tersebut harus dipahami secara hati-hati dan dicermati secara seksama karena dalam literatur organisasi juga dijumpai konsep lain yang hampir sama dengan konsep budaya organisasi. Bahkan konsep lain tersebut, meski sekarang cenderung tidak banyak mendapat perhatian, telah muncul jauh sebelum konsep budaya organisasi itu sendiri dikenal banyak orang. Konsep yang dimaksud adalah “iklim organisasi”. Sampai sekarang pandangan terhadap kedua konsep tersebut masih bervariasi dan masih terjadi *overlapping* dalam aplikasinya. Para manajer dan praktisi bisnis yang mewakili *adaptationist school* dalam memahami budaya organisasi, misalnya, pada umumnya tidak membedakan iklim organisasi dengan budaya organisasi. Sementara itu pandangan para teoritis organisasi juga

masih mendua. Sebagian menganggap bahwa iklim dan budaya organisasi tidak berbeda, dan sebagiannya lagi menganggap bahwa secara konseptual keduanya berbeda. Bahkan ada sebagian yang lain lagi yang mencoba mengintegrasikan konsep iklim organisasi dan budaya organisasi dengan satu asumsi bahwa keduanya berbeda hanya karena sudut pandang yang berbeda sehingga kedua konsep tersebut sesungguhnya bisa disatukan.

Contoh terjadinya *overlapping* antara konsep iklim organisasi dan budaya organisasi dapat disimak dari dua penelitian berikut: Mi. Litwin dan Stringer pada tahun 1968 meneliti dampak situasi/lingkungan organisasi terhadap motivasi individu yakni motivasi berprestasi, motivasi berafiliasi dan motivasi berkuasa dengan menggunakan "*risk taking*" sebagai salah satu variabelnya. Di kalangan teoritis organisasi, penelitian ini diakui sebagai penelitian iklim organisasi. Namun ketika belakangan Chatman pada tahun 1991 melakukan penelitian dengan salah satu variabelnya sama—*risk taking*, penelitian tersebut diakui sebagai penelitian budaya organisasi. Hal yang sama juga terjadi ketika O'Reilly, Chatman, dan Cadwell (1991) mengklaim kecocokan hubungan antara manusia dan lingkungan (*person—environment fit*) sebagai salah satu dimensi budaya organisasi meski Joyce dan Slocum jauh sebelumnya yakni dalam penelitiannya pada tahun 1982 menganggapnya sebagai dimensi iklim organisasi.

Kedua contoh di atas sekali lagi memberi gambaran awal tentang terjadinya *over-lapping* antara konsep budaya organisasi dan iklim organisasi. Oleh karena itu, untuk mengklarifikasi dan menghindari perdebatan yang tidak mendasar serta dalam rangka mendudukan konsep budaya dan konsep iklim organisasi pada proporsi yang semestinya, kedua konsep tersebut akan dipersandingkan untuk memperoleh gambaran tentang batasan-batasan untuk masing-masing konsep.

Berbeda dengan konsep budaya organisasi yang berakar pada disiplin ilmu antropologi dan sosiologi, domain konsep iklim organisasi adalah disiplin ilmu psikologi. Secara historis, konsep iklim organisasi sudah mulai dikenal dalam lingkup bidang studi psikologi industri sejak tahun 1939 melalui tulisan Lewin, Lippit, dan White berjudul '*Patterns of aggressive behavior in experimentally created 'social climates*:'" Meski pada saat itu Lewin Lippit dan White belum memberi definisi maupun ukuran-ukuran atau dimensi iklim organisasi, bahkan kata iklim masih dalam tanda petik, namun bisa dikatakan bahwa tulisan di atas yang intinya membahas

hubungan antara gaya kepemimpinan dengan iklim sosial merupakan awal dan munculnya konsep iklim organisasi. Konsep iklim organisasi semakin mendapat perhatian para teoritis organisasi setelah Lewin pada tahun 1951 menulis "*Field theory of social science*" Secara sederhana Lewin mengemukakan teorinya dalam bentuk persamaan sebagai berikut:

$$B = f(P,E)$$

di mana B = *Behavior* (perilaku manusia)

 P = *Person* (manusia) dan

 E = *Environment* (lingkungan)

Persamaan di atas menunjukkan bahwa perilaku manusia ditentukan oleh dua variabel utama yaitu manusianya itu sendiri yakni kepribadian orang tersebut dan lingkungan. Persamaan di atas juga bisa diinterpretasikan bahwa manusia dan lingkungan merupakan dua variabel terpisah. Artinya untuk bisa memahami lingkungan sosial, manusia terlebih dahulu harus dipisahkan dari lingkungannya. Pemisahan ini bertujuan agar manusia bisa lebih obyektif dalam memahami lingkungannya.

Dua tulisan di atas menjadi rujukan bagi tulisan-tulisan berikutnya yang berkaitan dengan iklim organisasi. Tulisan awal yang secara intens membahas konsep iklim organisasi muncul dalam dua buku yang terbit pada tahun 1968 yaitu "*Organizational climate*" yang berisi kumpulan tulisan tentang iklim organisasi yang diedit oleh Tagiuri and Litwin". Dalam buku ini dikemukakan gagasan-gagasan tentang konsep dan definisi iklim organisasi. Tagiuri misalnya mendefinisikan iklim organisasi sebagai berikut:

"Organizational climate is relatively enduring quality of the internal environment of an organization that (a) is experienced by its members, (b) influence their behavior, and (c) can be described in terms of values of its particular set of characteristics (or attributes) of the organization"

Iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang (a) dirasakan dan dialami oleh para anggota organisasi, (b) yang mempengaruhi perilaku mereka, dan (c) yang bisa dijelaskan dalam bentuk satu set karakteristik atau atribut organisasi.

Selain Tagiuri, kontributor lain pada buku di atas memberi pemahaman yang berbeda tentang iklim organisasi. Iklim organisasi misalnya dipahami sebagai satu set kondisi organisasi yang bersifat obyektif; sebagai interpretasi individual yang bersifat subyektif; dan sebagai karakteristik sebuah organisasi. Buku kedua adalah *‘Motivation and organizational climate’* ditulis oleh Litwin dan Stringer. Di sini Litwin dan Stringer mengatakan bahwa iklim organisasi memiliki 9 dimensi yaitu: struktur, *reward*, risiko, *warmth*, *support*, *standard conflict*, dan *identity*.

Terlepas masih adanya perbedaan dalam memahami iklim organisasi, sejak kedua buku di atas diterbitkan, tulisan tentang iklim organisasi terus bermunculan pada lingkup bidang studi organisasi. Bahkan seperti dikatakan Reichers and Schneider’, pada awal tahun 1980-an, ketika konsep budaya organisasi baru mulai diperkenalkan, konsep iklim organisasi sudah mencapai tahap kemapanan. Namun setelah itu perhatian para teoritisi organisasi terhadap konsep iklim organisasi cenderung menurun. Penyebabnya barangkali karena mereka mulai mengalihkan perhatiannya pada bidang studi baru—budaya organisasi.

Karena sejak semula studi iklim organisasi berkiblat pada disiplin ilmu psikologi maka sangat tidak mengherankan jika penelitian-penelitian yang berkaitan dengan iklim organisasi pada umumnya menggunakan pendekatan yang biasa digunakan dalam penelitian psikologi. Secara ringkas, karakteristik penelitian iklim organisasi dapat dilihat pada Tabel.

Tabel Karakteristik dalam Perspektif Penelitian Iklim Organisasi

Epistimologi	Komparatif dan <i>nomothetic</i>
Sudut pandang	<i>Etic perspective</i> (sudut pandang peneliti)
Metodologi	Survei data kuantitatif
<i>Level of analysis</i>	Pada tingkatan permukaan
Orientasi waktu	<i>Snapshot</i> (tidak mempertimbangkan dimensi waktu)
Dasar teori	Teori sosial Kurt Lewin
Disiplin ilmu	Psikologi

Sumber: Denison p. 625

Tabel tersebut menunjukkan bahwa konsep iklim organisasi berakar pada disiplin ilmu psikologi — khususnya psikologi sosial. Sedangkan landasan teori yang digunakan adalah *LewinVield theory of social science*. Berdasarkan kedua landasan filosofis tersebut maka penelitian iklim organisasi, seperti pada umumnya penelitian pada disiplin ilmu psikologi, merupakan penelitian yang memotret fenomena organisasi (dalam hal ini lingkungan internal organisasi) yang terjadi pada suatu waktu tertentu. Atau dengan kata lain, iklim organisasi adalah sebuah *snapshot* yang mengungkap fenomena lingkungan internal. Fenomena tersebut biasanya dipotret dengan menggunakan metode survei kendati tidak semua penelitian iklim organisasi menggunakan metode ini. Untuk tujuan itu kuesioner dan dimensi-dimensi lingkungan yang hendak dipotret biasanya didesain dan ditentukan secara subyektif oleh si peneliti (cara penelitian seperti ini biasa disebut sebagai *etic perspective*). Itulah sebabnya penelitian iklim organisasi cenderung bersifat kuantitatif dengan *level of analysis* (atau yang dipotret) hanyalah bagian permukaan organisasi yang kasat mata. Akibatnya secara epistemologis kita bisa dengan mudah membandingkan iklim organisasi, melalui dimensi-dimensinya, dua organisasi berbeda. Misalnya, dengan sembilan dimensi iklim organisasi seperti dikemukakan oleh Litwin dan Stringer di muka, bisa diketahui apakah iklim sebuah organisasi lebih supportif dibandingkan dengan organisasi lainnya; apakah iklim sebuah organisasi lebih *risk taker* dibandingkan organisasi lain dan seterusnya.

Dibandingkan iklim organisasi, konsep budaya organisasi memiliki sejarah perkembangan yang berbeda. Sebagaimana kita ketahui, konsep budaya organisasi mengakar pada disiplin ilmu antropologi dan ilmu sosiologi. Kedua disiplin ini menggunakan logika yang berbeda dibandingkan dengan disiplin psikologi dalam memahami manusia dan lingkungannya. Jika disiplin psikologi cenderung memahami manusia sebagai individu maka antropologi dan sosiologi memahami manusia sebagai bagian dan lingkungan (masyarakat) yang tidak dapat dipisahkan. Oleh karenanya penelitian budaya organisasi yang berkiblat pada disiplin antropologi dan sosiologi cenderung menggunakan teori konstruksi sosial (*social construction theory*) sebagai landasannya. Aplikasi dan teori ini menegaskan bahwa fenomena lingkungan internal organisasi hanya bisa dijelaskan dengan menganggap bahwa organisasi adalah sebuah sistem

sosial dengan segala atribut-atributnya. Anggota-anggota organisasi, layaknya sebuah masyarakat, memiliki tata nilai dan mempunyai asumsi-asumsi tertentu untuk menjalankan kehidupannya. Itulah sebabnya penelitian budaya organisasi lebih memperhatikan proses kehidupan masyarakat dalam konteks sejarah ketimbang hanya memahami organisasi dan situasi sesaat (*snapshot*). Asumsi dan tata nilai masyarakat dengan demikian menjadi *level of analysis*-nya. Oleh karenanya si peneliti tidak bisa menentukan dimensi-dimensi kehidupan organisasi sesuai dengan kehendak si peneliti melainkan harus mengikuti alur kehidupan mereka (*ernic perspective*) melalui observasi lapangan. Hal inilah yang menyebabkan kebanyakan penelitian budaya organisasi bersifat kualitatif dan secara epistemologis bersifat *idiogar phic* meski dalam perkembangan selanjutnya terjadi perubahan orientasi dalam penelitian budaya organisasi yakni mulai digunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian budaya organisasi juga bersifat kontekstual dalam pengertian budaya sebuah organisasi tidak bisa serta merta dibandingkan dengan budaya organisasi lain karena konteksnya berbeda. Secara ringkas, karakteristik penelitian budaya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel
Karakteristik dalam Perspektif Penelitian Budaya Organisasi

Epistemologi	Kontekstual dan <i>idiographic</i>
Sudut pandang	<i>Emic perspective</i> (Sudut pandang obyek yang diteliti)
Metodologi	Observasi lapangan dan data kualitatif
<i>Level of analysis</i>	Asumsi dasar dan nilai-nilai organisasi
Orientasi waktu	<i>Evolutif historis</i>
Dasar teori	Teori konstruksi sosial: <i>critical theory</i>
Disiplin ilmu	Antropologi dan sosiologi

Sumber: Denison p. 625

Tabel-tabel tersebut menegaskan bahwa kerangka pikir (*construct*) ildirn organisasi dan budaya organisasi secara konseptual berbeda. Meski demikian dalam batas-batas tertentu harus diakui pula bahwa kedua konsep tersebut juga memiliki beberapa kesamaan. Diantaranya: (1) fenomena yang ingin diungkap oleh kedua konsep tersebut adalah lingkungan internal organisasi. Hal ini misalnya dapat dilihat dan definisi iklim organisasi seperti dikemukakan oleh Tagiuri dan Litwin maupun definisi budaya organisasi seperti disampaikan oleh Schein, (2) untuk mengungkap fenomena seperti dijelaskan pada poin (1) keduanya menegaskan pentingnya peran orang-orang yang ada di dalam organisasi (para aktor) dalam menyikapi upaya organisasi untuk memahami lingkungannya, (3) baik budaya organisasi maupun iklim organisasi berupaya untuk mengintegrasikan orang-orang di dalam organisasi agar memiliki sudut pandang yang sama dalam memahami fenomena lingkungan internal organisasi.

Walhasil, baik iklim maupun budaya organisasi sesungguhnya berupaya untuk mengungkap hubungan antara aktor (orang-orang di dalam organisasi) dengan lingkungan internalnya meski cara yang digunakan untuk mengungkapkannya berbeda. Itulah sebabnya ada sekelompok teoritis seperti Denison” misalnya yang mengakui bahwa terdapat perbedaan antara konsep iklim dan budaya organisasi namun di saat yang sama mereka juga mengakui bahwa perbedaan tersebut hanya karena perbedaan perspektif namun esensi kedua konsep tersebut sesungguhnya sama. Dalam pandangan mereka terjadi *overlapping* antara konsep iklim dan budaya sehingga keduanya perlu diintegrasikan. Salah satu alasan mengapa kedua konsep tersebut perlu diintegrasikan adalah adanya pergeseran metode yang digunakan dalam penelitian budaya organisasi. Jika selama ini model penelitian budaya organisasi dengan pendekatan kuantitatif dianggap tabu sekarang sudah tidak lagi. Tidak adanya halangan untuk menggunakan metode kuantitatif bisa diartikan pula bahwa penelitian budaya organisasi hampir tidak ada bedanya dengan penelitian iklim organisasi.

Denison, salah seorang teoritis organisasi yang mewakili kelompok integrator, lebih jauh mengatakan bahwa kesamaan antara budaya dan iklim organisasi bukan hanya tampak di permukaan seperti contoh di atas, tetapi juga sampai pada isu-isu sentral dari kedua teori tersebut, *content* dan substansinya, metodologi dan epistemologinya, dan teori yang melandasinya. Pandangan Denison yang menegaskan tentang ke-

samaan konsep iklim dan budaya organisasi dan berbeda hanya karena perspektifnya saja, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- (1) Fenomena organisasi, bagi kedua konsep ini tidak didefinisikan dengan cara yang berbeda. Baik iklim maupun budaya organisasi memberikan perhatian yang sama—lingkungan internal organisasi. Keduanya juga menegaskan bahwa lingkungan internal organisasi bersifat holistik dan secara kolektif menjelaskan konteks sosial sebuah organisasi.
- (2) Alasan dibangunnya kedua teori tersebut adalah untuk mengatasi isu-isu sentral yang dihadapi organisasi. Di antaranya adalah masalah *social contexts*. *Social contexts* merupakan produk dari interaksi sosial antar individu di dalam organisasi. Meski interaksi antarindividu menimbulkan masalah *social contexts* namun pada saat yang sama *social contexts* tersebut juga mempengaruhi interaksi antarindividu. Oleh karenanya, kedua konsep ini sama-sama ingin mengatasi masalah hubungan resiprokal antara interaksi antarindividu dengan *social contexts*. Isu lain adalah keduanya memahami organisasi sebagai fenomena yang multilevel. Terakhir, keduanya menghadapi masalah hubungan antara organisasi dengan konstituennya sebagai bagian dari organisasi.
- (3) Kesamaan lain adalah *content* dan substansi kedua konsep tersebut sesungguhnya tidak berbeda. Kesamaan ini terjadi khususnya ketika para peneliti budaya organisasi menganggap bahwa budaya organisasi bisa dipahami melalui dimensi-dimensinya. Penggunaan dimensi sebagai cara untuk memahami lingkungan internal organisasi sudah sejak semula telah digunakan dalam penelitian iklim organisasi.
- (4) Kedua konsep tersebut juga secara *overlap* menggunakan metodologi dan epistemologi yang sama. Meski pada awalnya penelitian budaya organisasi lebih menekankan pada penggunaan kualitatif, belakangan juga menggunakan pendekatan kuantitatif. Sebaliknya, jika semula penelitian iklim organisasi menggunakan pendekatan kuantitatif sekarang tidak jarang yang menggunakan pendekatan kualitatif. *Overlap* dalam penggunaan metodologi yang sama menunjukkan bahwa kedua konsep ini sesungguhnya bersifat *converges*.

D. MENGUBAH BUDAYA ORGANISASI

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

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

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

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

Demikian pula diperlukan pemahaman tentang bagaimana proses yang tepat untuk menjalankan perubahan organisasi dan hambatan apa yang mungkin akan dihadapi. Kesalahan dapat berakibat pada timbulnya resistensi dan kegagalan usaha perubahan budaya organisasi.

E. MEMAHAMI PERUBAHAN BUDAYA

Perubahan budaya tidak mudah karena menyangkut manusia yang sebelumnya telah mempunyai budaya sendiri yang dianggap baik dan benar. Perubahan budaya merupakan perubahan pola pikir manusia yang mempunyai pikiran dan perasaan serta melakukan interaksi di antara mereka.

Perubahan pola pikir hanya akan dilakukan apabila manusia menyadari bahwa dengan menjalankan perubahan mereka dapat menciptakan keunggulan.

Perubahan Budaya adalah Proses Psikologis

Perubahan budaya organisasi tidak berlangsung secara alamiah seperti yang berkembang pada budaya tradisional. Perubahan budaya organisasi menjadi penting apabila bersangkutan dengan perbaikan budaya berkelanjutan yang menjadi tujuan semua organisasi yang progresif. Perubahan budaya organisasi memerlukan perubahan yang sepadan dalam sikap, perilaku, dan nilai-nilai.

Dikemukakan oleh Jeff Cartwright (1999: 30) bahwa perubahan budaya organisasi adalah sebuah proses psikologis.

Transformasi budaya bukannya mudah atau merupakan proyek jangka pendek. Mengubah budaya organisasi tradisional menjadi budaya dengan kualitas baru bisa memerlukan waktu lebih dari lima tahun. Setelah itu memerlukan *monitoring* kemajuannya secara periodik karena apabila tidak dilakukan dapat lebih mudah dan lebih cepat untuk mengalami kemunduran. Perubahan budaya merupakan proses reorganisasi penataan kembali nilai-nilai, sikap, norma perilaku, dan gaya manajemen.

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

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

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

Tergantung pada kesiapan manajemen untuk berubah, budaya organisasi dapat menjadi kendaraan untuk perubahan atau sebagai ham-

batan untuk perubahan. Bagi manajer adalah krusial untuk mengetahui dengan cara bagaimana budaya organisasi mereka harus diubah.

Lingkungan budaya yang mendukung dengan benar akan memungkinkan perubahan dilakukan dengan kerja sama maksimum dan gangguan minimum. Cara yang paling efektif dan paling rendah kesulitannya untuk inisiatif perubahan adalah melalui komunikasi yang baik, saling pengertian tentang apa yang dilibatkan serta saling berbagi tujuan dan sasaran. Untuk memotivasi orang secara positif melalui periode perubahan perlu mengembangkan “*trust and goodwill*”. Hal ini hanya dapat diperoleh dengan memenangkan hati dan pikiran setiap orang dalam organisasi.

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

F. PERUBAHAN BUDAYA MELALUI KEUNGGULAN BISNIS

Cultural values management adalah barisan terdepan dari manajemen untuk mencapai keunggulan bisnis. Kombinasi antara *customer service values* dengan *employee values* berjalan baik melebihi potensinya melakukan perbaikan yang dilakukan oleh survei kepuasan pelanggan dan kepuasan pekerja sekarang.

Terdapat hubungan langsung antara *employee values management*, *competitive advantage* dan *bottom line performance*. Suatu organisasi hanya dapat memperoleh hasil sebaik apa yang dapat disampaikan oleh orangnya (Jeff Cartwright, 1999: 229).

Cultural values management merupakan metode manajemen yang efektif apabila hubungan kausal antara nilai-nilai dan keunggulan bisnis dipahami. *Cultural values* menjadi penyebab perubahan hanya apabila diinternalisasikan. Nilai-nilai mengkristalisasi pengalaman, keyakinan, dan maksud ke dalam dasar-dasar.

Management by example menerjemahkan maksud, dinyatakan sebagai kebijakan, keputusan, dan janji, ke dalam tindakan yang dimaksudkan dan diharapkan menghasilkan manfaat berikutnya.

Keunggulan bisnis sendiri merupakan nilai yang bersifat multi-dimensional: (a) merupakan keyakinan, bahwa kita *excellence* atau unggul, (b) merupakan pengalaman, menjadi *excellence* atau unggul, dan (c) merupakan maksud atau niat untuk menjadi unggul.

Namun, keunggulan bisnis merupakan nilai relatif yang berubah sepanjang waktu. Apa yang dianggap unggul sekarang mungkin dinilai sedang saja dalam beberapa bulan atau tahun dan apa yang dipertimbangkan satu perusahaan unggul mungkin sebenarnya di luar jangkauan dari beberapa pesaing, tetapi tidak cukup baik untuk bersaing dengan pesaing lainnya. Keunggulan juga bersifat relatif bagi harapan pelanggan dan kinerja pesaing.

Apabila diinternalisasikan sebagai nilai, keunggulan bisnis adalah intrinsik dalam perusahaan dan pekerjanya. Keyakinan menjadi kunci motivator, bahwa kita unggul atau mempunyai kehendak kuat menjadi unggul. Sekali diinternalisasi sebagai nilai, kita termotivasi mencapai harapan akan keunggulan atau dikecewakan oleh kegagalan. Semakin kuat keyakinan dan semakin memaksakan pengalaman dan maksud, semakin besar motivasi untuk berhasil dan menghindari kegagalan.

Menurut Jeff Cartwright (1999: 231), keunggulan bisnis harus diukur dalam masing-masing dimensinya. Adapun dimensi keunggulan bisnis meliputi: (a) *excellence as a fact* (keunggulan sebagai sebuah fakta), (b) *excellence as a motivator* (keunggulan sebagai motivator), (c) *excellence as aspiration* (keunggulan sebagai aspirasi), (d) *excellence as a benchmark* (keunggulan sebagai *benchmark*), dan (e) *excellence as a monitor* (keunggulan sebagai monitor).

G. MENGAPA BUDAYA HARUS BERUBAH

Kenyataan menunjukkan banyaknya organisasi yang mengalami kemunduran karena ketidakmampuannya menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Perubahan budaya diperlukan paling tidak untuk dapat bertahan terhadap goncangan yang timbul sebagai akibat dari perubahan lingkungan.

Mengubah Budaya untuk Bertahan

Pemimpin puncak suatu organisasi mungkin telah menetapkan tujuan organisasi dengan baik melalui penetapan visi dan rencana strategis. Namun,

bawahannya mungkin saja tidak bekerja menuju pada pencapaian tujuan tersebut. Apa yang sebenarnya dilakukan bawahan adalah menghancurkan kinerja organisasi. Tidak sulit untuk segera mengetahui bahwa akibatnya perusahaan tidak dapat bertahan terhadap krisis keuangan.

Keadaan tersebut menunjukkan gejala organisasi yang tidak sehat. Gejala organisasi yang tidak sehat dapat dilihat dari cara orang dalam melakukan sesuatu. Victor S.L.Tan (2002: 23) memberikan beberapa indikasi yang menunjukkan adanya gejala organisasi yang tidak sehat, yaitu:

1. Memiliki perasaan puas diri yang sangat besar terhadap kinerja organisasi.
2. Tidak terdapat perasaan urgensi dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.
3. Sedikit sekali terdapat inovasi dalam produk dan jasa atau dalam cara mereka melayani pelanggan.
4. Bawahan bersifat reaktif, melakukan sedikit inisiatif untuk berubah dan memperbaiki, dan sering melakukan sikap “menunggu dari atas”.
5. Staf, termasuk eksekutif senior, lebih banyak melakukan “*operation-driven*” daripada “*business-oriented*”.
6. Pemimpin bergerak lambat dalam mengambil tindakan terhadap orang yang kinerjanya kurang memuaskan.
7. Pemimpin tidak secara aktif mengimplementasikan perubahan, tetapi hanya berharap tentang rencana dan harapan mereka.
8. Orang menerima memburuknya kinerja organisasi dan dengan nyaman menunjuk pada perlambatan ekonomi.

Untuk bertahan terhadap lingkungan yang menantang di masa depan, perusahaan perlu membicarakan masalah budaya organisasi. Organisasi tidak lagi dapat mengusahakan solusi dalam jangka pendek atau secara cepat. Mengembangkan budaya organisasi yang benar akan memerlukan waktu lebih lama untuk *brainstorming*. Diperlukan komitmen jangka panjang untuk menanamkan perlunya *core values* dan mendapatkan orang mempraktikkan secara spesifik perilaku untuk mendapatkan budaya dan hasil yang diinginkan, tetapi usaha yang dilakukan akan berharga.

H. KAPAN BUDAYA HARUS BERUBAH

Penelusuran akan perlunya perubahan budaya organisasi harus dilakukan sejak dini, karena proses perubahan budaya akan memerlukan waktu lama untuk memberikan hasil. Semakin lama organisasi menunggu untuk menjalankan proses, maka semakin sulit tugas.

Implikasi keterlambatan perubahan budaya organisasi sangat bervariasi. Di antara pengaruh sebaliknya adalah rendahnya moral staf, pergantian staf tinggi, meningkatnya keluhan pelanggan, kehilangan bisnis dan peluang, rendahnya produktivitas, rendahnya respon terhadap perubahan, mengikis kinerja perusahaan serta perilaku dan praktik tidak sehat di tempat kerja.

Oleh karena itu, kuncinya adalah, berubah sebelum kondisi yang tidak diinginkan mencapai proporsi yang tidak terkelola. Organisasi dalam kondisi seperti ini tidak harus berubah terlalu lambat atau terlalu sedikit, karena hanya akan mempersoalkan keberadaannya.

Pertanyaan pokoknya adalah dalam kondisi seperti apa sebuah organisasi harus mengubah budaya organisasinya? Biasanya perubahan harus dilakukan karena adanya tantangan sebagai berikut (Victor S.L. Tan, 2002: 24).

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

Adapun Terrence E. Deal dan Allan A. Kennedy (2000: 159) mengemukakan adanya situasi di mana manajemen puncak harus mempertimbangkan perlunya membentuk kembali budayanya, yaitu:

1. Ketika lingkungan sedang mengalami perubahan fundamental dan perusahaan sangat didorong oleh nilai-nilai. Nilai-nilai tradisional akan dibawa pada penurunan serius.
2. Ketika industri sangat kompetitif dan lingkungan berubah cepat. Perusahaan harus membangun budaya yang memberikan perhatian besar pada pelanggan.
3. Ketika perusahaan sedang-sedang saja atau menjadi lebih buruk. Perusahaan harus membangun kembali komitmen bersama pada kesejahteraan perusahaan, dikaitkan dengan keberatan orientasi terhadap pelayanan pelanggan.
4. Ketika perusahaan benar-benar diambang menjadi perusahaan besar. Budaya dan nilai-nilai asli yang menyokongnya sering secara serius perlu dilengkapi apabila mereka memertahankan transisi pada lingkungan perusahaan besar.

Sementara itu, Carol Lavin Bernick (2002: 125) juga menyatakan bahwa perubahan terhadap budaya organisasi diperlukan apabila perusahaan menghadapi kenyataan bahwa penjualan mendatar dan lingkungan kompetitif bisnis sulit.

Pendapat-pendapat seperti diungkapkan di atas menunjukkan bahwa terdapat banyak faktor atau kondisi yang dapat menjadi pemicu bagi adanya kebutuhan untuk melakukan perubahan. Apabila terdapat tanda-tanda tersebut diperlukan segera melakukan tindakan perubahan budaya organisasi.

Langkah yang dapat ditempuh adalah dengan: (a) membuat budaya tampak dan ditingkatkan pada status prioritas, sering dengan menyoroti nilai-nilai dan perilaku yang telah ada, (b) meningkatkan peran pemimpin pengembangan sebagai mentor agen perubahan yang efektif, dan (c) merayakan keberhasilan secara konstan dengan memberi penghargaan dengan cara kurang formal.

I. MODEL PERUBAHAN BUDAYA

Bagaimana konsep melakukan perubahan budaya organisasi sering dinyatakan sebagai model perubahan budaya organisasi. Model perubahan budaya organisasi, antara lain disampaikan oleh Victor S.L. Tan dan Jerome Want, yang dibahas di bawah ini.

Model Perubahan Victor Tan

Victor S.L. Tan (2002: 37) menggambarkan model perubahan budaya organisasi dalam empat fase, yaitu *cultural assessment*, *cultural gap analysis*, *influencing culture change*, dan *sustaining the new culture*.

1. **Culture Assessment (Penilaian Budaya)**

Fase penilaian budaya mengandung dua tugas. Satu adalah menilai budaya organisasi yang sudah ada, dan lainnya adalah mempertimbangkan budaya organisasi yang diinginkan. Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang budaya sebenarnya dalam organisasi, seseorang dapat menggunakan kombinasi alat. Satu cara di antaranya adalah dengan melakukan

wawancara pribadi di antara sampel yang menjadi representasi dalam organisasi.

Hal ini dapat dilakukan melalui wawancara satu per satu atau diskusi kelompok fokus, untuk menilai budaya yang sudah ada maupun mempertimbangkan budaya yang diinginkan dalam organisasi. Selain wawancara dan diskusi, survei juga dapat dilakukan di antara sampel peserta yang mewakili. Untuk mendapatkan masukan yang akurat, survei ini harus dilakukan dengan jaminan penuh atas kerahasiaannya.

Budaya yang diinginkan tidak sekadar mencakup aspirasi pribadi dan organisasi, tetapi juga mempertimbangkan permintaan lingkungan eksternal (termasuk kompetisi, pelanggan, pemegang saham, dan *stakeholder* lain) yang memungkinkan organisasi bersaing dan berhasil.

2. **Culture Gap Analysis (Analisis Kesenjangan Budaya)**

Fase ini menyangkut analisis terhadap kesenjangan antara budaya organisasi yang sudah ada dengan yang diinginkan. Analisis ini melihat orang, kebijakan, proses, teknologi, strategi, dan struktur organisasi. Satu cara untuk menganalisis kesenjangan adalah dengan melihat pada apa yang sedang menghalangi organisasi dari pencapaian visi, misi, dan tujuan yang diinginkan.

Cara lainnya adalah dengan mendefinisikan hubungan yang hilang menjadi sumber daya mereka, gaya kepemimpinan yang tepat atau perilaku orang, yang perlu ditunjukkan untuk memungkinkan organisasi mencapai tahap masa depan yang diinginkan. Hasil dari analisis kesenjangan akan

memberikan masukan untuk mengembangkan program perubahan dan memengaruhi dan membentuk budaya organisasi.

3. *Influencing Culture Change* **(Memengaruhi Perubahan Budaya)**

Intidari perubahan budaya adalah perubahan pola pikir. Hal ini menyangkut mempelajari cara baru dalam berpikir, bekerja, dan interaksi satu dengan lainnya dan memungkinkan memperoleh sikap dan keterampilan baru di tempat kerja. Untuk melakukan ini, perlu untuk memengaruhi dan membentuk keyakinan, asumsi, dan nilai-nilai manusia di tempat kerja.

Sebagai permulaan, agen perubahan yang memimpin perubahan budaya harus menjadi model peran lebih dulu. Sikap dan perilaku sehari-hari di tempat kerja harus mencerminkan apa yang didefinisikan sebagai budaya yang diinginkan. Perilakunya yang konsisten dengan budaya yang diinginkan akan mendorong orang lain untuk melebihi mereka.

Perubahan berikutnya harus mengubah kebijakan organisasi, prosedur dan sistem diselaraskan dengan budaya baru. Karenanya, setiap praktik yang tidak konsisten tidak selaras dengan pola perilaku yang diinginkan harus dihapuskan. Untuk memastikan pengaruh jauh ke depan dari budaya baru, organisasi dapat melakukan pelatihan secara luas dalam organisasi untuk mengomunikasikan sistem keyakinan baru, nilai-nilai inti, dan pola perilaku yang diinginkan. Program orientasi dapat pula dilakukan untuk rekrutmen baru maupun staf yang ada untuk membantu mereka memodifikasi pola pikirnya pada pola perilaku yang diinginkan di tempat kerja.

Organisasi harus mengkapitalisasi setiap saluran komunikasi mungkin untuk dipublikasikan secara luas dan mengomunikasikan budaya organisasi baru. *Newsletters*, *e-mail*, rapat, dan kegiatan bersama merupakan saluran yang berguna untuk mempromosikan dan memperkuat budaya baru dalam organisasi.

Cara baru lain yang sangat efektif memulai proses budaya perubahan dalam organisasi adalah melalui proses rekrutmen. Calon yang potensial diseleksi tentang nilai-nilai yang benar dan pola perilaku yang cocok dengan budaya yang diinginkan. Calon diwawancara melalui dan diseleksi atas dasar memiliki nilai, berpikir, dan pola perilaku kondusif pada budaya yang diinginkan.

Beberapa organisasi juga melakukan reorganisasi tenaga kerja. Orang dengan keyakinan, nilai-nilai, dan perilaku yang konsisten dengan budaya organisasi ditempatkan sebagai penanggung jawab, sedangkan lainnya dikesampingkan. Oleh karena itu, pemimpin baru akan mengembangkan orang dan menanamkan praktik budaya baru dalam organisasi. Tipe restrukturisasi tenaga kerja dengan menggoyang seluruh isinya, sering diperlukan untuk mengubah budaya adalah sudah sangat tua, birokratis dan organisasi kuno dalam situasi krisis. Sering tuntutan kompetisi dan lingkungan yang berubah cepat memaksakan tipe pendekatan yang harus dilakukan untuk berubah cepat dan efektif untuk memungkinkan organisasi bertahan.

Perubahan budaya memerlukan *monitoring* secara tetap dan penyesuaian pendekatan untuk mencapai hasil yang efektif. Persoalan pokok perubahan yang efektif adalah bagaimana organisasi mengimplementasikan sistem penghargaan kinerja mengenal, mendorong, dan memperkuat praktik budaya yang diinginkan.

4. *Sustaining The New Culture* (Melanjutkan Budaya Baru)

Melanjutkan budaya baru memerlukan perbaikan usaha terus-menerus dalam memengaruhi dan memperkuat perilaku aktual di tempat kerja atas dasar harian. Keberlanjutan budaya baru terletak dalam nilai dan pentingnya tempat pemimpin dalam memelihara konsistensi praktik yang diinginkan dalam aktivitas dan tugas sehari-hari di tempat kerja.

Oleh karena itu, aliran gagasan dan saran yang konstan untuk mempromosikan dan memperkuat budaya baru diperlukan untuk orang menginternalisasikan keyakinan, nilai-nilai, dan perilaku baru. Hubungan yang konstan antara kinerja positif dan hasil pada budaya baru juga memberikan kredibilitas lebih besar. Sekali orang melihat manfaat budaya baru tidak hanya untuk organisasi, tetapi juga untuk individu yang ingin melanjutkan praktik tersebut.

Namun, organisasi yang menjalankan perubahan budaya organisasi mungkin menghadapi staf yang tidak bahagia dan tidak puas. Hal ini merupakan gejala dari kebutuhan intrinsik yang tidak terpenuhi. Kebutuhan tersebut mungkin merupakan keinginan akan pengakuan dan apresiasi atau perasaan penting, menjadi bagian dan kejujuran. Mungkin juga merupakan kebutuhan merasakan kesenangan atas prestasi, kebanggaan atas keterlibatan atau kesenangan atas *sharing*.

Untuk menciptakan lingkungan kerja yang diinginkan dan budaya organisasi yang produktif, manajemen puncak, pemimpin, manajer, dan staf harus bekerja secara harmonis untuk mencapai kerja sama saling menguntungkan.

Mereka juga harus memastikan tercapainya praktik semacam ini di tempat kerja: (a) orang menjadi jelas tentang arah yang dihadapi organisasi, (b) orang terlibat dan pandangan atau masukan mereka diperhitungkan dalam proses pengambilan keputusan, (c) tempat kerja bersahabat dan berarti orang menikmati untuk datang bekerja, (d) komunikasi jelas, pada waktunya dan relevan, (e) orang mendapatkan sumber daya dan mendukung keperluan mereka untuk melakukan pekerjaan, (f) orang dihargai, dikenal, dan terapresiasi untuk melakukan pekerjaan yang baik, (g) orang dijaga tetap memperoleh informasi tentang apa yang terjadi di dalam organisasi, (h) orang dijaga akuntabel atas pekerjaan mereka dan mereka mengaku sepenuhnya pada setiap masalah yang mungkin timbul, (i) usaha individu dan tim dihargai dan dikenal secara jujur, (j) terdapat peluang untuk belajar dan kemajuan karier, (k) terdapat spirit antusiasme dan merasa menjadi bagian, (l) mengasuh orang adalah praktik dalam sebuah organisasi, dan (m) menguasai pelajaran perubahan budaya korporasi.

Model Perubahan Jerome Want

Apabila perusahaan ingin berhasil menjalankan perubahan budaya korporasi, maka diperlukan langkah bertahap sebagai berikut (Jerome Want, 2006: 181):

1. *Develop a Systematic Change Plan*

(Mengembangkan Rencana Perubahan Sistematis)

Ketika sebuah perusahaan melakukan perubahan budayanya, mereka sering kali gagal menggelar rencana yang sistematis dan dapat diperhitungkan. Sering kali mereka sekadar melompat pada kelompok fokus tertutup atau survei dengan samar-samar tentang apa yang telah dilakukan atau bagaimana mereka akan melakukannya.

Rencana perubahan harus menggambarkan sasaran, jangka waktu, orang yang perlu disertakan dalam proses, taktik untuk mengatasi hambatan, sumber daya diperlukan, persyaratan kepemimpinan yang diperlukan, dan ukuran yang dipergunakan untuk menandai kemajuan.

2. *Identifying Change Leaders*

(Mengidentifikasi Pemimpin Perubahan)

Identifikasi pemimpin perubahan yang tepat dapat memutus proses perubahan. Terlalu sering *Chief Executive Officer* mengambil pegawai senior dan kepala bagian kepegawaian. Apa yang dilakukan adalah suatu kesalahan, karena mereka telah mempunyai tanggung jawab normal sehingga mungkin menimbulkan bias yang sudah pasti akan mengendalikan proses.

Orang yang bergairah pada proses dan mempunyai gagasan sendiri adalah calon terbaik untuk peran kepemimpinan, bersama dengan manajer menengah yang mampu. Mereka akan lebih mempunyai pandangan realistik tentang budaya daripada seseorang dalam manajemen.

Pemimpin perubahan mungkin saja seorang bijak, pekerja lama yang mempunyai perasaan tentang sejarah perusahaan maupun pengakuan bahwa perusahaan perlu mengubah budayanya. Pemimpin perubahan ini bisa datang dari seluruh organisasi dan mempunyai kepedulian tinggi terhadap implikasi proses perubahan bagi organisasi. Perusahaan harus membangun komitmen dengan orang terbaiknya untuk memimpin perubahan.

Diperlukan beberapa pemimpin, masing-masing bertanggung jawab pada komponen kunci atau sasaran proses pembangunan budaya, komunikasi, pengambilan keputusan, efektivitas manajemen, inovasi dan pengambilan risiko, perilaku organisasi, desain dan struktur, dan pengetahuan serta kompetensi.

Pemimpin perubahan perlu membangun konsensus untuk memberikan kesempatan pada pekerja menyampaikan gagasan, tingkat komitmen dan keterampilan kepemimpinan dan sekaligus dapat mengidentifikasi pemimpin potensial untuk proses perubahan. Selain itu, dapat dibantu tim ahli yang dapat memberi saran kepada pemimpin. Penasihat ini dapat dari bagian internal organisasi atau konsultan eksternal.

3. *Openess to New Ideas* (Keterbukaan pada Gagasan Baru)

Tim perubahan maupun organisasi yang lebih besar perlu bersikap terbuka untuk mendengarkan gagasan baru, tidak peduli berapa pun besar perbedaan yang terjadi.

Karakteristik umum budaya yang menuju pada kegagalan adalah mereka tidak terbuka pada gagasan baru. Organisasi yang menolak gagasan

baru adalah merupakan pertanda sebagai organisasi yang bersikap resisten terhadap perubahan.

4. *Building a Broad Consensus for Change* (Membangun Konsensus Luas untuk Perubahan)

Konsensus membangun tim untuk perubahan merupakan konsep dan proses intervensi spesifik yang digunakan dengan sekelompok pekerja dalam organisasi.

Membangun konsensus bukan hanya sekadar kompromi untuk mendapatkan orang melalui rapat, dan yang sudah pasti bukan kelompok fokus. Membangun konsensus memberi kesempatan orang berbagi pandangan berbeda dan sesudah itu membawa pandangan tersebut bersama menempa keyakinan konsensus kuat sekitar isu budaya utama.

Apabila pembangunan konsensus tumbuh, orang sekitar perusahaan tertarik pada proses, dan menjadi proses dinamis, dan bahkan menjadi titik awal di mana momentum secara dramatis bergeser pada membangun budaya baru.

5. *Eliminate Bias From The Change Process* (Menghilangkan Bias dari Proses Perubahan)

Bias adalah hambatan utama kinerja bisnis, tetapi hanya sedikit yang mengenal adanya perangkat dari bias. Adalah wajar bagi orang untuk melewati biasnya sendiri dan menganggapnya sah. Akibatnya, bisnis sering membuat keputusan kritis dengan konsekuensi jangka panjang berdasar informasi dan sistem keyakinan yang bias.

Salah satu tanggung jawab pemimpin proses perubahan adalah memperhatikan bias yang mungkin membawa proses pembangunan budaya menuju arah yang salah. Membangun konsensus tim merupakan alat yang kuat untuk mengidentifikasi dan mengurangi bias di antara proses pembangunan budaya dan perlu diimplementasikan oleh ahli yang memahami perilaku individu dalam konteks organisasi yang lebih besar.

6. *Individualize Change Strategies* (Strategi Perubahan Sendiri)

Kenyataan menunjukkan bahwa tidak ada dua organisasi bisnis yang sama. Pendekatan yang dipertimbangkan cocok untuk satu organisasi mungkin tidak benar untuk organisasi yang lain.

Perusahaan sering meniru perusahaan lain walaupun apa yang mereka tiru tidak berjalan. Ini adalah *addictive behavior* (perilaku kecanduan) dunia bisnis. Perilaku ini menjadi atribut kurangnya kreativitas, takut mengambil risiko, atau kepemimpinan yang kurang suka kebebasan.

Apa yang diperlukan adalah strategi yang bersifat individual. Prosesnya memerhitungkan di mana perusahaan berdiri dalam siklus perubahan bisnis, kondisi kompetitif eksternal, umur dan sejarah perusahaan, kepemimpinan dan gaya manajemen, tujuan masa depan, masalah dan tantangan yang dihadapi dan terutama budaya sekarang.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Sobirin, *Budaya Organisasi*, STIM YKPN: Yogyakarta, 2007.
- Adimihardja, Kusnaka. *Kerangka Studi Antropologi Sosial dalam Pembangunan*. Bandung: Tarsito, 1983.
- Alisjahbana, S.T., *Antropologi Baru*. Jakarta: Dian Rakyat, 1986.
- Anton Van Harskamp. *Konflik-konflik dalam Ilmu Sosial*. Yogyakarta: Kanisius, 2005.
- Antoni, *Ricuhnya Persimpangan Itu*, Tiga Serangkai: Solo, 2004.
- Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, Bumi Aksara, Jakarta, 2002.
- Andre Hardjana, *Audit Komunikasi*: Grasindo, 2002.
- Barth, F, *Kelompok Etnik dan Batasannya, Tatahan Sosial dari Perbedaan Kebudayaan*. Jakarta: UI Press, 1988
- Batubara, *Pengukuran Produktivitas dengan Metode Nilai Tambah*. Jakarta: BP. PMT/GKM dan PT TELKOM, 1992.
- Budiman, Arief *Teori Pembangunan Dunia Ketiga*. Jakarta: Gramedia, 1995.
- Bertalanffy, Ludwig Von, *General System Theory: Foundation, Development, Applications*. New York: George Braziller, 1968.
- Boulding, Kenneth E., "General System Theory – The Skelton of Science," *Management Science*, 2 (1965).
- Burns, T. dan G.M. Stalker, *The Management of Innovation*. London: Tavistock, 1961.
- Brown, H. *Perception, Theory and Commitment*. Chicago: University of Chicago Press, 1977.
- Onong Uchjana Effendi, *Ilmu, Teori dan Filsafat Komunikasi*, Citra Aditya Bakti: Bandung, 2003.

- Dessler, G., *Manajemen Personalia: Teknik & Konsep Modern*. Alih Bahasa Oleh: Agus Dharma. Jakarta: Penerbit Erlangga, 1986
- Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta, 2009.
- Emery, F.E. dan E.L. Trist, "The Causal Texture of Organizational Environments," *Human Relations*, 18 (1965).
- Fisher, B. Aubrey, *Perspective on Human Communication*. New York: Macmillan, 1978.
- Grove, A.S., *Manajemen Output Tinggi*. Alih bahasa: Rivai. Jakarta: Penerbit Erlangga, 1983
- Garfinkel, Harold, *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1967.
- Guilbot, O. Benoit, "The Sociology of Work," *International Encyclopedia of the Social Sciences*, Vo. 7, 232-233. New York: Macmillan, 1968.
- Handoko, T. H., *Manajemen*. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi. Edisi ke-2, 1992
- Hardjana, A.M., *Konflik di Tempat Kerja*. Yogyakarta: Kanisius, 1994
- Hendricks, W., *Bagaimana Mengelola Konflik*. Diterjemahkan oleh: Arif Santoso. Jakarta: Bumi Aksara, 1992
- Hawes, Leonard C., "Social Collectivities as Communication: Perspective on Organizational Behavior," *Quarterly Journal of Speech*, 60 (Desember 1974).
- Haryatmojo, *Etika Komunikasi*, Kanisius, Yogyakarta, 2007.
- Herman Sofyandi, *Perilaku Organisasi*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2007.
- Katz, Daniel, dan Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley, 1966.
- Lawrence, Paul R., dan Jay W. Lorsch, *Organization and Environment*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1969.
- Luthans, F., *Organizational Behavior*. New York McGrawhill Book Company. 1985.
- Martin, Joanne, "Can Organizational Culture Be Managed?" dalam *Organizational Culture*, Peter J. Frost *et al.*, ed. Berverly Hills, Calif.: Sage, 1985.
- McPhee, Robert D., "Formal Structures and Organizational Communication," dalam *Organizational Communication*, Robert D. McPhee dan Philip K. Tompkins, ed. Beverly Hills, Calif.: Sage, 1985.

- Mayo, Elton, *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1945.
- Miller, Delbert C., dan William H. Form, *Industrial Sociology*. New York: Harper & Row, 1951.
- Naisbitt, John, dan Patricia Aburdene, *Re-inventing the Corporation*. New York: Warner Books, 1985.
- Pacanowsky, Michael, "Communication in the Empowering Organization," Makalah disajikan pada konferensi pada konferensi musim panas *University of Utah* mengenai Pendekatan terhadap Studi Komunikasi Organisasi, Alta, Utah, 1987.
- Parsudi, Suparlan, dkk. *Interaksi Antar Etnik di Beberapa Provinsi di Indonesia*. Depdikbud, direktorat sejarah dan nilai tradisional, Proyek Inventarisasi dan Pembinaan Nilai-Nilai Budaya, 1989.
- Riswandi, *Ilmu Komunikasi*, Graha Ilmu: Yogyakarta, 2009.
- R. Wayne Pace, Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, 1993.
- Stephen P. Robbin, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi, Jilid dan Jilid 2*, Prenhallindo: Jakarta, 2002.
- Santoso, Slant. *Dinamika Kelapak*. Jakarta: Bumi Aksara, 2004
- Soekanto, S., *Sosiologi Suatu Pengantar*, JakartaL Penerbit Universitas Indonesia Press, 1981.
- Smircich, Linda, "Concepts of Culture and Organizational Analysis," *Administrative Science Quarterly*.
- Stogdill, Ralph M., "Dimension of Organization Theory," dalam *Approaches to Organizational Design*, James D. Thomson, ed. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1966.
- Tosi, Henry L., *Theories of Organization*. New York: John Wiley, 1975.
- Wahyudi. *Management Konflik dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta, 2008
- Weick, Karl, "Enactment Processes in Organizations," dalam *New Directions in Organizational Behavior*, Barry M. Staw dan Gerald R. Salancik, ed. Chicago: St. Clair Press, 1977.
- Winardi, *Asas-asas Manajemen*. Bandung: Penerbit Mandar Maju, 1990.

KOMUNIKASI ORGANISASI LENGKAP



Prof. Dr. Khomsahrial Romli, MSi Lahir di Gunung Sugih 09 April 1961, memperoleh gelar Drs dari jurusan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung (1987), gelar MSi dari Ilmu Komunikasi Program Pasca Sarjana Universitas Padjadjaran Bandung (2004), dan gelar DR dari Ilmu Komunikasi Program Pasca Sarjana Universitas Padjadjaran (2008).

Khomsahrial telah menulis beberapa artikel Ilmiah dan Populer yang dimuat dalam media cetak umum dan Jurnal Ilmiah, diantaranya : Lampung Post, majalah keluarga Jakarta, Jurnal Wahana FISIP-USU Medan, Mufida, Analisis, Menara Intan, Tapis, Kom dan Realitas Sosial, ia juga telah menerbitkan Buku antara lain : Perkembangan Teori Komunikasi, Filsafat dan Etika Komunikasi, Komunikasi Massa, Komunikasi Antar Budaya, Manajemen dan Teori Konflik.

Ia juga pernah menjadi konsultan di beberapa Pemerintah Daerah (seperti: Kabupaten Tanggamus, Lampung Utara, Lampung Timur, Lampung Tengah, Way Kanan), dan juga sebagai Tenaga Ahli Pemerintah Daerah Propinsi Lampung, ia juga sebagai Asesor Sertifikasi Dosen di berbagai Perguruan Tinggi.

Dalam pengalaman organisasi Wakil Sekretaris Jenderal Ikatan Cendekiawan Muslim se-Indonesia (ICMI) Pusat (2010-2015) Sekretaris ICMI Orwil Lampung (2011-2016), Dewan Penasehat Asosiasi Bank Syariah Indonesia (ASBISINDO) Lampung (2009-2014), Wakil Direktur Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil (PINBUK) Propinsi Lampung (2008-2012), Ketua Ikatan Sarjana Ilmu Komunikasi Lampung periode 2011-2016

Komunikasi organisasi dapat diartikan juga sebagai perilaku pengorganisasian yakni bagaimana seseorang terlibat dalam proses berintraksi dan memberikan makna atas apa yang sedang terjadi. Jadi komunikasi organisasi akan berpusat pada simbol-simbol yang memungkinkan kehidupan organisasi, apakah kata-kata, gagasan-gagasan dan konstruk yang mendorong mengesahkan, mengkoordinasikan, dan mewujudkan aktivitas yang terorganisir dalam situasi-situasi spesifik. Dan juga dalam setiap organisasi pasti terdapat perbedaan antara satu sama lain, baik perbedaan dalam struktur organisasi maupun gaya kepemimpinan yang kemudian dapat mempengaruhi iklim organisasi dan sistem pengambilan keputusan dalam organisasi tersebut.



PT. Gramedia Widiasarana Indonesia
Kompas Gramedia Building
Jl. Palmerah Barat No. 33-37, Jakarta 10270
Tel. (021) 536 50110 - 536 50111 ext. 3315/3327/3303
Fax. (021) 536 98097, 536 98098
www.grasindo.co.id

ISBN 978-602-251-509-8



9 786022 515098

GWI 703.14.4.016