

BUKU AJAR
TEORI KOMUNIKASI
ORGANISASI DAN MANAJEMEN

BUKU AJAR
TEORI KOMUNIKASI
ORGANISASI DAN MANAJEMEN

Dr. Marlinda Irwanti, S.E., M.Si.



Judul Buku:

Buku Ajar
Teori Komunikasi Organisasi dan Manajemen

Penulis:

Dr. Marlinda Irwanti, S.E., M.Si.

Editor:

Murni

Desain Sampul:

Tim Penerbit

Penata Isi:

ayuanitasarii45@gmail.com

Edisi Pertama, Desember 2022**Jumlah Halaman:**

x + 168 hlm | 15 x 23 cm.

Diterbitkan Oleh:

Damera Press
Jl. Pagujaten Raya No. 9, Pasar Minggu,
Pejaten Timur, Jakarta Selatan
Telp : 081513178398
Email : damerapress@gmail.com
www.damerapress.co.id

ANGGOTA IKAPI**ISBN:**

978-623-09-1194-1

HAK CIPTA DILINDUNGI OLEH UNDANG-UNDANG

Dilarang memperbanyak isi buku ini, baik sebagian maupun seluruhnya dalam bentuk apapun tanpa seizin dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Komunikasi yang efektif akan mengarahkan kepada sebuah organisasi yang efektif pula. Semua fungsi-fungsi di dalam organisasi termasuk perencanaan, pengendalian dan pengambilan-pengambilan keputusan akan berjalan secara efektif. Selain itu, komunikasi juga menjadi penghubung seluruh elemen dalam organisasi.

Sebagian besar masalah yang timbul dalam sebuah organisasi disebabkan adanya komunikasi yang tidak efektif. Kesalahpahaman dan kesenjangan yang muncul pada akhirnya akan menghambat usaha pencapaian tujuan organisasi.

Sebagai sebuah disiplin ilmu Komunikasi organisasi tergolong masih muda. Namun berkembang dengan sangat pesat seiring dengan kesadaran bahwa komunikasi merupakan jantung dari sebuah organisasi. Kajian ilmu komunikasi organisasi telah berkembang dan diterima di perguruan tinggi terutama jurusan bisnis. Ilmu ini diadopsi menjadi mata kuliah wajib bagi hampir semua perguruan tinggi.

Buku berjudul *Buku Ajar Teori Komunikasi Organisasi Dan Manajemen*, ini ditulis agar bisa menjadi salah satu sumber bacaan wajib bagi para mahasiswa. Disusun berdasarkan Rencana Pembelajaran Semester (RPS) sehingga bisa menjadi acuan di dalam memahami ilmu komunikasi organisasi. Penulis menyadari bahwa masih ada kekurangan dalam buku ini. Penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca, demi perbaikan isi buku di masa mendatang.

Jakarta, November 2022

Penulis

Dr. Marlinda Irwanti, S.E., M.Si.

KATA PENGANTAR

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
BAB 1 TANTANGAN KOMUNIKASI ORGANISASI	1
A. Pengertian Teori Komunikasi Organisasi dan Manajemen	1
B. Beberapa Tantangan Dalam Organisasi Komunikasi	9
Latihan Soal	13
BAB 2 PENDEKATAN-PENDEKATAN KLASIKAL	15
A. Henri Fayol, Weber, Taylor	15
B. Model Komunikasi Dalam Pendekatan Klasik	19
Latihan Soal	21
BAB 3 PENDEKATAN-PENDEKATAN <i>HUMAN RELATION</i> DAN <i>HUMAN RESOURCES</i>	23
A. Teori-Teori Manajemen Dalam Pendekatan <i>Human Relation</i> dan SDM	23

B.	Model Komunikasi Dalam Pendekatan <i>Human Relation</i> dan SDM	27
	Latihan Soal	35
BAB 4	PENDEKATAN-PENDEKATAN SISTEM	37
A.	Sistem Metafora dan Sistem Konsep	37
B.	Teori-Teori Tiga Sistem	39
C.	Metode Dalam Mempelajari Sistem Organisasi	44
	Latihan Soal	50
BAB 5	PENDEKATAN-PENDEKATAN BUDAYA	51
A.	Perspektif Budaya <i>Strong Culture</i> dan <i>Excellent Culture</i>	51
B.	Beberapa Pendekatan Tentang Budaya Organisasi	53
C.	Model Schein Tentang Budaya Organisasi	54
D.	Metode Dalam Mempelajari Budaya Organisasi	56
	Latihan Soal	58
BAB 6	PENDEKATAN-PENDEKATAN KRITIS	59
A.	Konsep Kekuasaan dan Implikasinya Dalam Kehidupan Organisasi	59
B.	Teori dan Konsep Tentang Ideologi dan Hegemoni	64
C.	Pendekatan Teori <i>Concertive Control</i> Dalam Komunikasi Organisasi	65
D.	Pendekatan Teori Feminisme Dalam Komunikasi Organisasi	65
	Latihan Soal	69
BAB 7	PROSES ASIMILASI	71
A.	Model Dalam Sosialisasi Organisasi	71

B.	Proses Komunikasi Selama Asimilasi	73
C.	Proses Komunikasi Selama Sosialisasi Perekrutan dan Wawancara Kerja	77
	Latihan Soal	79
BAB 8	PENGAMBILAN KEPUTUSAN	81
A.	Model Dalam Proses Pengambilan Keputusan	81
B.	Pengambilan Keputusan Pada Kelompok Kecil	88
C.	Partisipasi Dalam Pengambilan Keputusan	94
	Latihan Soal	100
BAB 9	MANAJEMEN KONFLIK	101
A.	Konseptualisasi Proses-Proses Konflik	101
B.	Cara Mengelola Konflik Organisasi	107
C.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Proses Pengelolaan Konflik	110
D.	Pandangan Alternatif Tentang Konflik	112
	Latihan Soal	116
BAB 10	DINAMIKA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN	117
A.	Proses-Proses Perubahan Dalam Suatu Organisasi	117
B.	Kepemimpinan Dalam Organisasi	125
	Latihan Soal	137
BAB 11	KONDISI PSIKOLOGIS INDIVIDU DALAM ORGANISASI	139
A.	Emosi di Tempat Kerja	139
B.	Munculnya Stres, Gejala, dan Dukungan Sosial di Tempat Kerja	141
	Latihan Soal	146

BAB 12 ISU-ISU KONTEMPORER KOMUNIKASI ORGANISASI	147
A. Persoalan Wanita dan Kelompok Minoritas Dalam Organisasi	147
B. Konsep Multikulturalisme Dalam Organisasi	149
C. Konsep dan Teori-Teori Penggunaan Teknologi Media	151
D. Pengaruh Teknologi Dalam Komunikasi Organisasi	154
Latihan Soal	157
DAFTAR PUSTAKA	159
BIODATA PENULIS	163

1

TANTANGAN KOMUNIKASI ORGANISASI

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini pembaca diharapkan mampu:

1. Memahami pengertian dasar komunikasi, organisasi, dan manajemen.
2. Membaca berbagai tantangan yang ada.

A. Pengertian Teori Komunikasi Organisasi dan Manajemen

1. Pengertian Komunikasi

Komunikasi adalah hal mendasar yang kita lakukan dalam kegiatan sehari-hari. Bahkan semenjak seorang bayi berada dalam kandungan dia sudah melakukan kegiatan komunikasi yang sangat sederhana, berupa gerakan-gerakan kecil dalam perut ibunya. Seorang ibu akan merasakan

gerakan-gerakan itu kemudian mencoba memahami apa makna yang ingin disampaikan oleh janin di dalam perutnya. Penyampaian pesan dan pemahaman makna itulah hakekat dari komunikasi.

Meskipun demikian, nyatanya tidak semudah itu memberikan arti ataupun makna komunikasi. Tidak mudah memberikan definisi yang bisa diterima oleh banyak pihak. Beberapa literatur memberikan definisi dan pendapat sendiri mengenai pengertian komunikasi. Membaca buku-buku komunikasi yang disusun oleh penulis yang berbeda memberi kita definisi dan pemahaman yang berbeda tentang komunikasi. Deddy Mulyana mencatat bahwa pada tahun 1976 saja, Fank Dance dan seorang peneliti komunikasi bernama Carl Larson mengumpulkan 126 definisi komunikasi. Sekarang jumlah definisi yang diajukan oleh para ahli tentu jauh lebih banyak lagi.¹

Berikut beberapa definisi komunikasi:

- a. Hoveland, Janis dan Kelly menyebutkan bahwa pengertian komunikasi merujuk pada penyampaian stimulus dari seseorang sebagai komunikator kepada seseorang lainnya dengan tujuan untuk mengubah perilaku ataupun persepsi.²
- b. Everett M. Rogers dan Lawrence Kincaid mengungkapkan bahwa komunikasi adalah suatu proses dimana dua orang atau lebih melakukan pertukaran informasi.³
- c. Wilbur Scramm mendefinisikan komunikasi sebagai suatu proses berbagi (*sharing process*) yang mana proses ini melahirkan kesepahaman antara dua orang yang terlibat dalam komunikasi tersebut.
- d. Sedangkan menurut Kamus besar Bahasa Indonesia, komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami.

¹<https://sc.syekhnurjati.ac.id/esscamp/risetmhs/BAB21413344019.pdf>.

²Komunikasi Organisasi, Dr. Irene Silviani, MSP, Scopindo Media Pustaka, hal 27.

³*Ibid.*

- e. Raymond Ross berpendapat bahwa komunikasi merupakan proses memilah dan mengirimkan informasi dari seseorang kepada yang lain.

Dari beberapa pengertian dan definisi komunikasi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian komunikasi adalah suatu tindakan ataupun proses yang melibatkan pemberi dan penerima di mana antar keduanya terjadi kesepahaman.

2. Pengertian Organisasi

Organisasi adalah suatu kelompok yang dibentuk secara sadar, dikoordinasikan dan diatur dengan sistem yang disepakati bersama serta mempunyai tujuan yang disepakati bersama pula. Sistem dalam hal ini merujuk kepada aturan-aturan baik tertulis ataupun tidak tertulis yang disepakati bersama. Kesepakatan bersama ini dibentuk dengan cara melakukan komunikasi pada saat pembentukan organisasi. Komunikasi merupakan unsur sentral dalam organisasi.

Menurut (Stephen P. Robbins Edisi 3 1994:54) Orang-orang dalam organisasi memiliki hubungan yang berkelanjutan. Rasa koneksi ini tidak menyiratkan keanggotaan seumur hidup. Di sisi lain, organisasi menghadapi perubahan keanggotaan yang konstan, meskipun mereka adalah anggota, orang-orang dari organisasi berpartisipasi secara teratur.⁴

Secara umum pengertian organisasi dibedakan menjadi dua pendekatan yaitu:

- a. Pendekatan Obyektif

Pendekatan ini menyatakan bahwa organisasi adalah sesuatu yang bersifat fisik dan berwujud. Tindakan memiliki tujuan, bijaksana, berorientasi pada tujuan, dan rasional. Organisasi adalah sebuah struktur.

⁴<https://dewey.petra.ac.id>.

b. Pendekatan Subyektif

Pendekatan ini memandang organisasi sebagai kegiatan yang dilakukan orang-orang sebagai anggota organisasi. Organisasi terdiri dari aktivitas, interaksi dan transaksi yang melibatkan orang. Dengan kata lain, organisasi berarti proses. Kegiatan yang muncul dari proses sosial dalam interaksi manusia. Fokusnya adalah pada perkembangan perilaku (emerging) yang bergantung pada konstruksi sosial yang diciptakan selama proses interaksi.

a. Organisasi Sosial

Karya Blau & Scott (1962) merupakan landasan bagi teori struktural klasik mengenai organisasi sosial. Dalam teori ini dibedakan antara struktur umum dan organisasi formal.

Organisasi Sosial merujuk pada:

- Pola-pola interaksi sosial (frekuensi dan lamanya kontak antara orang-orang; kecenderungan mengawali kontak; arah pengaruh antara orang-orang; derajat kerja sama; perasaan tertarik; hormat; dan permusuhan; dan perbedaan status).
- Regularitas (pola) dlm interaksi sosial yang mengisyaratkan bahwa terdapat hubungan antara orang-orang yang mentransformasikan mereka dari suatu kumpulan individu menjadi sekelompok orang atau dari sejumlah kelompok menjadi suatu sistem sosial yang lebih besar.

Contoh:

- Satu bus orang yang pergi bekerja di tempat-tempat yang berbeda di sebuah kota tidakd sungguh-sungguh merupakan suatu organisasi sosial.
- Satu bus anggota klub pendukung sepak bola dalam perjalanan mereka ke sebuah pertandingan sepak bola merupakan satu organisasi sosial.

b. Struktur Budaya

- Adalah jaringan hubungan dan kepercayaan bersama suatu kelompok.
- Hubungan-hubungan berfungsi mengorganisasikan perilaku manusia dalam suatu organisasi.
- Karena orang menyesuaikan diri dengan pengharapan anggota-anggota kelompok, hal ini mempengaruhi hubungan dengan orang-orang lainnya, dan kemudian dengan status sosialnya sendiri; status seseorang kemudian mempengaruhi perilaku sehingga konsisten dengan norma-norma sosial dan meningkatkan kesempatan orang tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan penting.
- Maka terjadilah interaksi yang terorganisasikan secara sosial.

Komunikasi berhubungan dengan Organisasi sosial dengan 3 cara (Berlo 1960):

- Pertama: Sistem sosial dihasilkan lewat komunikasi. Keseragaman perilaku dan tekanan untuk menyesuaikan diri dengan norma-norma dihasilkan lewat komunikasi diantara anggota-anggota kelompok.
- Kedua: Bila suatu sistem sosial telah berkembang, ia menentukan komunikasi anggota-anggotanya. Sistem mempengaruhi bagaimana, kepada siapa dan dari siapa, dan dengan pengaruh bagaimana komunikasi terjadi diantara anggota-anggota sistem. Status sosial seseorang dalam sistem, misalnya meningkatkan kemungkinan berbicara dan kepada orang-orang yang punya status setara dan mengurangi kemungkinan komunikasi dengan orang-orang yang berstatus jauh lebih tinggi atau jauh lebih rendah.
- Ketiga: Pengetahuan mengenai suatu sistem sosial dapat membantu kita membuat prediksi yg akurat mengenai org2 tanpa mengetahui lebih banyak daripada peranan-peranan yang mereka duduki dalam sistem.

3. Komunikasi Organisasi

Sebagaimana disinggung dalam sub bab sebelumnya bahwa komunikasi memegang peran sentral dalam setiap organisasi. Baik organisasi sosial, organisasi bisnis, organisasi politik maupun pemerintahan. Komunikasi menjadi salah satu faktor penentu dalam pencapaian tujuan organisasi.

Komunikasi yang efektif akan mengarahkan kepada sebuah organisasi yang efektif pula. Semua fungsi-fungsi di dalam organisasi termasuk perencanaan, pengendalian dan pengambilan-pengambilan keputusan akan berjalan secara efektif. Selain itu, komunikasi juga menjadi penghubung seluruh elemen dalam organisasi.

Sebagian besar masalah yang timbul dalam sebuah organisasi disebabkan adanya komunikasi yang tidak efektif. Kesalahpahaman dan kesenjangan yang muncul pada akhirnya akan menghambat usaha pencapaian tujuan organisasi.

Sebagai sebuah disiplin ilmu komunikasi organisasi tergolong masih muda. Namun berkembang dengan sangat pesat seiring dengan kesadaran bahwa komunikasi merupakan jantung dari sebuah organisasi. Jerry Wofford memberikan pernyataan bahwa kajian ilmu komunikasi organisasi telah berkembang dan diterima di perguruan tinggi terutama jurusan bisnis. Ilmu ini diadopsi menjadi mata kuliah wajib bagi hamper semua perguruan tinggi.

W. Charles Redding adalah salah satu tokoh yang dikenal dalam pendewasaan ilmu komunikasi organisasi, terutama dalam pengembangan program doktor komunikasi organisasi Purdue University, sebuah lembaga riset yang menghasilkan doktor-doktor dalam bidang komunikasi organisasi. Doktor-doktor inilah yang menyebar ke berbagai perguruan tinggi dan mengembangkan dan mengajarkan ilmu komunikasi sehingga mencapai tahap pendewasaan seperti sekarang ini.⁵

⁵Komunikasi Organisasi, Andre Hardjana, Penerbit Buku Kompas, 2016.

Dua bentuk komunikasi organisasi:

a. Komunikasi internal

Komunikasi internal organisasi menunjukkan interaksi diantara para anggota organisasi, termasuk level supervisor, kolaborator dan sub ordinat (berhubungan dengan interaksi antarorang yang ada di dalam perusahaan, lintas posisi dan lintas level.

- Menurut Scott Cutlip: “komunikasi internal organisasi adalah sebuah proses mengidentifikasi, membuat serta memelihara hubungan mutualisme antara organisasi dan para stafnya.”
- Menurut Bevan dan Bailey: “sebuah proses di mana organisasi membagikan informasi, membangun komitmen, dan mengelola perubahan. (Lynn Kalani Terumi Hayase): pertukaran informasi, baik informal maupun formal, antara manajemen dan karyawan dalam organisasi.”

b. Komunikasi Eksternal

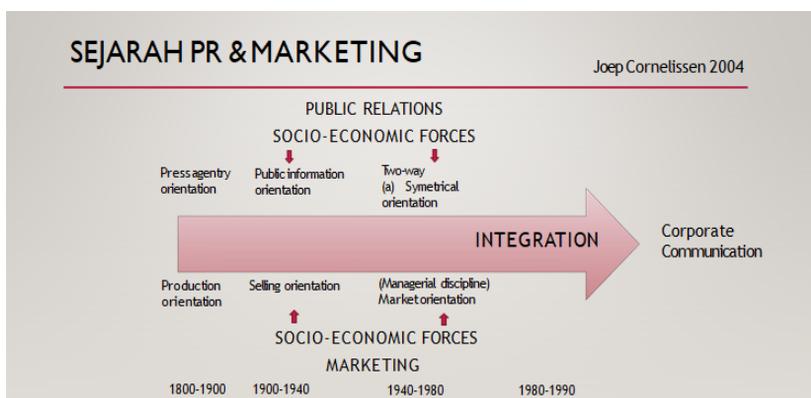
Sering diwujudkan dalam bentuk kerja-kerja kehumasan dan pemasaran. Keberhasilan sangat ditentukan oleh strategi komunikasi.

Lima level komunikasi organisasi

- antarindividu (interpersonal);
- di atas kelompok (groups);
- di atas organisasi (organization);
- antar organisasi (between organisasi);
- Komunikasi massa (mass communication).

Dalam konteks bisnis, komunikasi eksternal bertujuan untuk membangun koneksi dengan pelanggan, stakeholders, institusi, pemerintahan maupun organisasi lainnya. Fungsinya (dari sisi bisnis):

- hubungan masyarakat;
- pengumpulan informasi;
- kontrak dengan pelanggan;
- hubungan dengan pemasok;
- hubungan dengan lembaga keuangan;
- hubungan dengan pemerintah;
- hubungan dengan pemegang saham dan lain-lain.



Jika ada pertanyaan manakah yang lebih penting dalam sebuah organisasi komunikasi internal atau eksternal? Jawabnya adalah keduanya sama penting dan saling berhubungan.

Ekosistem Komunikasi Eksternal Organisasi

a. Publik Relation

Menurut Larry F. Lamb dan Kathy Brittain McKee: “komunikasi dan tindakan dalam bagian organisasi yang mendukung pengembangan serta pemeliharaan hubungan yang saling menguntungkan antara organisasi dan kelompok-kelompok yang saling ketergantungan. Menurut Cutlip, Center dan Broom;; fungsi manajemen yang

mengidentifikasi, membangun serta memelihara hubungan saling menguntungkan antara organisasi dan berbagai entitas public.”

b. Marketing Komunikasi

Atau komunikasi pemasaran adalah proses komunikasi yang dilakukan untuk mendukung pemasaran dan promosi barang dan jasa suatu organisasi, terdiri dari bentuk-bentuk komunikasi yang mendukung penjualan produk, jasa dan merek.

c. Komunikasi Korporat

Menurut Phillip Kotler, muncul karena adanya kebutuhan akan pengembangan paradigma baru, di mana dua subkultur (Publik Realltion dan Marketing Komunikasi) bekerja sangat efektif untuk kepentingan terbaik organisasi dan publik secara umum.

B. Beberapa Tantangan Dalam Organisasi Komunikasi

Seperti kita ketahui dalam berbagai literatur bahwa manusia adalah makhluk individu sekaligus juga sebagai makhluk sosial. Sebagai individu manusia punya ego dan kepentingan-kepentingan pribadi. Sedangkan sebagai makhluk sosial manusia membutuhkan interaksi dengan makhluk lainnya. Di dalam sebuah organisasi yang merupakan perkumpulan dari sekelompok manusia, akan muncul friksi-friksi sebagai akibat dari dualisme kodrat manusia tersebut.

Sebagai anggota organisasi, seseorang dituntut untuk mematuhi aturan-aturan yang telah ditetapkan dalam sebuah organisasi. Namun sebagai individu dia juga mempunyai ego dan kepentingan pribadi yang harus diperjuangkan. Dari sinilah muncul berbagai tantangan dalam organisasi. Semakin besar sebuah organisasi, semakin besar juga tantangannya. Baik tantangan internal maupun eksternal.

Tantangan internal adalah tantangan yang muncul dan diakibatkan oleh anggota-anggota di dalam sebuah organisasi. Sedangkan tantangan eksternal, diakibatkan pihak-pihak di luar organisasi, di mana pihak

eksternal ini secara langsung maupun tidak langsung berkaitan dengan organisasi tersebut.

1. Tantangan Internal

a. Karakter Anggota Dalam Organisasi

Sebuah organisasi terdiri dari beberapa anggota dari bermacam-macam latar belakang keluarga dan pendidikan. Dalam menjalankan kegiatan dan operational sehari-harinya, seringkali setiap anggota berbeda-beda pula dalam memaknai sebuah informasi ataupun komunikasi, baik yang datang dari atasan maupun sesama anggota. Terjadi miskomunikasi dan perbedaan pendapat. Cara menyampaikan ataupun melakukan komunikasi berbeda-beda pula dari setiap anggota organisasi. Seseorang yang berasal dari keluarga yang terbiasa berbicara dengan lemah lembut, misalnya, tentu berbeda dengan seseorang yang berasal dari keluarga yang cenderung berbicara apa adanya. Hal ini terkadang menimbulkan konflik antar anggota organisasi karena seseorang merasa diperlakukan dengan kasar, walaupun sebenarnya dia tidak bermaksud demikian.

Demikian pula seseorang dengan latar belakang pendidikan tinggi, akan berbeda dalam menyikapi sebuah masalah ataupun persoalan di dalam organisasi di bandingkan dengan anggota organisasi lainnya yang berpendidikan lebih rendah.

b. Karakter Pemimpin Dalam Organisasi

Pemimpin memegang peranan sentral dalam sebuah organisasi. Dia harus bisa menanggalkan sifat individunya. Harus mengesampingkan ego dan kepentingan pribadinya demi kepentingan organisasi. Dalam beberapa kasus, baik dalam organisasi bisnis maupun organisasi lainnya, sering muncul permasalahan yang diakibatkan oleh pemimpin yang tidak kompeten, pemimpin yang egois, pemimpin yang hanya mementingkan kepentingan pribadinya, dan beberapa karakter

individualis lainnya. Akibatnya tatanan organisasi menjadi kacau. Pemimpin tersebut akan kehilangan kewibawaan, muncul intrik dan ketidakpuasan dari para bawahannya. Tujuan organisasi juga sulit untuk bisa direalisasikan.

2. Tantangan Eksternal

a. Globalisasi

Globalisasi telah menyebabkan outsourcing dalam arti bahwa perusahaan memindahkan pusat produksi dan layanan ke negara-negara di mana tenaga kerja murah. Globalisasi juga telah menciptakan banyak perusahaan multinasional atau internasional, dimana karyawan dari satu organisasi bekerja di beberapa negara dan perusahaan. Hal ini menjadi tantangan baru bagi organisasi/perusahaan dimana perusahaan saat ini harus bersaing untuk menekan biaya produksi namun menghasilkan pendapatan bagi perusahaan besar.

b. Perubahan Iklim

Seperti yang kita ketahui bersama, manusia berperan dalam perubahan iklim, oleh karena itu pemerintah, pelaku ekonomi dan individu harus menyikapinya. Saat ini para ilmuwan percaya bahwa perubahan iklim kita baru-baru ini mungkin terkait dengan tindakan individu dan organisasi.

Perubahan iklim yang terjadi tidak hanya berkaitan dengan kondisi alam, tetapi arti penting perubahan iklim bisa lebih luas, seperti: situasi pasar (keinginan dan permintaan), serta situasi perusahaan itu sendiri ketika kita menghadapi tantangan kebutuhan alami pasar dan tanggung jawab korporasi serta realisasi hak yang justru mempengaruhi kondisi nyata perubahan iklim.

Dalam hal ini, peran komunikasi organisasi dalam perubahan iklim adalah belajar dari peristiwa masa lalu dan belajar mengevaluasi perkembangan organisasi lain atau negara lain, serta dampak lingkungan lainnya. Peneliti komunikasi

organisasi memiliki tugas untuk mempromosikan tanggung jawab lingkungan di perusahaan dan negara.

c. Perubahan Demografi

Demografi dalam buku Kathrine Miller mengacu pada deskripsi statistik karakteristik suatu populasi. Perubahan demografis menghadirkan tantangan bagi komunikasi organisasi. Hal ini dapat mengarah pada tempat kerja multikultural, karyawan dengan tanggung jawab yang meningkat terhadap anggota keluarga yang menua dan lainnya. Tantangannya di sini adalah bahwa komunikasi organisasi dapat dipahami sebagai alat untuk menghadapi tantangan dunia saat ini. Jenis yang dibutuhkan terkait antara lain konsep yang menunjukkan bahwa organisasi dan kelompok yang sukses perlu bekerja keras untuk mengatasi masalah yang dihadapi oleh mereka. Jadi masalah yang mudah membutuhkan kelompok yang mudah dan masalah yang sulit membutuhkan kelompok yang sulit. Dalam buku Kathrine Miller juga disebutkan hal-hal yang mempersulit pikiran kita terhadap organisasi. Salah satunya yaitu lima fitur kritis yang sering kita hadapi yaitu, adanya kolektivitas sosial, tujuan organisasi dan individu, mengkoordinasikan aktivitas, struktur organisasi, dan penyisipan organisasi yang menyulitkan organisasi. Mengomplekskan pemikiran kita tentang komunikasi di dalam organisasi yang membuat kita merasa kurang nyaman berada di dalam ruang lingkup organisasi. Komunikasi dalam organisasi bukan hanya sekedar sumber, pesan, media, juga penerima pesan, karena pada dasarnya hal tersebut gagal dalam mencakup serta mengimplementasikan komunikasi dalam organisasi.

Craig berpendapat bahwa kita harus melihat model konstitutif sebagai metamodel, cara berpikir umum tentang komunikasi. Dia juga melihat kelemahan tertentu dalam model ini, sehingga meta-model komunikasi dapat membantu kita menghadapi tantangan praktis dunia organisasi saat ini.

Latihan Soal

1. Jelaskan Pengertian Komunikasi.
2. Jelaskan Pengertian Organisasi.
3. Jelaskan Peran komunikasi dalam organisasi.
4. Jelaskan tantangan-tantangan dalam komunikasi organisasi.
5. Buatlah diskusikan dengan rekan sejawatmu mengenai sebuah organisasi bisnis/perusahaan dan tantangannya.

2

PENDEKATAN-PENDEKATAN KLASIKAL

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini pembaca diharapkan mampu:

1. Mengaplikasikan teori-teori pendekatan klasik
2. Melakukan analisis terhadap persoalan komunikasi organisasi

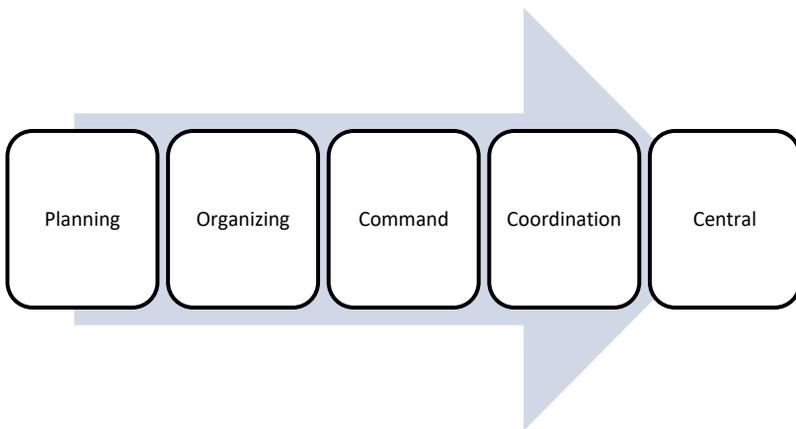
A. Henri Fayol, Weber, Taylor

1. Teori Henri Fayol

Henri Fayol lahir di Istanbul, Turki, 1841. Ia adalah Insinyur pertambangan Prancis, manajer tambang, dan pakar manajemen. Dengan orisinalitasnya, ia mampu menciptakan teori-teori ilmiah tentang manajemen yang dikenal dengan manajemen bisnis umum, yang kemudian dijuluki Fayolisme. Beliau adalah salah satu penulis

terpenting dari teori manajemen yang dikembangkan kemudian. Nama “Henri Fayol” dikenal dari sejarah pemikiran manajemen. Ada referensi namanya dalam teks manajemen, dan dia mengatakan bahwa teori dan teknik manajemen adalah dasar untuk mengelola organisasi yang kompleks.⁶

Prinsip-Prinsip Manajemen Henri Fayol:



a. *Planning*

Dalam menjalankan kegiatannya sebuah organisasi membutuhkan perencanaan yang baik dan matang, baik perencanaan jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Tanpa perencanaan yang baik, sulit diharapkan tujuan organisasi akan tercapai. Perencanaan yang baik harus mempertimbangkan beberapa aspek dari organisasi, termasuk sumber daya, budaya organisasi, pengalaman masa lalu, kebijakan-kebijakan, kondisi internal dan eksternal, serta beberapa aspek penting lainnya. Penyusunan rencana yang biasanya dilakukan oleh para pimpinan organisasi atau perusahaan sebaiknya juga

⁶<https://id.scribd.com/document/432081958/Biografi-Henri-Fayol>.

mengakomodir masukan dari personil-personil yang bekerja pada level pelaksana.

b. *Organizing*

Setelah penetapan planning/perencanaan, dibutuhkan pengorganisasian atau organizing. Salah satu bentuk organizing bisa dituangkan dalam job description atau tugas dan tanggung jawab pada level pimpinanial.

c. *Command*

Setelah mendapat tugas dan tanggung jawab dari pimpinan seorang manager harus mampu memerintahkan kepada jajaran di bawahnya agar planning yang sudah ditetapkan bisa dilaksanakan ataupun dijalankan. Agar fungsi command bisa berjalan secara efektif, karyawan sebaiknya menerima tugas atau perintah hanya dari satu orang pimpinan atau supervisor.

d. *Coordination*

Koordinasi dalam sebuah organisasi mencakup aktifitas untuk menyatukan seluruh sumber daya, membuat prioritas-prioritas, bekerja sama dengan bagian lain, melakukan komunikasi efektif dengan para pimpinan dan bawahan, serta menyatukan kegiatan-kegiatan yang mempunyai tujuan yang sama berada pada satu supervisor.

e. *Central*

Menurut Henri Fayol bahwa orgnisasi akan lebih efektif apabila manajemen pusat mengontrol pengambilan keputusan dan pada kegiatan-kegiatan karyawan. Organisasi sebaiknya mengatur hirarki secara vertikal, sehingga komunikasi dapat lebih luas baik ke atas maupun ke bawah.

2. Teori Max Weber

Max Weber (1864:1920) adalah seorang ahli sosiologi dan ekonomi politik dari Jerman. Menurut Max Weber ada tiga sumber legitimasi dalam kekuasaan yaitu:

a. Kekuasaan Traditional (Traditional authority)

Adalah kekuasaan yang berdasarkan pada kepercayaan dan kebiasaan lama, contohnya kekuasaan yang dimiliki oleh seorang Raja ataupun Kepala Suku.

b. Kekuasaan Kharismatik (Charismatic authority)

Dalam kekuasaan kharismatik, seseorang akan dihormati oleh para pengikutnya karena sifat-sifat luar biasa yang dimilikinya. Kesetiaan dan penghormatan dari para pengikut pemimpin kharismatik ini biasanya terjalin sebagai hubungan emosional. Contoh dari kekuasaan kharismatik adalah ulama, ataupun tokoh masyarakat.

c. Kekuasaan Rational-Legal (Rational-legal authority)

Kekuasaan Rational-Legal didapatkan oleh seseorang karena adanya sebuah aturan resmi dari organisasi. Aturan resmi ini berupa aturan internal organisasi ataupun produk hukum yang berlaku secara umum. Sebagai contoh seorang Direktur di sebuah perusahaan mendapatkan kekuasaan dari surat keputusan (SK) Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), selain itu juga mendapatkan legitimasi dari Undang-Undang Ketenagakerjaan.

3. Teori Frederick Taylor

Frederick Taylor adalah seorang mekanik asal Amerika, selama bertahun-tahun berhasil mengembangkan teori efisiensi dalam manajemen yang dikenal dan dipakai hingga saat ini. Teori Taylor lebih fokus kepada hubungan antara pimpinan dan karyawan dan kontrol individu di tempat kerja, dibandingkan pada struktur sebuah organisasi. Ada 4 point utama yang menjadi fokus teorinya:

- a. Bahwa untuk setiap pekerjaan harus dilakukan dengan cara yang terbaik untuk mendapatkan hasil yang terbaik dengan melakukan evaluasi terhadap kebiasaan-kebiasaan yang berlaku. Artinya kebiasaan lama yang dinilai tidak efisien harus diganti dengan yang lebih efisien.
- b. Pekerja yang tepat harus dipilih di antara pekerja lainnya untuk melakukan sebuah pekerjaan. Selain itu juga perlu adanya pelatihan-pelatihan untuk mengembangkan ketrampilannya,
- c. Memastikan bahwa setiap proses pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan mengikuti metode-metode dan aturan yang telah ditetapkan.
- d. Ada perbedaan inheren antara pimpinan dan pekerja. Baik pimpinan dan karyawan masing-masing melaksanakan fungsi dan tugasnya.

B. Model Komunikasi Dalam Pendekatan Klasik

Elton Mayo melakukan penelitian yang dikenal sebagai The Hawthorne Studies (HS) atau Studi Hawthorne yang menyatakan bahwa Perubahan dalam lingkungan organisasi dapat memberi dampak yg kuat pada produktivitas para pekerja. Teknik penelitiannya secara garis besar adalah sebagai berikut:

1. Studi Penerangan: 2 kelompok yang dibagi dalam 2 Ruangan dengan kondisi penerangan yang berbeda (lampu terang & lampu kurang terang). Produktivitas pekerja meningkat pada ruangan dengan pencahayaan yang terang. Namun, pada ruangan dengan pencahayaan yang kurang terang, ternyata menunjukkan produktivitas pekerja juga naik. Mayo mengambil kesimpulan bahwa produktivitas pekerja tidak terletak pada faktor pencahayaan, tetapi perasaan bahwa pekerja merasa dilibatkan (dalam hal ini dilibatkan dalam subyek penelitian) itulah faktor yang menyebabkan naiknya produktivitas.

2. Studi ruang uji perakitan andal: untuk mengetahui bagaimana kondisi yang berubah-ubah akan berpengaruh kepada produktivitas pekerja.
3. Program wawancara: Wawancara yang dilakukan secara santai dan dengan memperhatikan sikap dan perasaan pekerja, membuat pekerja tertarik untuk mengungkapkan apa yang mereka rasakan dan hal ini membuat mereka merasa dihargai. Produktivitas pekerja juga ikut naik.
4. Studi ruang penyambungan kabel bank: Pekerja yang lambat ditekan untuk bekerja cepat & pekerja yang cepat ditekan untuk bekerja lambat. Ini memberikan gambaran bahwa bekerja dalam sebuah kelompok akan memberikan pengaruh kepada produktivitas.

Riset yang dilakukan oleh Elton Mayo menjadi awal asumsi bahwa pentingnya peran komunikasi, terutama yang bersifat informal dan komunikasi kelompok dalam fungsi organisasi. Elton Mayo menitik beratkan kepada tugas yang dilakukan oleh kelompok daripada secara individual. Pemberian penghargaan juga ditujukan untuk kelompok dan peran serta seluruh team pendukung.

Keterlibatan secara pribadi berupa komunikasi yang terbuka dan rutin antara manager dan para pekerja, menurut teori Mayo akan lebih efektif dibandingkan dengan hal-hal lain yang sifatnya lebih formal.

Latihan Soal

1. Jelaskan prinsip-prinsip dalam teori Henri Fayol.
2. Jelaskan prinsip-prinsip dalam teori Max Weber.
3. Jelaskan prinsip-prinsip dalam teori Frederick Taylor.
4. Jelaskan perbedaan dari ketiga teori tersebut.
5. Diskusikan dengan teman sejawatmu apakah memungkinkan seseorang mempunyai kekuasaan berdasarkan tiga legitimasi sekaligus yaitu kekuasaan traditional, kharismatik dan rational?

3

PENDEKATAN-PENDEKATAN *HUMAN RELATION* DAN *HUMAN RESOURCES*

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini pembaca diharapkan mampu:

1. Mengaplikasikan teori-teori pendekatan hubungan manusia dan SDM
2. Melakukan analisis terhadap persoalan komunikasi organisasi
3. Memecahkan persoalan komunikasi organisasi dengan pendekatan hubungan manusia dan SDM

A. Teori-Teori Manajemen Dalam Pendekatan *Human Relation* dan SDM

1. Abraham Maslow

Abraham Maslow berpendapat bahwa manusia memiliki kebutuhan dasar. Kebutuhan ini membangkitkan motivasi. Manusia memiliki dorongan yang kuat untuk memenuhi semua kebutuhannya. Menurut

Maslow, kebutuhan manusia dapat dibedakan menjadi lima tingkatan, dari tingkatan yang paling rendah sampai tingkatan yang paling tinggi yaitu mengenai tingkatan kebutuhan dasar. Untuk memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih tinggi, pertama-tama seseorang harus dapat memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih rendah.

Berikut adalah teori kebutuhan individu menurut Maslow, dari tingkat dasar ke tingkat yang lebih tinggi, yaitu:

a. Kebutuhan fisiologis

Adalah kebutuhan yang paling mendasar. Yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Seseorang harus memenuhi kebutuhan dasar ini sebelum memikirkan kebutuhan lainnya pada tingkat yang lebih tinggi. Dia akan mengesampingkan kebutuhan lainnya tersebut sampai kebutuhan dasar ini bisa terpenuhi. Kebutuhan fisiologis di antaranya adalah: makan, minum, tempat tinggal, kesehatan, pakaian, dan kebutuhan fisik lainnya.

b. Kebutuhan akan rasa aman

Pada tingkatan selanjutnya setelah kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan terhadap rasa aman. Kebutuhan ini mencakup rasa aman terhadap gangguan fisik di antaranya kriminalitas, bencana alam, kerusakan, penyakit dan sebagainya. Selain rasa aman terhadap gangguan fisik juga rasa aman terhadap gangguan psikis, misalnya terhindar dari gangguan stress, bullying, direndahkan, diejek, dan sebagainya.

c. Kebutuhan sosial

Setelah kebutuhan fisiologis dan kebutuhan terhadap rasa aman terpenuhi, individu memerlukan kebutuhan terhadap pengakuan dari lingkungan sosialnya termasuk kebutuhan untuk berteman, bersosialisasi, untuk diakui keberadaannya, rasa memiliki, dan sebagainya.

d. Kebutuhan terhadap penghargaan

Pada tingkatan yang lebih tinggi setelah ke tiga kebutuhan di atas terpenuhi, individu membutuhkan kebutuhan terhadap penghargaan. Dalam hal ini yang dimaksud dengan penghargaan

tidak terbatas kepada penghargaan berupa materi. Penghargaan bisa berupa rasa hormat dari lingkungan sekeliling, pengakuan, mendapatkan kepercayaan yang akan menumbuhkan rasa percaya diri. Setiap individu berhak mendapatkan harga diri mereka. Harga diri dapat berasal dari diri sendiri maupun orang lain. Ketika kebutuhan pada tingkat ini dapat terpenuhi, maka secara otomatis akan memunculkan kebutuhan untuk merasakan penghormatan, rasa menjadi kepercayaan orang lain, dan menstabilkan diri sendiri.

Dalam kaitannya dalam berorganisasi, kebutuhan ini adalah tentang kedudukan, jabatan, pangkat, gelar, serta profesi. Setelah seorang individu berhasil memenuhinya maka secara otomatis rasa percaya diri individu tersebut akan meningkat. Tingkat percaya diri yang tinggi tentu akan mempengaruhi peran sosial dari individu tersebut. Sebaliknya jika kebutuhan ini tidak terpenuhi, akan membawa dampak yang serius seperti rasa kecewa, depresi, kecemasan, stress, merasa tidak percaya diri, minder, merasa tidak berguna, dan lain sebagainya.

e. Kebutuhan terhadap aktualisasi diri

Tingkat kebutuhan yang tertinggi menurut teori Maslow adalah kebutuhan terhadap aktualisasi diri . Individu akan berusaha memenuhi kebutuhan ini, jika keempat kebutuhan yang berada pada tingkat di bawahnya sudah terpenuhi atau tercapai. Aktualisasi diri adalah wujud sesungguhnya untuk mencerminkan harapan serta keinginan seorang individu terhadap dirinya sendiri. Kebutuhan terhadap aktualisasi diri ini menyangkut kebutuhan untuk mengembangkan dan memaksimalkan dirinya sesuai dengan potensi yang dimiliki, yang berbeda antara satu individu dengan yang lainnya.

2. Frederick Herzberg

Teori dua faktor (juga dikenal sebagai teori motivasi-kehigienisan Herzberg), yaitu *motivation factors (pekerja merasa puas)* dan *hygiene factors (pekerja tidak merasa puas)* berpendapat bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja adalah dua hal yang berbeda dan tidak

saling bergantung.: *motivation factors* (*pekerja merasa puas*) dan *hygiene factors* (*pekerja tidak merasa puas*) menempatkan beberapa karakteristik tentang hal yang membuat pekerja merasa puas dan tidak puas, diantaranya:

- a. Peningkatan karir
- b. Pencapaian
- c. Tanggung jawab
- d. Beban Kerja
- e. Pengakuan
- f. Gaji
- g. Kebijakan Perusahaan, dsb

3. Douglas Mc Gregor

Mc Gregor mengemukakan teori manajemen yang dikenal dengan **Teori X** dan **Teori Y**. Kedua teori ini merupakan cara pandang seorang pimpinan terhadap bawahannya. Cara pandang akan menentukan bagaimana pimpinan tersebut memperlakukan para bawahannya.

Menurut Teori X, pada hakikatnya pekerja tidak menyukai pekerjaannya, tidak mempunyai motivasi yang cukup untuk memajukan organisasi/perusahaan. Dia melakukan pekerjaannya karena harus memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Untuk bisa bekerja secara optimal maka harus dikontrol dengan ketat, manajemen harus bersikap secara otoriter agar organisasi bisa berjalan dengan baik. Pemimpin teori X melakukan komunikasi kepada para bawahan sebatas tugas dan pekerjaan. Mc Gregor menyebut tipe ini sebagai tipe pimpinan tradisional.

Sedangkan teori Y memandang sebaliknya, pada hakikatnya seseorang akan menyukai pekerjaannya. Manajemen harus bisa memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada pekerja untuk bisa bekerja secara optimal dan mengembangkan dirinya. Pemimpin tipe

teori ini akan memperlakukan bawahannya sebagai ‘mitra’ kerja, alih-alih sebagai bawahan.

Berikut perbedaan kedua model pemimpin tersebut dalam melakukan komunikasi:

- a. Pemimpin Tipe X: Saya ingin kamu menyelesaikan pekerjaan ini dalam waktu 2 hari. Jika sebelum dua hari sudah selesai, kamu akan saya beri bonus, sedangkan kalau tidak selesai kamu akan saya pindah ke bagian lain.
- b. Pemimpin Tipe Y: Saya yakin kamu mampu melaksanakan tugas ini, dan kamu adalah satu-satunya orang yang cocok untuk melakukannya. Dalam dua hari kamu akan mampu menyelesaikan tugas ini.

Perbedaannya jelas terlihat bahwa pemimpin tradisional, yaitu pemimpin Tipe X memberikan tugas dalam bentuk perintah dengan disertai iming-iming hadiah dan ancaman hukuman. Sedangkan pemimpin tipe Y dalam memberikan tugas, dikemas sedemikian rupa sehingga menjadi sebuah tantangan bagi bawahannya untuk segera menyelesaikan tugasnya tepat waktu. Pemimpin tipe X cenderung mengandalkan kekuasaan sedangkan tipe Y lebih mengutamakan kredibilitas.

B. Model Komunikasi Dalam Pendekatan *Human Relation* dan SDM

Pemimpin, dalam hal ini manager dalam menjalankan tugasnya sehari-hari harus bisa bekerja secara efektif. Efektifitas pekerjaan seorang pimpinan mencakup semua bidang pekerjaannya termasuk dalam melakukan komunikasi dengan para bawahan. Kompetensi komunikasi, selain mengikuti kaidah-kaidah yang sudah ditentukan, juga harus bisa menentukan model yang cocok atau sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Ada beberapa model dalam melakukan komunikasi.

Berbeda dengan pendekatan klasik yang memandang organisasi, termasuk karyawan sebagai sebuah struktur pendekatan human relation mengenalkan, bahwa individu dalam organisasi semestinya menganggap bahwa pekerja adalah hal penting untuk mencapai tujuan organisasi.

1. Tugas dan konten sosial

Dalam menjalin komunikasi dengan pekerja, seorang pimpinan tidak hanya menyampaikan tugas-tugas yang harus diselesaikan. Akan tetapi dia juga mencoba mempengaruhi agar karakter pekerja bisa menjadi lebih baik, pengembangan diri pribadi dan hal-hal positif lainnya.

2. Arah horizontal

Pola komunikasi horizontal memungkinkan orang pada level yang sama pada suatu organisasi untuk melakukan percakapan dan bertukar informasi. Komunikasi horizontal diperlukan untuk memperlancar kegiatan-kegiatan organisasi. Selain itu memiliki fungsi mempercepat proses koordinasi, perencanaan dan pelaksanaan tugas-tugas yang harus diselesaikan, menyelesaikan persoalan-persoalan yang dihadapi bersama, memfasilitasi tercapainya pemahaman bersama atas perbedaan yang muncul.

3. Saluran antarpribadi

Melakukan komunikasi secara pribadi antara seorang pimpinan dan bawahan dengan cara yang berbeda untuk pekerja yang berbeda. Penyampaian komunikasi terhadap seorang pekerja perempuan dari bagian administrasi yang lemah lembut, misalnya akan berbeda dengan pekerja laki-laki dari divisi lapangan.

4. Nada informal

Sebagai makhluk individu, anggota organisasi atau pekerja mempunyai ego dan karakter masing-masing. Dalam sebuah organisasi sering kali ditemukan, bagaimana pekerja tersebut menjadi termotivasi dengan nada komunikasi yang cenderung bisa menghargai dan menempatkan egonya dalam posisi yang seleyaknya, terutama dalam penggunaan nada dalam melakukan

komunikasi. Nada komunikasi informal yang menempatkan pekerja bukan sebagai bawahan dan menyampaikan informasi bukan sebagai perintah.

Model-Model Komunikasi Organisasi

1. Komunikasi Intrapersonal

Adalah komunikasi yang dilakukan dengan diri sendiri (berfikir). Pengalaman intrapersonal sebagian besar didasarkan pada konsep diri, dan banyak dipengaruhi oleh berbagai pengalaman pribadinya di masa lalu, termasuk berbagai afiliasi kelompok. Sebagai dasar dari berbagai bentuk komunikasi lainnya, yaitu komunikasi antarpersona, komunikasi kelompok kecil, komunikasi kelompok, komunikasi organisasi, komunikasi publik, komunikasi massa.

Karena sebelum manusia/individu melakukan komunikasi dengan manusia lainnya, lebih dulu ada proses berfikir. Komunikasi intrapersonal terdiri dari:

a. Sensasi

Adalah pengalaman elementer yang segera, yang tidak memerlukan penguraian verbal, simbolis, atau konseptual, dan terutama sekali yang berhubunga alat indera. Alat indera: pendengaran; perasa; peraba; penglihatan; penciuman.

b. Persepsi

Adalah memberikan makna pada stimuli inderawi (sensori stimuli). Rudolf F. Verderber: Persepsi adalah proses menafsirkan.

c. Memori: Pemanggilan Kembali (proses berpikir)

2. Komunikasi Interpersonal

Banyak orang mengatakan bahwa komunikasi interpersonal melibatkan lebih sedikit orang, seringkali hanya dua orang. Beberapa orang berpendapat bahwa konteks intim mendefinisikan komunikasi

interpersonal. Komunikasi interpersonal adalah kualitas, atau karakter, interaksi tertentu. Ini menekankan apa yang terjadi di antara mereka, bukan di mana mereka berada atau berapa banyak yang hadir.

Sebagai permulaan, kita dapat mengatakan bahwa komunikasi interpersonal adalah interaksi yang berbeda antara orang-orang. Komunikasi Interpersonal sebagai proses transaksi yang selektif, sistemik, unik, dan berkelanjutan antara orang-orang yang mencerminkan dan membangun pengetahuan pribadi satu sama lain dan menciptakan makna bersama. Ciri-ciri komunikasi interpersonal:

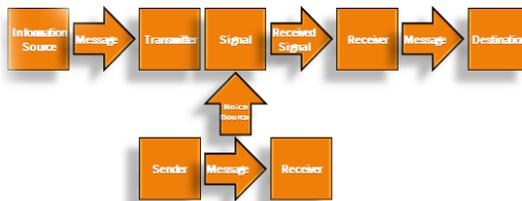
- Selektif
- Sistemik: terjadi dalam beragam sistem.
- Unik
- *On going process*: proses yang berkelanjutan.
- Transaksi
- Individu

a. Model Linier

Model komunikasi yang pertama adalah model linier, atau satu arah (Laswell, 1948).

Model Laswell: Siapa – mengatakan apa – dalam saluran apa – kepada siapa – dengan efek apa.

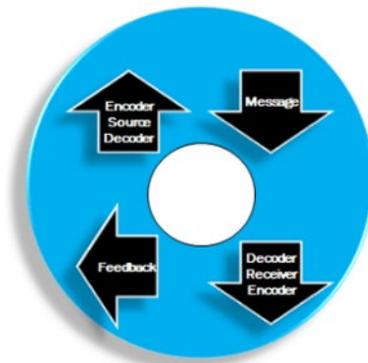
GAMBAR LINIER MODELS OF COMMUNICATION



b. Model Interaktif

Menggambarkan komunikasi sebagai proses di mana pendengar mengirim pesan kembali ke pembicara. Fitur utama dari model interaktif adalah umpan balik, yang merupakan tanggapan terhadap pesan (weiner, 1967). Umpan balik mungkin verbal, nonverbal, dan mungkin disengaja atau tidak disengaja.

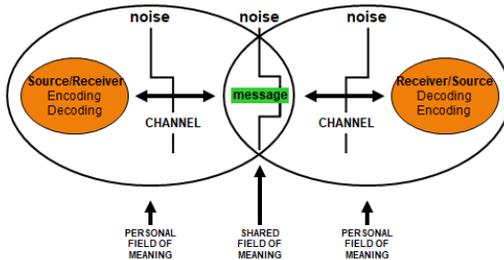
GAMBAR INTERACTIVE MODEL OF COMMUNICATION



c. Model Transaksional

Sebuah model yang menekankan dinamika komunikasi interpersonal. Dan banyak peran yang diambil orang selama proses tersebut. Model ini mengenali bahwa kebisingan hadir melalui komunikasi antarpribadi. Model ini menyertakan fitur waktu untuk mengingatkan kita bahwa cara orang berkomunikasi bervariasi dari waktu ke waktu. Model ini menekankan bahwa komunikasi terjadi dalam sistem yang mempengaruhi apa dan bagaimana orang berkomunikasi dan makna apa yang diciptakan. Sistem atau konteks tersebut meliputi sistem bersama komunikator (kampus, kota, tempat kerja, dan budaya bersama) dan sistem pribadi masing-masing orang (keluarga, perkumpulan keagamaan, teman). Hubungan mungkin menjadi lebih informal dan intim.

THE TRANSACTIONAL MODEL OF COMMUNICATION



Konsep Johari Window

Konsep teori Johari window digunakan untuk menciptakan hubungan intrapersonal dan interpersonal, atau hubungan dengan diri sendiri dan hubungan antara diri sendiri dan orang lain. Konsep teori Johari window memiliki empat perspektif yang masing-masing memiliki istilah dan makna yang berbeda. Setiap makna mengandung pemahaman-pemahaman yang mempengaruhi pandangan seseorang.

Apakah perilaku, perasaan, dan kesadaran yang dimiliki hanya dapat dipahami oleh dirinya sendiri, hanya dipahami oleh orang lain, atau keduanya dapat memahaminya.

Empat bagian konsep teori Johari window adalah sebagai berikut:

1. *Open self*

Open self atau Ruang terbuka adalah situasi di mana seseorang terbuka untuk dirinya sendiri dan orang lain. Dalam ruang terbuka ini, seseorang terbuka terhadap perasaan, karakteristik, kesadaran, perilaku dan motivasi.

Orang-orang di area terbuka merasa lebih mudah untuk berkomunikasi dengan semua orang. Hal ini mempengaruhi interaksi antar individu atau kelompok untuk menciptakan komunikasi yang efektif.

Seseorang yang berada dalam wilayah contoh sederhana ia lebih cenderung melemparkan senyum, menyapa lebih awal, menjabat tangan, dan lebih banyak bercerita mengenai dirinya sendiri.

Komunikasi bergantung pada tingkat keterbukaan Anda terhadap orang lain dan diri Anda sendiri. Jika Anda tidak memberi tahu orang lain tentang diri Anda, komunikasi antara Anda dan orang lain menjadi sulit.

2. *Blind self*

Blind self atau titik buta adalah suatu kondisi dimana orang lain dapat memahami karakter, perasaan, pikiran dan motif seseorang, tetapi orang tersebut tidak memahami dirinya sendiri. Seringkali ada titik buta dalam interaksi yang dapat menyebabkan kesalahpahaman atau masalah lainnya. Ada area di dalam diri Anda yang disebut titik buta. Self adalah segalanya tentang Anda yang orang lain tahu tetapi bukan diri Anda sendiri.

Seseorang yang berada dalam *blind self* cenderung biasanya tidak mampu menciptakan komunikasi yang efektif, sehingga menimbulkan berbagai masalah. Misalnya, seseorang yang cemas bertemu orang baru, padahal dirinya sendiri adalah orang yang tenang. Dia tidak bisa menilai dirinya sendiri dari karakter, perilaku dan pikirannya, tetapi orang lain bisa menilai dia.

3. *Hidden self*

Hidden self atau wilayah tersembunyi adalah keadaan dimana seseorang memiliki kemampuan untuk menyembunyikan atau menjaga rahasia hal-hal yang dianggap tidak perlu untuk dikomunikasikan kepada orang lain. Bisa berupa sifat, perilaku, motivasi, atau pemikiran. Misalnya, seseorang yang sudah berteman lama mungkin tidak bisa terbuka sepenuhnya saat menceritakan kisah hidupnya seperti masalah traumatis, masalah keluarga dan cinta, karena beberapa orang takut untuk berbagi hal tersebut.

Dalam konsep ini terbagi menjadi dua, yaitu:

Over disclosed: Seseorang terlalu banyak menceritakan rahasianya, sehingga kemungkinan hidden self lebih kecil. Hal ini membuat seseorang berada di wilayah terbuka.

Under disclosed: Seseorang sedikit menceritakan rahasianya, tetapi hanya pada bagian-bagian tertentu, sehingga seseorang cenderung berada di wilayah rahasia.

4. *Unknown Self*

Unknown self atau wilayah tak dikenal merupakan keadaan seseorang yang tidak memahami dirinya sendiri atau tidak dapat dikenali oleh orang lain. Wilayah ini merupakan wilayah yang tidak dapat menciptakan interaksi dan komunikasi yang efektif karena keduanya sama-sama merasa tidak ada kesepahaman.

Dalam diri kita terdapat wilayah yang tidak dikenal (unknown). Daerah unknown self adalah aspek dari diri Anda yang tidak diketahui baik oleh diri Anda sendiri maupun orang lain. Anda mungkin akan mengetahui aspek dari diri yang tidak dikenal ini melalui kondisi kondisi tertentu, misalnya melalui hipnotis.



Latihan Soal

1. Jelaskan secara ringkas teori Abraham Maslow.
2. Jelaskan secara ringkas teori Frederick Herzberg.
3. Jelaskan secara ringkas Douglas Mc Gregor.
4. Diskusikan dengan teman sejawat mengenai perbedaan Teori X dan Teori Y.
5. Simulasikan contoh sebuah komunikasi antara manager dengan bawahan terkait 2 tipe pemimpin di no 4.

4

PENDEKATAN-PENDEKATAN SISTEM

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini pembaca diharapkan mampu:

1. Mengaplikasikan teori-teori pendekatan sistem.
2. Melakukan analisis terhadap persoalan komunikasi organisasi.
3. Memecahkan persoalan komunikasi organisasi dengan pendekatan sistem.

A. Sistem Metafora dan Sistem Konsep

Metafora adalah sebuah cara berpikir dengan menggunakan perumpamaan sehingga seseorang bisa memahami suatu masalah dengan lebih mudah. Menurut Gareth Morgan, ada empat metafora yang dapat membantu untuk memahami mengenai organisasi yaitu:

1. Metafora Mesin

Adalah cara memahami organisasi dengan mengambil perumpamaan organisasi adalah sebuah mesin. Metafora ini sudah berkembang cukup lama, sejak era industrialisasi, sekitar 300 tahun lalu. Sebuah mesin didesain untuk menyelesaikan tugas tertentu yang spesifik. Demikian juga dengan gambaran organisasi, seorang pimpinan harus memahami terlebih dahulu apa yang menjadi tujuan perusahaan, memahami tugas dan tanggung jawabnya, bagaimana membuat perencanaan dan pengawasan sehingga bisa bekerja secara efisien untuk mencapai tujuan tersebut. Namun, dalam kenyataannya metafora mesin terlalu sederhana untuk menggambarkan sebuah organisasi yang cukup kompleks.

2. Metafora Organisme

Organisme adalah sistem kehidupan yang sangat rentan terhadap lingkungan sekitarnya. Untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya ia harus mampu beradaptasi dengan lingkungan sekitarnya tersebut. Sebagai contoh mudah, bagaimana seekor unta dapat bertahan hidup di padang pasir yang tandus. Ia harus meminum banyak air dan menyimpannya dalam rongga badannya. Ia juga dapat memakan pohon kaktus yang berduri tanpa membuat mulutnya terluka, hal ini karena anatomi khusus dalam mulutnya memungkinkannya mengunyah tumbuhan berduri.

Ada beberapa hal yang terkait dengan organisasi sebagai sebuah organisme yaitu: organisasi sebagai sebuah sistem yang terbuka, proses adaptasi organisasi terhadap lingkungan, faktor yang mempengaruhi Kesehatan dan perkembangan organisasi, dan hubungan anatara species di dalam ekologi.⁷

⁷https://www.researchgate.net/publication/322235563_IMAGES_OF_ORGANIZATION_Pemikiran_Gareth_Morgan_tentang_metafora-metafora_organisasi.

3. Metafora Budaya

Metafora budaya memandang organisasi mempunyai nilai-nilai, aturan yang berlaku baik tertulis maupun tidak tertulis, ideologi serta kebiasaan-kebiasaan yang dianut dan dipahami oleh seluruh anggota organisasi. Organisasi adalah sebuah miniatur sosial, yang mempunyai keunikan budaya yang berbeda dengan organisasi lainnya. Namun demikian metafora budaya ini akan menyulitkan untuk memecahkan permasalahan-permasalahan peminanial, karena budaya yang sifatnya sangat kompleks dan tidak mudah untuk dikontrol. Dalam beberapa kasus budaya cenderung statis sehingga sulit menyesuaikan dengan perubahan lingkungan.⁸

4. Penjara Psikis

Organisasi dengan berbagai macam peraturan, budaya, dan kebiasaan, bisa menghambat anggota organisasi untuk mengembangkan kreatifitasnya. Rutininas sehari-hari yang tidak ada habisnya, menyebabkan kemandulan pola pikir. Hal ini membuat anggota organisasi cenderung statis dan tidak peka terhadap perubahan.

B. Teori-Teori Tiga Sistem

1. Teori Sistem Sibernetik (*Cybernetic Systems Theory*)

Istilah sibernetik merujuk kepada penggunaan sesuatu yang berkaitan dengan teknologi (cyber). Selain itu, para ahli yang bekerja di bidang ini percaya bahwa sibernetik dapat diklasifikasikan sebagai ilmu yang berhubungan dengan pemrosesan informasi, pengambilan keputusan, pembelajaran, adaptasi, dan pengorganisasian pada

⁸*Ibid.*

individu, kelompok, organisasi, tanah dan mesin. Bukan soal teknologi atau kecanggihan, tapi soal sistem yang berjalan di dalamnya.⁹

Sibernetik digunakan untuk menggambarkan bagaimana umpan balik dapat mengaktifkan proses komunikasi. Sibernetik adalah teori tentang sistem kontrol yang didasarkan pada komunikasi atau transfer informasi antara sistem dan lingkungan dan antar sistem. Berdasarkan teori sibernetik, para psikolog membandingkan mekanisme fungsional seseorang dengan mekanisme mesin elektronik. Teori ini memandang individu sebagai suatu sistem yang dapat mengontrol umpan baliknya sendiri, atau disebut sebagai self-regulating feedback.

Sistem kendali umpan balik ini, baik pada manusia atau mesin seperti komputer mempunyai tiga fungsi yakni:

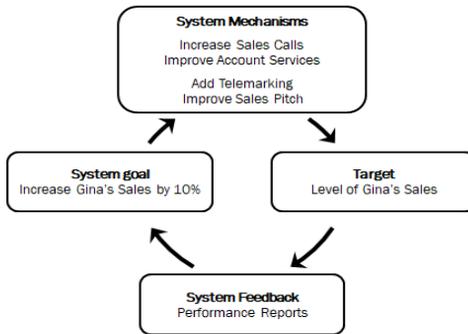
- a. menghasilkan gerakan/tindakan sistem terhadap target yang diinginkan (untuk mencapai tujuan tertentu yang diinginkan),
- b. membandingkan dampak dari tindakannya tersebut, apakah sesuai atau tidak dengan jalur/rencana yang seharusnya (mendeteksi kesalahan),
- c. memanfaatkan kesalahan untuk mengarahkan kembali ke arah/jalur seharusnya (Husamah & Pantiwati, 2016, hlm. 167-168).

Dari sini dapat disimpulkan bahwa teori *cybernetic* sebenarnya adalah teori yang menganalogikan mekanisme kerja pemikiran manusia (seperti berpikir komputasional).¹⁰

⁹<https://serupa.id/teori-belajar-sibernetik-pengertian-proses-dan-penerapan/>.

¹⁰*Ibid.*

CYBERNETIC SYSTEMS THEORY (NORBERT WIENER, 1948)



2. Teori Organisasi Karl Weick (*Karl Weick's Theory of Organizing*)

Teori Organisasi menurut Weick adalah sejumlah peristiwa yang terjalin bersama-sama, yang berlangsung dalam suatu kawasan di mana urutan-urutan peristiwa tersebut membentuk sebuah proses pengorganisasian. Proses pengorganisasian ini menghasilkan sebuah organisasi. Penekannya terletak pada aktivitas dan proses. Sehingga bisa dikatakan bahwa organisasi adalah sebuah sistem yang menyesuaikan dan menopang dirinya dengan mengurangi ketidak pastian yang dihadapinya.¹¹

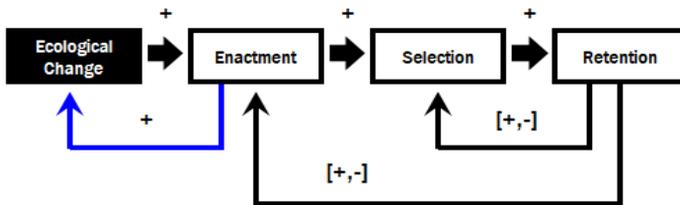
Peranan orang-orang dan prilaku mereka dikemukakan dalam pembahasan teori prilaku dan teori sistem. Prilaku dibedakan dari struktur. Teori Weick menyatakan bahwa struktur ditandai oleh prilaku pengorganisasian. Komunikasi tidak mencerminkan proses-proses penting, tetapi komunikasi itulah yang merupakan proses penting. Manusia tidak menjalankan organisasi tetapi manusialah yang merupakan organisasi.¹²

¹¹Komunikasi Organisasi Lengkap, Prof. Dr. Khomsahrial Romli, MSi., Penerbit Grasindo, 2014.

¹²*Ibid.*

Tujuan utama organisasi adalah untuk mengurangi ambiguitas lingkungan informasi. Ambiguitas mengacu pada karakteristik ketidakpastian lingkungan informasi organisasi. Dalam lingkungan informasi samar-samar, terdapat banyak interpretasi yang dapat digunakan untuk kejadian tertentu. Contoh: "Go see the Boss" dapat berisi banyak permintaan pertemuan yang logis atau tidak logis. Menurut Weick, mengurangi ambiguitas- atau masuk akal- merupakan inti dari proses organisasi.

WEICK'S MODEL OF ORGANIZING



3. Teori Sistem Sains Baru (*New Science Systems Theory*)

Dunia sudah berubah, kemerosotan struktur terlihat jelas di mana pun. Cara lama dalam melakukan sesuatu tidak lagi berfungsi. Teknologi yang berkembang pesat telah mengubah dunia secara permanen dengan cara yang terkadang sulit kita pahami. Kita telah memasuki era baru yang ditandai dengan maraknya informasi.

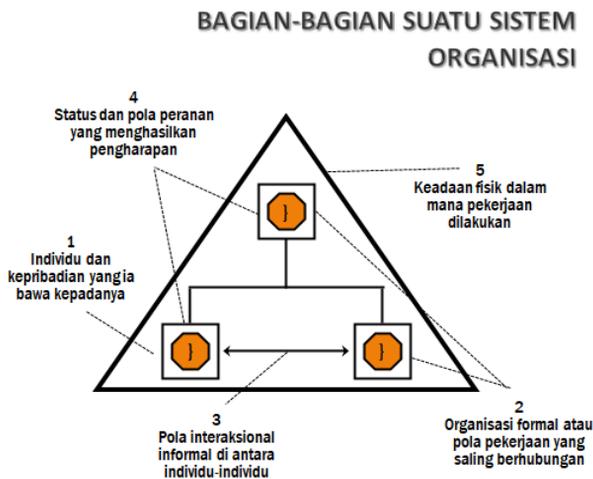
Penemuan ilmiah baru memaksa kita untuk memeriksa kembali banyak asumsi dasar kita tentang masyarakat dan organisasi. Kita mulai menghargai dinamika kompleks yang terlibat dalam proses stabilitas dan perubahan organisasi. Beberapa teori baru yang populer

di antaranya teori sistem, fisika kuantum, struktur disipatif, dan teori chaos.¹³

New Science System Theory menekankan:

- a. Pentingnya hubungan dalam organisasi.
- b. Pentingnya partisipasi dalam proses organisasi.
- c. Apresiasi perubahan organisasi dan ketidakstabilan.
- d. Pentingnya bersikap terbuka terhadap lingkungan informasi

Berfokus pada pengaturan bagian-bagian, hubungan antara bagian-bagian dan dinamika hubungan yang membentuk keseluruhan konsep sistem yang sangat luas dan kompleks. Setiap pembahasan tentang suatu sistem adalah mengenai ketergantungan, yang menunjukkan bahwa ada saling ketergantungan antara komponen atau unit sistem. Perubahan pada satu komponen menyebabkan perubahan pada setiap komponen lainnya.

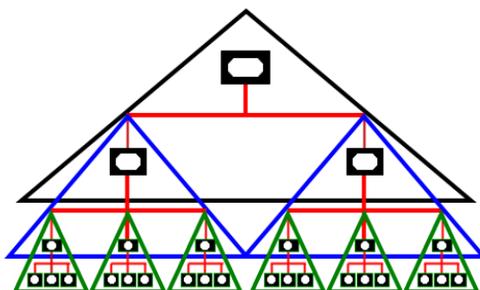


¹³<https://rapidbi.com/new-science-as-a-model-for-organizational-development-walonic/>.

C. Metode Dalam Mempelajari Sistem Organisasi

1. Proses Fusi: Bahwa organisasi akan mempengaruhi individu sebaliknya individupun bisa mempengaruhi organisasi. Organisasi terdiri dari anggota organisasi yang masing-masing adalah seorang individu dengan karakter yang berbeda-beda, dan dengan latar belakang keluarga, pendidikan dan pekerjaan sebelumnya berbeda-beda pula Karyawan memiliki keistimewaan organisasi, dan setiap pekerjaan sama uniknya dengan orang yang melakukannya. Setelah merger, setiap karyawan terlihat seperti sebuah organisasi dan setiap posisi dalam organisasi dibentuk sesuai dengan minat khusus individu.
2. Konsep peniti penyambung menggambarkan peran ganda dari seorang pimpinan, dia sebagai atasan dari tim yang dipimpinnya sekaligus juga sebagai bawahan dari struktur yang lebih tinggi, General Manager, Direktur, dan sebagainya. Dia merupakan seorang pimpinan sekaligus juga bawahan.
3. Manager harus bisa menjalankan fungsinya sebagai peniti penyambung, mengikat kelompok kerja yang satu dengan yang lainnya pada tingkat berikutnya.

GAMBAR
MODEL PENITI PENYAMBUNG



4. Struktur peniti penyambung menunjukkan hubungan antar kelompok.
5. Organisasi dengan struktur peniti mendorong orientasi ke atas daripada orientasi ke bawah; komunikasi, pengaruh pengawasan, & pencapaian tujuan diarahkan ke atas dalam organisasi.

1. Teori Sistem Menurut Scott

Scott mengatakan bahwa organisasi adalah sebuah sistem. Mempelajari organisasi adalah dengan melihatnya sebagai suatu sistem. Dia berargumen bahwa bagian penting dari organisasi seperti sistem adalah individu dan kepribadian masing-masing organisasi; struktur formal, model interaksi, status dan panutan yang menghasilkan harapan dan lingkungan fisik kerja. Jadi gaya kepemimpinan melekat pada peran, menciptakan harapan dan merupakan bagian penting dari organisasi.¹⁴

Proses ikatan yang paling penting di bagian ini adalah komunikasi. Konsep sistem menitikberatkan pada bagian-bagian dan hubungan dinamis yang membentuk satu kesatuan atau keseluruhan. Setiap pembahasan mengenai sistem menyangkut interdependensi.

Interdependensi menunjukkan bahwa terdapat saling ketergantungan antar komponen sistem. Perubahan pada salah satu komponen menyebabkan perubahan pada setiap komponen lainnya. Memahami konsep saling ketergantungan merupakan bagian penting dari definisi sistem dan teori sistem (Pace dan Faules, 2010:63). Penggunaan teori sistem ini didasarkan pada adanya ketergantungan antara pimpinan dan bawahan dalam hal penyelesaian tugas, kerja sama dan kegiatan lainnya.¹⁵

Berfokus pada penataan bagian-bagian, hubungan antara bagian-bagian, dan dinamika hubungan tersebut yang menumbuhkan kesatuan atau membentuk keseluruhan. Konsep sistem sedemikian

¹⁴<http://mangihot.blogspot.com/2017/02/pengertian-organisasi-menurut-scott.html>.

¹⁵*Ibid.*

kompleks sehingga sulit didefinisikan. Suatu definisi yang sederhana akan mengabaikan kerumitan dan kecanggihan konsep tersebut, tetapi penjelasan yang terperinci akan menimbulkan kerumitan yang tidak mudah dipahami. Setiap pembahasan mengenai sistem menyangkut interdependensi, yang menunjukkan bahwa terdapat suatu ketergantungan antara komponen-komponen dalam sebuah sistem. Suatu perubahan pada suatu komponen membawa perubahan pada setiap komponen lainnya.

2. Teori Empat Sistem

Empat gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Likert, yang lebih dikenal dengan teori empat sistem, yaitu:¹⁶

a. Penguasa mutlak

Gaya ini berdasarkan pada asumsi Teori X McGregor. Pimpinan atau pemimpin memberi karyawan bimbingan penuh dan pengawasan ketat, percaya bahwa cara terbaik untuk memotivasi karyawan adalah menanamkan rasa takut, ancaman, dan hukuman. Sangat sedikit interaksi antara atasan dan bawahan; semua keputusan datang dari atas dan komunikasi di bawah hanya terdiri dari instruksi dan perintah.

b. Penguasa semi-mutlak

Gaya ini pada dasarnya bersifat otoritarian, meskipun begitu tetap mendorong dan memotivasi bawahan untuk turut serta berpartisipasi menyampaikan pendapat ataupun masukan dan keluhan. Sedangkan komunikasi dan interaksi di antara atasan dan bawahan dilakukan melalui jalur formal atau resmi. Sangat jarang melakukan komunikasi secara bebas dan terus terang melalui jalur informal.

¹⁶*Ibid*

c. Penasihat

Gaya ini melibatkan interaksi yang cukup sering pada tingkat pribadi sampai tingkat moderat, antara atasan dan bawahan dalam organisasi. Informasi berjalan baik ke atas maupun ke bawah, tetapi dengan sedikit penekanan pada gagasan yang berasal dari atas. Pimpinan menaruh kepercayaan besar, meskipun tidak mutlak dan keyakinan kepada bawahan.

d. Pengajak Serta

Gaya ini amat sportif, dan tujubertujuan untuk menjaga agar organisasi berjalan baik melalui partisipasi nyata pegawai. Informasi berjalan ke segala arah, dan pengendalian dijalankan di setiap tingkatan. Orang berkomunikasi dengan bebas, terbuka, dan berterus terang hampir tanpa rasa takut akan hukuman. Secara umum, sistem komunikasi formal dan informal identik, dan ini menjamin integrasi tujuan pribadi dan tujuan organisasi yang sebenarnya.

3. Managerial Grid (Blake & Mouton, 1964)

Merupakan alat untuk pelatihan gaya kepemimpinan untuk para pimpinan agar dapat mengefisiensikan & mengefektifkan, serta menciptakan kepuasan para pekerja.

Bahwa pemimpin dapat lebih efektif apabila mereka lebih memperhatikan pada “orang” dan “produksi”, yang kemudian keduanya dipadukan dengan “manajemen klasik” (production) dan human relations (people).

Managerial Grid yang dikembangkan oleh Blake & Mouton membantu untuk memikirkan gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap produktivitas dan motivasi karyawan. Managerial Grid mengatakan bahwa, jika sebuah organisasi/perusahaan memberikan perhatian yang baik terhadap karyawan, maka akan berimbang balik kepada kepedulian karyawan yang tinggi terhadap perusahaan yang

pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas. Gaya kepemimpinan di bagi menjadi lima menurut teori ini, yaitu:

- a. Tidak perhatian pada orang dan pada hasil (Improverished Management)

Tipe kepemimpinan ini memberikan perhatian yang rendah kepada orang dan hasil, cenderung menghindari masalah dan tidak peduli. Menyerahkan sepenuhnya tugas-tugas kepada bawahan, dengan alasan memberikan kebebasan dan kemandirian kepada bawahan. Dalam batas-batas tertentu tipe ini akan berhasil, misalnya untuk jangka pendek.

- b. Perhatian pada orang, tidak perhatian pada hasil, (Country Club Management)

Tipe pemimpin country club adalah pemimpin yang tidak bisa 'bentrok' dengan orang lain, termasuk kepada bawahan. Dia ingin selalu disukai. Memberikan perhatian yang baik kepada bawahan, teamnya kompak tetapi tidak perhatian kepada hasil . Kontrol terhadap tugas dan hasil menjadi lemah, sehingga produktifitas pun menjadi rendah.

- c. Tidak Perhatian pada orang, perhatian pada hasil (Authority-Compliance Management)

Tipe ini hanya berorientasi kepada hasil dan tugas. Pemimpin dengan gaya ini cenderung diktator dan otoriter, menaruh perhatian yang minim terhadap bawahan. Dalam beberapa hal, gaya kepemimpinan ini akan efektif dan bisa memberikan hasil yang baik, misalnya saja pada saat perusahaan berada pada level krisis. Tetapi jika dilakukan dalam jangka panjang, akan jadi bumerang, banyak anggota tim yang tidak kuat dan memilih untuk mengundurkan diri.

- d. Perhatian pada orang dan hasil (Team Management)

Tipe pemimpin ini adalah tipe pemimpin ideal. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini menekankan kepada pencapaian tugas, tetapi tetap memberikan perhatian kepada bawahan . Dia berhasil

memadukan antara perhatian dan dukungan kepada tim dan tujuan organisasi. Anggota timnya menjadi anggota yang berkomitmen, dan mau ambil bagian dalam keberhasilan organisasi, peduli terhadap pencapaian tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya.

- e. Setengah-setengah, baik pada orang maupun pada hasil (Middle of the Road Management)

Tipe kepemimpinan ini memiliki gaya kepemimpinan yang mempertahankan keseimbangan antara kebutuhan orang-orang dan produksi. Pemimpin mendapatkan nilai rata-rata pada kedua kriteria. Besarnya perhatian yang diberikan untuk hasil dan orang dipaksakan harus selalu sama, sehingga terkadang pemimpin menemui kesulitan untuk menggeneralisir antara keduanya.

Latihan Soal

1. Jelaskan apa yang dimaksud sebagai metafora mesin dalam pemahaman mengenai organisasi.
2. Jelaskan apa yang dimaksud dengan konsep peniti penyambung dalam organisasi.
3. Apa yang dimaksud dengan proses fusi dalam organisasi?
4. Jelaskan 4 gaya kepemimpinan menurut Likert.
5. Jelaskan model kepemimpinan Managerial Grid yang dikembangkan oleh Blake & Mouton.

5

PENDEKATAN-PENDEKATAN BUDAYA

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini pembaca diharapkan mampu:

1. Mengaplikasikan teori-teori pendekatan budaya organisasi.
2. Melakukan analisis terhadap persoalan komunikasi organisasi.
3. Memecahkan persoalan komunikasi organisasi dengan pendekatan budaya organisasi.

A. Perspektif Budaya *Strong Culture* dan *Excellent Culture*

Setiap organisasi memiliki budaya. Budaya organisasi adalah ciri khas dari sebuah organisasi. Budaya organisasi bisa lemah dan bisa kuat. Budaya organisasi yang lemah membuat para karyawan punya orientasi dan loyalitas berbeda beda, kepada atasan, pada serikat kerja,

dan hanya peduli kepada unit kerjanya. Sebaliknya sebuah organisasi yang punya nilai-nilai budaya yang kuat akan berdampak besar pada kesuksesan organisasi. Setiap anggota organisasi rela bekerja keras dengan loyalitas tinggi kepada perusahaan/organisasi.¹⁷

Organisasi akan menjadi tempat yang baik bagi anggota organisasi untuk berkarya dan berkreasi serta meningkatkan kemampuan dirinya jika organisasi tersebut mempunyai akar budaya yang kuat. Ada 4 hal pokok yang menjadi syarat sebuah organisasi digolongkan mempunyai budaya yang kuat:¹⁸

1. Nilai (value)

Nilai/value adalah keyakinan-keyakinan dan pandangan – pandangan yang dianut oleh anggota organisasi. Setiap organisasi mempunyai nilai inti dalam bertindak dan berpikir yang dipakai oleh setiap anggota organisasi dalam mencapai tujuan. Nilai-nilai ini antara lain berupa ketaatan kepada agama yang dianut, slogan-slogan atau semboyan dan sebagainya.

2. Pahlawan

Seseorang yang kehadirannya dalam organisasi mampu memberikan contoh nilai-nilai organisasi.

3. Tata cara dan ritual-ritual

Adalah kegiatan-kegiatan yang dilakukan rutin yang dilakukan oleh organisasi untuk memperingati nilai-nilai yang dimiliki.

4. Jaringan budaya

Merupakan jaringan komunikasi antar anggota organisasi. Fungsinya untuk menyalurkan dan memberikan interpretasi terhadap informasi. Melalui jaringan budaya ini organisasi mengungkapkan nilai-nilai budaya yang dimiliki organisasi.

¹⁷Komunikasi Organisasi-buku ke-2, Andre Hardjana, Rajagrafindo Persada, 2019

¹⁸<https://media.neliti.com/media/publications/75111-ID-komunikasi-organisasi-dalam-perpsektif-b.pdf>

B. Beberapa Pendekatan Tentang Budaya Organisasi

Seperti disebutkan dalam sub-bagian sebelumnya, budaya organisasi sangat erat kaitannya dengan keberhasilan atau kegagalan kinerja organisasi, dan budaya organisasi mungkin merupakan faktor penentu keberhasilan kinerja organisasi yang paling penting. Namun sayangnya, sebagian besar pelaku organisasi tidak mengenal dan memahami peran strategis budaya organisasi.

Gagasan bahwa sebuah organisasi ditentukan oleh budaya organisasi atau dengan kata lain organisasi adalah budaya memunculkan dua pendekatan/perspektif yaitu:

1. Perspektif fungsionalis (objektif)

Pendekatan fungsionalis menyoroti proses komunikasi dan pembentukan pemahaman (sense making) para anggota organisasi. Misalnya bagaimana anggota membangun realitas organisasi mereka.

Kisah-kisah/peristiwa-peristiwa dalam organisasi, bagi kaum interpretivis akan lebih tertarik pada bagaimana kisah-kisah itu diceritakan. Siapa yang menceritakan kisah itu, dan apa makna kisah-kisah itu bagi anggota organisasi.

2. Perspektif interpretatif (subjektif)

Kaum Fungsionalis menganggap ritual-ritual, nilai-nilai, praktik-praktiknya, perbendaharaan bahasa sebagai unsur-unsur/variabel-variabel yang membentuk budaya organisasi.

Deal & Kenedy (1982), bila unsur-unsur tsb dikembangkan akan mendorong keberhasilan bisnis.

Gagasan: keterampilan, pengendalian, hubungan kausalitas/sebab-akibat.

C. Model Schein Tentang Budaya Organisasi

Menurut Schein (1992), budaya adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok ketika belajar memecahkan masalah yang ada, beradaptasi dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi ke dalam lingkungan internal. Asumsi dasar yang diteliti terbukti sangat cocok untuk memecahkan masalah yang disajikan. Oleh karena itu, memahami, memikirkan, dan mendapatkan pemahaman yang kuat tentang hal-hal ini diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar.¹⁹

Schein (1992) juga mengatakan bahwa ada hubungan yang kuat antara budaya dan kepemimpinan. Budaya dalam perusahaan merupakan hasil dari budaya yang diciptakan oleh manajer sebelumnya. Pemimpin berperan dalam menciptakan dan mengubah budaya yang ada. Namun bukan berarti pemimpin sendiri yang menentukan budaya dalam organisasi. Budaya dan kepemimpinan seperti dua sisi mata uang yang sama. Ketika budaya ada, itu menentukan kriteria kepemimpinan yang dibutuhkan organisasi. Di sisi lain, kepemimpinan berperan dalam mengelola perubahan budaya yang diperlukan oleh lingkungan yang berubah.²⁰

Budaya organisasi terdiri dari tiga tingkat²¹:

1. Artefak

Artefak adalah segala hasil karya manusia yang dapat ditangkap oleh pancaindra, bisa dilihat, didengar, dan dirasakan. Artefak dapat berupa produk, jasa, bahkan perilaku manusia. Misalnya seorang pengunjung dapat melihat pola karyawan dalam berperilaku dan bertindak, namun pengunjung itu tidak dapat mengetahui apa yang terjadi di balik perilaku itu. Contoh lain,

¹⁹https://dewey.petra.ac.id/repository/jiunkpe/jiunkpe/s1/mbis/2013/jiunkpe-is-s1-2013-31409005-26689-budaya_organisasi-chapter2.pdf.

²⁰*Ibid.*

²¹Komunikasi Organisasi Strategi Interaksi Dan Kepemimpinan, Andre Hardjana, Rajagrafindo Persada, 2019.

ketika pengunjung datang ke sebuah perusahaan besar, mereka mungkin melihat peralatan kantor mereka biasa-biasa saja, tetapi perusahaan lain memiliki peralatan kantor yang sangat rapi dan peralatan yang sangat bagus dan mahal. Produk ini berbeda dari produk lain dalam hal kemasan dan kualitas. Kita lihat contoh lain bank melayani nasabahnya biasa-biasa saja, tetapi di bank lain pelayanannya luar biasa, setiap nasabah yang datang ditawarkan minuman atau manisan. Artefak adalah lapisan budaya paling atas karena merupakan simbol-simbol yang diberi makna dan secara positif terkait nilai-nilai.

2. Nilai-Nilai Pegangan

Adalah kualitas hasil dari proses perbaikan dalam pekerjaan yang dianggap benar. Nilai-nilai pegangan ini dihayati bersama serta melahirkan pola perilaku dan tindakan segenap anggota organisasi. Nilai-nilai pegangan adalah lapisan kedua di bawah artefak. Pada tingkat ini, sesuatu yang tidak dapat dilihat karena ada dalam pikiran dan dapat disadari oleh manusia. Nilai-nilai pegangan mendapat legitimasi melalui interaksi dan membuat kekompakan kelompok menjadi sumber identitas dan misi inti. Schein mengatakan bahwa sebagian organisasi mempunyai budaya yang dapat melacak nilai-nilai yang didukung kembali ke penemu budaya.

3. Asumsi-Asumsi Dasar

Asumsi-asumsi adalah suatu keyakinan atau kepercayaan yang diterima dan dianggap suatu realitas oleh anggota organisasi. Tingkat ini menunjukkan bahwa ada suatu anggapan yang dimiliki oleh sebuah organisasi pada tempat dan waktu tertentu dalam melaksanakan aktivitasnya. Esensi budaya organisasi adalah nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan dan asumsi-asumsi hasil dari proses pembelajaran bersama sejak pendiri dan pimpinan awal organisasi yang dihayati bersama sebagai nilai kebenaran selama organisasi meraih sukses terus – menerus. Sebuah bank, misalnya

mempunyai asumsi bahwa strategi pelayanan yang dilakukan akan disenangi oleh nasabahnya.

D. Metode Dalam Mempelajari Budaya Organisasi

Budaya organisasi sepertinya tidak mudah dipahami oleh setiap anggota organisasi. Budaya organisasi dapat diidentifikasi oleh anggota organisasi dalam beberapa cara, seperti yang dijelaskan oleh Robbins dan Coulter di bawah ini.²²

1. Cerita

Para eksekutif senior akan menyampaikan cerita kepada anggota baru ataupun anggota lama organisasi tentang warisan nilai-nilai dan budaya perusahaan. Dalam beberapa kasus, menampilkan cerita sebagai wujud penghargaan terhadap orang yang telah melakukan sesuatu yang berharga buat organisasi.

2. Ritual

Setiap organisasi biasanya memiliki gaya ritualnya masing-masing, dan terkadang mengakar dan menjadi bagian dari kehidupan organisasi. Serangkaian aktivitas berulang yang mengekspresikan dan memperkuat nilai-nilai inti organisasi.

3. Simbol atau lambang materi

Seperti halnya seragam, tata letak kantor, jenis mobil yang disediakan, dan karakteristik fisik lain yang dapat diamati merupakan bagian penting dari budaya perusahaan.

4. Bahasa

Banyak organisasi dan unit organisasi menggunakan bahasa untuk mengidentifikasi budaya.

²²<https://text-id.123dok.com/document/rz3mx8dyx-cara-cara-mempelajari-budaya-organisasi.html>.

5. Sosialisasi

Cara lain mempelajari budaya organisasi adalah melalui sosialisasi. Sosialisasi meliputi kegiatan dimana anggota organisasi mempelajari seluk beluk organisasi dan mempelajari cara berinteraksi dan berkomunikasi dengan anggota organisasi untuk menjalankan semua fungsi organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus mampu mengajak karyawan, terutama karyawan baru, untuk beradaptasi dengan budaya organisasi yang membimbing mereka untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Sasaran yang ingin dicapai oleh anggota organisasi adalah:

- a. Membentuk suatu sikap dasar, kebiasaan dan nilai-nilai yang dapat mendorong kerjasama, integritas dan komunikasi dalam organisasi.
- b. Memperkenalkan budaya organisasi kepada anggota organisasi.
- c. Meningkatkan keterikatan dan daya inovasi karyawan dalam organisasi.

Latihan Soal

1. Jelaskan pengertian Budaya Strong Culture Dan Excellent Culture.
2. Jelaskan apa yang dimaksud dengan perspektif fungsionalis (objektif) dalam pendekatan budaya organisasi.
3. Apa yang dimaksud dengan artefak dalam budaya organisasi?Jelaskan.
4. Apa yang dimaksud dengan nila-nilai pelanggan dalam budaya organisasi? Jelaskan.
5. Diskusikan dengan rekan sejawatmu apa tujuan dari sosialisasi budaya organisasi.

6

PENDEKATAN-PENDEKATAN KRITIS

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini pembaca diharapkan mampu:

1. Mengaplikasikan teori-teori pendekatan kritis dalam organisasi.
2. Melakukan analisis terhadap persoalan komunikasi organisasi.
3. Memecahkan persoalan komunikasi organisasi dengan pendekatan kritikal.

A. Konsep Kekuasaan dan Implikasinya Dalam Kehidupan Organisasi

Definisi kekuasaan:

1. Kekuasaan adalah kemampuan untuk menggunakan kekuatan dan mengerahkan sumber daya, energi dan pengetahuan menuju tujuan (Gbadamosi, 1996).

2. Kekuasaan adalah kemungkinan seseorang dapat melakukan kehendaknya sendiri meskipun terdapat resistensi (Max Weber, 1947).
3. Kekuasaan adalah kemampuan seseorang sebagai kelompok untuk memaksakan kehendaknya pada orang lain, meskipun ditentang pencegahan atau melalui tindakan tidak hormat atau melalui hukuman seberat sanksi negatif (Blan, 1964).
4. Kekuasaan adalah kekuatan yang hasilnya dalam bentuk perilaku yang tidak akan terjadi jika kekuatan tersebut tidak ada (Mechanic, 1962).
5. Kekuasaan adalah kemampuan seseorang atau kelompok untuk mempengaruhi perilaku orang lain, yaitu mengubah probabilitas bahwa orang lain akan merespon dengan cara tertentu untuk stimuli tertentu (Kaplan, 1964)

Di dalam sebuah organisasi kekuasaan adalah bentuk kekuatan yang tidak terlihat, tetapi dampak dan pengaruhnya dapat dirasakan dengan jelas. Kekuasaan muncul dalam hubungan antar manusia. Menurut Robert A Dahl dalam sebuah artikel, kekuasaan adalah kemampuan pelaku A membuat pelaku B mengerjakan apa yang pelaku B dari dirinya sendiri sebenarnya tidak mau mengerjakan. Mengapa pelaku B mau mengerjakan sesuatu yang ia sendiri tidak ingin mengerjakan? Karena B melihat A sebagai orang yang mempunyai kekuasaan.²³

Seorang pemimpin sering memberi tahu anggota timnya untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Memberi perintah dari atasan berarti pemimpin atau pimpinan telah menjalankan kekuasaannya dalam organisasi. Pada dasarnya, kekuasaan mengacu pada kemampuan untuk membuat orang lain melakukan sesuatu yang mereka inginkan.²⁴

²³Komunikasi Organisasi Strategi Interaksi Dan Kepemimpinan, Andre Hardjana, Raja Grafindo Persada, 2019.

²⁴<https://www.kompasiana.com/ianpribadi6149/5de868c9097f367ce3653732/pengertian-kekuasaan-dan-5-jenis-kekuasaan-dalam-organisasi>.

Penggunaan kekuasaan seorang pemimpin menimbulkan dua dampak, yaitu dampak positif dan dampak negatif. Pelaksanaan kekuasaan yang efektif meningkatkan motivasi bawahan untuk melakukan pekerjaan dengan baik, sedangkan pelaksanaan kekuasaan yang tidak efektif oleh manajer berdampak negatif sehingga pekerjaan tidak dapat dilakukan dengan baik.²⁵

Seorang pemimpin dapat mempunyai lima sumber kekuasaan yaitu:

1. Kekuasaan Memberikan Hadiah (Reward Power)

Kekuasaan jenis ini adalah kekuasaan yang menggunakan imbalan atau imbalan untuk membuat seseorang bersedia melakukan sesuatu yang diinginkannya, kekuasaan itu dapat berupa gaji, imbalan, bonus, promosi, pujian, pengakuan atau jabatan yang lebih menarik. Namun, kekuatan ini juga memungkinkan pemimpin untuk menunda hadiah sebagai hukuman jika bawahannya tidak bertindak sesuai perintah.

2. Kekuasaan Memaksa (Coercive Power)

Kekuatan ini cenderung menggunakan ancaman atau hukuman untuk membuat seseorang melakukan apapun yang mereka inginkan.

Kekuatan koersif atau paksaan ini adalah kebalikan atau sisi negatif dari kekuatan yang memberi penghargaan. Contoh sah jika tidak mengikuti instruksi sesuai instruksi adalah mengeluarkan surat teguran, pengurangan gaji, demosi bahkan pemecatan atau pemecatan.

3. Kekuasaan Legitimasi

Merupakan dasar dari semua kekuatan. Kekuasaan ini bersumber dari jabatan resmi seseorang, baik dalam organisasi, birokrasi maupun pemerintahan. Legitimasi adalah kekuasaan yang berasal dari konsekuensi hirarki organisasi. Orang dalam jabatan ini berhak dan berwenang memberi perintah dan instruksi

²⁵*Ibid.*

kepada bawahannya dan bawahannya mempunyai kewajiban untuk melaksanakan instruksi yang diberikan. Kekuasaan ini mempunyai dua dimensi formal, yaitu kekuasaan memberi hadiah dan kekuasaan memaksa. Seseorang yang mendapatkan kekuasaan legitimasi bisa memberikan hadiah kepada orang yang dipimpinya/bawahan apabila ia mengerjakan perintah dengan baik. Sebaliknya, dengan kekuasaan legitimasi seorang pemimpin bisa memaksa anak buahnya untuk menjalankan perintahnya, dan memberikan hukuman bagi yang melanggar.

4. Kekuasaan Rujukan (Referent Power)

Kekuasaan ini bersumber kepada kualitas pribadi yang membuat pimpinan tersebut disegani dan dikagumi. Anak buah akan menaruh hormat yang besar dan meneladani pimpinnya. Kekuasaan rujukan adalah kekuasaan yang diperoleh berdasarkan kekaguman, keteladanan, karisma dan kepribadian seorang pemimpin. Apapun yang diperintahkan oleh pimpinan akan ditaati dan dipatuhi oleh anak buahnya, bahkan kadang-kadang anak buah menirukan kata-kata dari pimpinan dengan rasa hormat.

5. Kekuasaan Keahlian

Kekuatan ini berasal dari seseorang yang memiliki keahlian teknis atau keterampilan tertentu yang memiliki keahlian tersebut. Keahlian ini bukan milik orang lain. Seseorang dengan pengalaman dan beberapa keahlian memiliki kekuatan dalam organisasi bahkan jika mereka bukan seorang pemimpin. Kekuasaan ini tidak terkait dengan kedudukan dalam struktur organisasi. Artinya walaupun dia bukan seorang pimpinan atau pemimpin tetapi karena keahlian yang dimilikinya dia dihormati dan dipercaya.

Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain adalah inti dari kepemimpinan. Pada dasarnya kekuasaan seseorang dalam suatu perusahaan berasal dari jabatan atau wewenang yang dimilikinya dalam organisasi tersebut. Beberapa ahli membedakan kekuasaan menjadi 2 yaitu:

a. Kekuasaan Formal

Adalah kekuasaan yang melekat ataupun dimiliki oleh seseorang karena kedudukannya dalam organisasi. tipe kekuasaan yang termasuk kekuasaan ini adalah: no 1 sampai dengan 3 dalam penjelasan di atas adalah termasuk kekuasaan formal: kekuasaan balas jasa, kekuasaan paksaan dan kekuasaan legitimasi.

b. Kekuasaan Personal

Adalah kekuasaan yang berasal dari personal atau pribadi dan tidak terkait dengan kedudukan dalam struktur organisasi. Termasuk dalam kekuasaan ini adalah no 4 dan no 5 yaitu kekuasaan rujukan dan kekuasaan keahlian.

Sumber kekuasaan menurut Etzioni (1961):

- a. Kekuasaan Koersif (coercive power): kekuasaan untuk menerapkan ancaman sanksi dalam bentuk fisik
- b. Kekuasaan Remuneratif (remunerative power): kekuasaan berdasarkan kontrol atas sumber daya material dan penghargaan (reward)
- c. Kekuasaan Normatif (normative power): kekuasaan yang dapat mengontrol penghargaan (reward) yang bersifat simbolis.

Sumber-Sumber Kekuasaan Struktural:

- a. Pengetahuan sebagai kekuasaan (knowledge as power)
- b. Sumber daya sebagai kekuasaan (resource as power)
- c. Pembuatan keputusan sebagai kekuasaan (decision making as a power)
- d. Jaringan sebagai kekuasaan (network as power)

Salah satu tugas seorang pimpinan yang paling penting disemua level adalah memberikan wewenang dan kekuasaan yang sama kepada bawahannya. Untuk menjaga stabilitas organisasi, bawahan harus diberikan sarana (kekuatan) yang sama dengan hak mereka (otoritas) untuk melakukan hal – hal yang diperlukan dalam mencapai tujuan organisasinya. Terlepas apapun definisi kekuasaan dan darimanapun sumber kekuasaan di dapat, setiap pimpinan harus berusaha untuk menciptakan suatu keadaan dimana kekuasaan yang sah (legitimasi power) dan otoritas yang bisa diterapkan dapat berjalan secara seimbang disemua tingkatan organisasi.

B. Teori dan Konsep Tentang Ideologi dan Hegemoni

a. Ideologi

Ideologi adalah sikap yang membentuk pemikiran kita dan memandu interpretasi kita terhadap realitas. Ideologi membentuk pemahaman kita tentang sesuatu, apa yang baik dan apa yang mungkin. Ideologi juga mencakup asumsi yang jarang dipertanyakan atau diperiksa. Ideologi membentuk pandangan dunia kita dan dapat memengaruhi perilaku, membenarkan, dan melegitimasi tindakan.

b. Hegemoni

Hegemoni mengacu pada proses kelompok dominan memimpin kelompok lain sebagai bawahan. Hegemoni tidak berarti kontrol sederhana, tetapi mewakili upaya kelompok untuk mengontrol sistem kelompok lain. Kontrol hegemonik dicapai dengan membentuk ideologi sedemikian rupa sehingga kelompok yang dikendalikan menerima dan berpartisipasi aktif dalam proses kontrol.

C. Pendekatan Teori *Concertive Control* Dalam Komunikasi Organisasi

Suatu organisasi atau perusahaan memiliki kontrol atau kekuasaan terhadap jalannya operasional sehari-hari. Hal ini dilakukan agar kegiatan yang dilakukan perusahaan sesuai dengan aturan yang berlaku. Kontrol yang ditetapkan oleh perusahaan mendorong seluruh karyawan perusahaan, mulai dari atasan hingga bawahan, untuk mengikuti dan mematuhi semua peraturan. Pengendalian ini didasarkan pada kekuasaan, karena kekuasaan selalu ada dalam organisasi dan tidak dapat dihindari.

Salah satu bentuk pengendalian adalah pengendalian konsertif (*concertive*). Kontrol konsertif adalah penggunaan hubungan antar pribadi dengan mengutamakan pada kebersamaan tim sebagai sumber daya. Kontrol konsertif dapat digambarkan sebagai disiplin yang menjaga keteraturan dan konsistensi melalui kekuasaan. Disiplin ini tercipta secara bersama-sama, di mana setiap anggota organisasi bekerja sama untuk melakukan kegiatan yang membentuk norma disiplin.²⁶

Pada dasarnya Teori *Concertive Control* merupakan peraturan tidak tertulis yang sudah disepakati dari waktu ke waktu oleh seluruh anggota organisasi. Sebagai contoh adalah seorang karyawan harus bekerja di luar jam kantor tanpa uang lembur. Tidak ada seorangpun yang akan protes, walaupun hal ini tidak tercantum dalam perjanjian kerja, namun karena sudah berlangsung dari waktu ke waktu seakan-akan sudah menjadi kesepakatan bersama. Teori ini dikembangkan oleh James Barker, George Cheney dan Phil Tompkins.

D. Pendekatan Teori Feminisme Dalam Komunikasi Organisasi

Isu mengenai feminisme menjadi isu yang tetap populer dan memunculkan bermacam-macam pandangan termasuk, dalam

²⁶<https://text-id.123dok.com/document/ky605pooy-teori-kendali-organisasi-tinjauan-pustaka.html>.

komunikasi organisasi. Disadari ataupun tidak organisasi lebih banyak mengadopsi sistem dan budaya patriarki. Pengamat feminis percaya bahwa perempuan dalam suatu organisasi dapat tertindas atau termarginalkan dalam kehidupan organisasi karena dinamika relasi gender yang membentuk struktur organisasi patriarki. Dalam pendekatan organisasi, nampaknya komoditas yang paling di hargai yaitu karakter laki-laki, seperti agresivitas dan daya saing, merupakan aset yang paling berharga.

Walaupun di beberapa organisasi, terutama di Indonesia perempuan sudah berhasil menduduki posisi-posisi penting baik dalam organisasi swasta, sosial bahkan pemerintahan. Komitmen yang kuat dari pihak pemerintah yang terus mengupayakan keterwakilan perempuan dalam organisasi, terbukti dalam beberapa tahun belakangan ini menunjukkan hasil yang positif.

Pandangan tradisional komunikasi organisasi mengutamakan adanya persaingan antara karyawan dalam organisasi, pemikiran-pemikiran rational, egoisme pribadi dan kemandirian. Konsep feminis, tidak sependapat dengan pandangan traditional ini. Konsep feminis lebih mengutamakan kerjasama,kekompakan dan relasi timbal balik. Beberapa pandangan feminis, seperti feminis liberal, percaya bahwa penundukan perempuan berasal dari sistem dan perempuan harus bekerja dengan upah yang layak dari institusi maupun institusi laki-laki. Feminis radikal percaya bahwa emansipasi perempuan hanya dapat dicapai dengan mematahkan dominasi laki-laki atau sepenuhnya memisahkan perempuan dari organisasi. Selain itu, ada feminis yang berjuang untuk memberdayakan peluang perempuan dari berbagai bentuk keterpinggiran melalui keberanian. berbicara agar pendapatnya didengar dalam dialog komunitas Feminis postmodern ingin mereformasi dominasi sistem dunia “laki-laki” dari perspektif perempuan. Salah satu contohnya adalah pelecehan seksual. Pelecehan seksual menunjukkan kekuatan laki-laki atas perempuan. Masih banyak perempuan yang tidak mau membicarakan kejadian tersebut bahkan menganggap masalah ini tidak relevan untuk dibahas atau mengatakan hanya salah paham. Kondisi demikian memprihatinkan

karena perempuan tidak mengetahui apa yang terjadi dalam organisasi bahwa mereka telah menjadi korban sistem.

Beberapa aliran dalam Teori Feminisme:²⁷

1. Feminisme Liberal

Aliran teori ini menyatakan bahwa wanita pada dasarnya sama dengan pria dan oleh karena itu harus memiliki hak yang setara dengan pria. Aplikasi fokus feminis liberal adalah hak perempuan untuk mengendalikan tubuh mereka sendiri.

2. Feminis Radikal

Aliran teori ini menganggap bahwa perempuan adalah kelas yang tertindas, patriarki adalah akar dari penindasan, dan kekerasan terhadap perempuan adalah alat patriarki untuk menjaga perempuan menjadi bawahan. Pada aplikasinya, feminis radikal fokus pada isu-isu kekerasan terhadap perempuan, termasuk pelecehan seksual, pemerkosaan, pemukulan, objektifikasi, dan prostitusi, mendefinisikan kembali tindakan seperti diskriminasi seks, dan bagaimana laki-laki menggunakan kekuasaan dan kontrol untuk mempertahankan posisi dominan mereka dalam hirarki.

3. Feminis Sosialis

Aliran ini menganggap bahwa perempuan ditindas oleh kapitalisme dan patriarki, disebabkan hubungan mereka sebagai alat produksi dan reproduksi. Pada aplikasinya, feminis sosialis fokus pada hubungan perempuan, termasuk pekerjaan di rumah yang tidak dibayar, perawatan anak, dan upah yang tidak setara di lapangan kerja.

4. Feminis Kultural

Aliran ini menganggap bahwa wanita dan pria pada dasarnya berbeda dan banyak kualitas unik yang dimiliki oleh wanita yang bahkan lebih unggul daripada kualitas yang melekat pada pria. Pada aplikasinya, feminisme kultural mengangkat perempuan dan

²⁷https://www.academia.edu/40424776/TEORI_FEMINISME_DALAM_KAJIAN_KOMUNIKASI.

kualitas feminin superior perempuan untuk mengakhiri kekerasan di dunia karena mereka percaya bahwa perempuan secara alami lebih pasif daripada laki-laki.

5. Feminis Postmodern

Aliran ini mengkritik gagasan kategori esensialis perempuan dan klaim objektivitas, menentang kategorisasi biner laki-laki/perempuan, tidak hanya melihat gender sebagai sebuah rangkaian kesatuan daripada biner, tetapi juga suatu kinerja dan konstruksi sosial.

6. Feminis Global

Aliran teori ini mengkritik imperialisme (termasuk imperialisme feminis Barat), kolonialisme, neo-kolonialisme, dan globalisasi sambil memperdebatkan hak perempuan di seluruh dunia untuk mendefinisikan penindasan dan sarana pembebasan mereka sendiri. Dalam aplikasinya, aktivitas perempuan bekerja dari bawah ke atas daripada dipaksakan dari atas dengan fokus pada solusi ekonomi seperti pinjaman mikro, penekanan pada pendidikan anak perempuan dan fokus pada mengakhiri kekerasan terhadap perempuan, termasuk juga mengakhiri perdagangan perempuan internasional.

7. Eco-feminisme

Aliran ini mengaitkan dominasi perempuan dengan dominasi lingkungan, termasuk hewan, karena perempuan dipandang lebih dekat dengan alam, dan baik perempuan maupun alam secara tradisional dipandang berada di bawah kendali laki-laki. Pada aplikasinya, Ecofeminis berusaha untuk mengakhiri subordinasi wanita dan lingkungan, dengan menantang hierarki yang secara tradisional menempatkan pria di atas wanita dan manusia di atas alam. Fokusnya adalah untuk menangani masalah lingkungan.

Latihan Soal

1. Jelaskan pengertian dari kekuasaan memberikan hadiah (Reward Power).
2. Jelaskan pengertian dari kekuasaan memaksa (Coercive Power).
3. Jelaskan pengertian kekuasaan legitimasi.
4. Jelaskan perbedaan antara kekuasaan formal dan kekuasaan informal.
5. Diskusikan dengan rekan sejawatmu bagaimana teori feminisme dalam kaitannya dengan komunikasi organisasi.

7

PROSES ASIMILASI

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini pembaca diharapkan mampu:

1. Menggambarkan proses-proses dalam asimilasi.
2. Menjelaskan proses komunikasi selama asimilasi.

A. Model Dalam Sosialisasi Organisasi

Sebagaimana dijelaskan dalam bab terdahulu bahwa manusia sebagai anggota sebuah organisasi mempunyai empat tingkat kebutuhan. Kebutuhan inilah yang akan menjadi motivasi seorang karyawan anggota organisasi, untuk tetap bertahan di sebuah perusahaan ataupun mencari alternatif perusahaan lain yang dianggap bisa memenuhi keempat tingkat kebutuhan tersebut. Seorang karyawan yang mendapatkan tawaran pekerjaan di perusahaan lainnya dengan gaji bulanan yang lebih besar, misalnya, bisa saja memutuskan untuk

berpindah ke perusahaan lain. Demikian juga, jika karyawan di sebuah perusahaan dengan gaji yang cukup tinggi, bisa saja memutuskan untuk mencari perusahaan baru dengan sebuah alasan perusahaan lama tidak bisa memenuhi kebutuhan untuk aktualisasi dirinya.

Pada saat dia memutuskan untuk berpindah dan bergabung dengan perusahaan baru, ada tahap yang harus dilewati, yaitu tahap adaptasi. Dia harus bisa menyesuaikan dengan lingkungan, pola kerja dan budaya di perusahaan yang baru. Demikian juga dengan perusahaan, yang akan mengadopsi hal-hal baru yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Proses ini berlangsung tidak hanya sesaat, tetapi berkesinambungan. Proses inilah yang disebut dengan asimilasi.

Dari sisi perusahaan, akan mencoba untuk mempengaruhi adaptasi individu melalui proses formal maupun informal. Seperti, memberikan informasi mengenai persyaratan kerja atau menentukan pakaian kerja yang formal agar karyawan lebih mudah untuk beradaptasi dengan budaya organisasi. Dari sisi karyawan, maka karyawan akan melakukan proses individualisasi, yaitu menyesuaikan aspek individunya (keinginan, harapan, kebutuhan, kemampuan) dengan aspek organisasi, sehingga bisa memberi dampak yang lebih baik kepada perusahaan.

Dengan kata lain asimilasi merupakan proses adaptasi dua arah, yaitu:

1. Sosialisasi

Sosialisasi adalah proses organisasi untuk membawa asimilasi karyawan baru dan dapat formal atau informal. Hal ini membantu orang beradaptasi dengan budaya organisasi, misalnya saat orang mencari peluang kerja atau saat mereka memutuskan untuk berpakaian formal.

2. Individualisasi

Dalam proses ini, karyawan di sebuah organisasi dapat mencoba mengubah berbagai aspek organisasi sesuai dengan kebutuhan, kemampuan, dan keinginan mereka. Misalnya, seorang karyawan baru dapat mengembangkan strategi untuk meningkatkan pengumpulan pembayaran dalam akuntansi.

Proses sosialisasi dan individualisasi tersebut merupakan proses yang saling terkait, karena proses sosialisasi yang berlangsung terus menerus dalam perusahaan akan memberikan dorongan bagi karyawan untuk melakukan proses individualisasi dan menjadi bagian dari perusahaan. Lebih jauh, bisa dikemukakan bahwa dalam proses asimilasi tersebut maka terlihat tingkat signifikansi peran komunikasi.

B. Proses Komunikasi Selama Asimilasi

Sosialisasi adalah suatu proses yang sangat penting dan harus diperhatikan oleh para pimpinan perusahaan. Seorang karyawan baru yang lolos seleksi dan diterima oleh sebuah perusahaan, se pintar dan sebanyak apapun pengalaman kerjanya akan membutuhkan proses adaptasi. Karyawan tersebut membutuhkan waktu untuk menyesuaikan diri dengan kehidupan organisasi secara bertahap. Tentu saja, tahapan ini akan berbeda-beda baik waktu maupun caranya untuk setiap karyawan baru. Perbedaan karakter, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja di masa lalu, misalnya, akan memberikan pengaruh dalam proses sosialisasi. Namun demikian, secara umum bisa diklasifikasikan tiga tahapan dalam proses asimilasi, yaitu fase sosialisasi antisipatif, fase pertemuan, dan fase metamorfosis.

1. Sosialisasi Antisipatif (*Anticipatory Socialization*)

Sosialisasi antisipatif mengacu pada proses sosialisasi yang terjadi sebelum seseorang benar-benar memasuki lingkungan organisasi, sosialisasi ini meliputi sosialisasi pekerjaan dan sosialisasi perusahaan.

Aspek-aspek dalam sosialisasi antisipatif meliputi pembelajaran terhadap pekerjaan secara umum, pembelajaran terhadap posisi atau profesi, pembelajaran terhadap organisasi.

Pada awalnya, karyawan baru memahami perusahaan dari pengetahuan yang dia miliki, yang tersedia dan bisa dia dapatkan. Sosialisasi ini menekankan pekerjaan yang sebenarnya dengan imbalan atau gaji yang ditentukan oleh pimpinan perusahaan. Selanjutnya, sosialisasi ini juga terkait dengan pandangan karyawan tentang

makna karir, pekerjaan, dan profesionalitas. Terakhir adalah proses pembelajaran tentang perusahaan, identifikasi struktur organisasi, tujuan, manajemen keuangan, persepsi masyarakat umum, dan pencarian informasi yang lebih detail yang terkait dengan tugas, dan tanggung jawab pekerjaan.

2. Fase Pertemuan (*Encounter Phase*)

Terjadi ketika seseorang masuk dan bekerja di organisasi. Fase pertemuan adalah “fase sosialisasi” yang terjadi di “*Point of entry*” organisasi ketika seorang karyawan baru pertama kali menghadapi kehidupan kerja. Fase sosialisasi yang terjadi ketika seorang karyawan baru bergabung dengan organisasi dan bertemu dengan pekerjaan mereka. Bertemu dengan kehidupan baru di tempat kerja. Pengalaman bertemu individu dengan organisasi yang berubah dan terkadang berbeda dari harapan awal mereka. *Encounter experience* sebagai perubahan, kontras dan terkadang di luar dugaan; dan mengasumsikan bahwa karyawan baru harus bekerja untuk memahami budaya perusahaan yang baru. Agar karyawan baru dapat mewujudkan kehidupan baru di perusahaan baru, karyawan baru tersebut harus meninggalkan prasangka, pengalaman masa lalu, dan interpretasi lainnya.

Seseorang harus bekerja memenuhi persyaratan peran dan mampu memahami budaya organisasi. Fase ini dapat memberikan tekanan (stres) bagi pendatang baru, terutama ketika karyawan tersebut memiliki citra perusahaan yang seharusnya seperti apa. yang ternyata berbanding terbalik dengan yang ada saat ini. Dalam hal ini, karyawan baru tersebut mungkin mengalami “*reality shock*”. Fase pengenalan termasuk mengenal organisasi baru dan peran baru; meninggalkan nilai-nilai lama, harapan dan perilaku masa lalu.

Fase ini dapat menimbulkan banyak stress, karena karyawan baru dituntut bisa mengambil peran baru dan melepaskan nilai, harapan, dan perilaku atau sikap lama. Fase pertemuan melibatkan proses komunikasi formal dan informal, termasuk program orientasi organisasi yang direncanakan, mentoring formal dan informal, dan pencarian

informasi pada sebagian dari karyawan yang sudah ada atau karyawan lama. Komunikasi formal dan informal yang dimaksud adalah sbb:

a. Formal

Adalah program orientasi yang dirancang oleh organisasi, yang tujuannya adalah untuk memperkenalkan budaya perusahaan. Pada akhirnya, itu dapat meningkatkan keterlibatan di tempat kerja dan mengurangi turn-over.

b. Informal

Menyangkut berbagi pengalaman dan pengetahuan dari pekerjaan sebelumnya yang dapat diterapkan dalam organisasi. Berisi pencarian informasi yang intensif dan ekstensif.

3. Fase Metamorfosis (*Metamorphosis Phase*)

Metamorfosis merupakan tahap terakhir yang dilalui karyawan dalam proses sosialisasi. Proses metamorfosis dijelaskan sebagai fase sosialisasi yang terjadi ketika karyawan baru telah melakukan transisi dari pihak luar, yang sebelumnya bukan karyawan menjadi pihak dalam, yang menjadi karyawan. Pada fase ini karyawan diterima, menjadi bagian dari organisasi dan berpartisipasi dalam organisasi dengan mempelajari perilaku dan sikap baru dan membuat perubahan atau penyesuaian terhadap karyawan yang ada. Saat ini, hubungan antara individu dan organisasi bersifat statis karena akan selalu ada ketidakpastian dan perubahan pemahaman karyawan tentang peran dan budaya organisasi.

Perubahan yang terjadi pada fase metamorfosis ini tercermin dalam penyesuaian tugas internal terhadap tugas-tugas dalam organisasi. Biasanya, ketika orang dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam suatu organisasi, mereka tidak dianggap sebagai karyawan baru dan tidak melalui masa sosialisasi formal. Tetapi orang-orang ini harus menghadapi tuntutan profesional baru, hubungan sosial baru, dan terkadang tempat baru. Dalam masalah ini mutasi karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya menunjukkan proses

penyesuaian dan bagaimana komunikasi dengan pimpinan dan rekan kerja di posisi baru dapat memfasilitasi transisi tersebut.

Setelah ke tiga proses tersebut bisa dilewati, tidak berarti bahwa seseorang berhenti dalam melakukan proses sosialisasi. Dia harus belajar banyak hal, agar bisa bekerja secara maksimal dalam organisasi. Informasi yang harus dia pelajari terkait dengan organisasi diantaranya adalah:

- a. Informasi terkait dengan tugas, tanggung jawan dan perannya dalam organisasi.

Informasi ini meliputi pengetahuan, keterampilan, prosedur dan aturan yang harus dipahami seseorang saat melakukan dan melaksanakan suatu pekerjaan.

- b. Informasi terkait budaya

Memahami budaya organisasi pada hakekatnya adalah belajar tentang organisasi tersebut secara utuh, dari yang terlihat dan yang tidak terlihat. Dari yang tertulis dan yang tidak tertulis. Mempelajari budaya organisasi bisa jauh lebih kompleks daripada memahami informasi peran. Dokumentasi formal dari norma-norma budaya organisasi seringkali tidak tersedia, karena para anggota organisasi mungkin kesulitan untuk mengungkapkan nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi. Sosialisasi terjadi melalui komunikasi melalui transmisi pesan berupa cerita yang berkaitan dengan budaya organisasi yang melekat. Sehingga dapat dengan mudah diadaptasi dalam pekerjaan sehari-hari.

- c. Informasi terkait isu dalam organisasi

Belajar mengembangkan pengetahuan orang lain, menerima akumulasi budaya organisasi, merasa diakui dan mengakui prestasi orang lain, berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, mengembangkan keterampilan kerja dan menegosiasikan peran.

C. Proses Komunikasi Selama Sosialisasi Perekrutan dan Wawancara Kerja

Meskipun organisasi memiliki konteks atau cara yang berbeda dalam merekrut atau menyeleksi calon karyawan baru, wawancara kerja masih menjadi salah satu yang paling banyak digunakan dalam organisasi atau perusahaan. Dalam wawancara kerja, satu atau lebih orang, perwakilan organisasi dan karyawan potensial bertemu untuk berdiskusi, karyawan baru harus ditanya beberapa pertanyaan, dan karyawan harus menjawab pertanyaan yang diajukan. Wawancara ini dapat digunakan di perguruan tinggi, organisasi dan kantor. Ini adalah langkah pertama dan penting dalam proses prediksi sosialisasi.

Adapun tujuan wawancara kerja adalah:

1. Wawancara sebagai proses seleksi

Wawancara digunakan sebagai alat perekrutan dan seleksi. Dari sudut pandang organisasi, tugas wawancara kerja yang paling penting adalah merekrut dan menyeleksi calon karyawan. Dalam wawancara, perwakilan organisasi hanya membutuhkan waktu 30 menit untuk menilai latar belakang, pengetahuan, motivasi, keterampilan komunikasi, dan kepribadian orang yang diwawancarai. Wawancara yang digunakan untuk merekrut dan menyaring calon karyawan memiliki beberapa poin mengenai pola tertentu.

2. Wawancara sebagai alat untuk penyampaian informasi

Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi dari sudut pandang calon karyawan baru. Organisasi ingin mendapatkan informasi dari calon karyawan baru, terkait beberapa hal yang kemungkinan akan memberikan manfaat kepada organisasi, misalnya saja bagaimana kondisi perusahaan atau organisasi tempat kerja sebelumnya, bagaimana pandangan calon karyawan baru mengenai kondisi ekonomi, dan sebagainya. Namun, terkadang calon karyawan baru cenderung bersikap pasif.

3. Wawancara sebagai alat untuk sosialisasi

Tujuan lain dari melakukan wawancara, bersamaan dengan proses seleksi dan berbagi informasi, adalah untuk memfasilitasi asimilasi karyawan baru ke dalam organisasi. Karyawan baru diberi gambaran realistis tentang pekerjaan mereka saat ini dan masa depan untuk meredakan rasa kecewa ketika harapan tidak terpenuhi. Wawancara kerja juga membantu meningkatkan kecocokan antara karyawan baru dan organisasi. Efektivitas sosialisasi terkait pekerjaan tergantung pada informasi apa yang disosialisasikan dalam wawancara kerja dan tanggapan apa terhadap interaksi yang terjadi dapat membentuk harapan apa pun dalam organisasi. Agar wawancara kerja berfungsi sebagai alat sosialisasi, pewawancara harus memiliki keterampilan komunikasi yang baik untuk menyampaikan komunikasi persuasive dan meyakinkan.

Latihan Soal

1. Jelaskan pengertian dari asimilasi.
2. Sebutkan tahapan-tahapan dalam proses asimilasi dan jelaskan.
3. Sebutkan tujuan dari wawancara kerja.
4. Sebutkan kapasitas yang harus dimiliki oleh seorang pewawancara.
5. Diskusikan dengan rekan sejawat bagaimana sosialisasi organisasi yang tepat untuk karyawan baru.

8

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini pembaca diharapkan mampu:

1. Menggambarkan proses pengambilan keputusan.
2. Membandingkan proses pengambilan keputusan pada berbagai bentuk kelompok atau organisasi.

A. Model Dalam Proses Pengambilan Keputusan

Proses untuk mengambil sebuah keputusan adalah hal biasa dan sering dihadapi manusia dalam kegiatan sehari-hari, dari yang sederhana hingga paling rumit. Kita selalu dihadapkan pada keadaan untuk membuat sebuah keputusan setiap hari, baik untuk hal-hal kecil, misalnya seseorang yang dihadapkan pada dua pilihan, naik kendaraan pribadi atau naik angkutan umum Ketika hendak berangkat ke kantor. Ataupun hal-hal besar, misalnya mau kuliah di Universitas A atau B.

Semua yang kita katakan dan lakukan adalah hasil dari pilihan, apakah kita membuatnya secara sadar atau tidak. Untuk setiap keputusan, besar atau kecil, tidak ada rumus sederhana untuk membuat keputusan yang tepat. Keputusan terbaik yang mungkin adalah mendekatinya dari berbagai sudut sebanyak mungkin dan kemudian memilih tindakan yang tampaknya masuk akal dan seimbang pada saat itu. Mungkin kita memiliki beberapa pertanyaan, masalah dan keinginan dan tentunya kita ingin menjawab semua pertanyaan, masalah dan keinginan dengan benar. Saat mengambil keputusan, ada beberapa cara untuk menyelesaikan masalah.

Demikian juga dalam kegidupan berorganisasi. Pengambilan keputusan merupakan bagian dari kegiatan sehari-hari sebuah organisasi, dan merupakan kegiatan kunci manajemen. Kegiatan ini memainkan peran yang sangat penting dalam kinerja fungsi desain. Dalam proses perencanaan, manajer memutuskan tujuan organisasi apa yang akan dicapai, sumber daya apa yang akan digunakan, dan siapa yang akan melakukan tugas tersebut.

Pengambilan keputusan merupakan proses kognitif yang kompleks dan sering didefinisikan sebagai suatu upaya memutuskan serangkaian tindakan tertentu. Dalam mengambil suatu keputusan sering terjadi pergolakan di dalam jiwa seseorang dalam mengambil keputusan. Hal itu dapat dipengaruhi oleh rasa intuisi, rasional, dan gejala emosional. Berdasarkan beberapa teori yang ada, keputusan yang baik adalah suatu keputusan yang diambil setelah melalui beberapa tahapan dan proses dari mengidentifikasi masalah, menyusun berbagai alternatif, menganalisis alternatif yang ada dengan pikiran yang jernih dan logis kemudian mengambil keputusan secara rasional dan berdasarkan intuisi. Setelah melalui beberapa tahapan dan proses tersebut hasilnya merupakan keputusan yang baik.

Rasional adalah cara berpikir yang mengandalkan penalaran atau informasi yang tersedia secara logis untuk menemukan ukuran kebenaran faktual, kinerja, dan minat. Kemampuan berpikir rasional merupakan dambaan banyak orang, karena berpikir rasional dapat ditransfer ke dalam kehidupan sehari-hari. Orang yang memiliki

kemampuan berpikir rasional memiliki motivasi yang kuat terhadap segala hal, baik itu belajar, bekerja, bertindak maupun mengalami kegagalan atau tekanan.

Ada beberapa model dalam pengambilan keputusan organisasi. Para pimpinan organisasi dapat memilih model yang digunakan dalam mengambil keputusan, yaitu:

1. Model Rasional

Pengambilan keputusan rasional, merupakan keputusan yang diambil secara rasional yang terkait keputusan untuk memaksimalkan penggunaan sumber daya. Biasanya masalah yang dihadapi adalah masalah-masalah yang membutuhkan pemecahan rasional. Keputusan yang dibentuk menurut pertimbangan rasional lebih bersifat objektif. Pengambilan keputusan rasional berdasarkan fakta dan data yang ada. Data adalah sekumpulan informasi yang dikelompokkan secara sistematis, sedangkan fakta adalah hasil atau luaran dari pengolahan data. Sumber data bisa dari informasi yang tersedia di dalam perusahaan ataupun informasi yang didapatkan dari luar perusahaan.

Model pengambilan keputusan rasional adalah membuat keputusan yang konsisten dengan mempertimbangkan secara matang, memilih dari beberapa alternatif terbaik untuk mencapai hasil yang maksimal. Model keputusan ini merupakan model yang mengharapkan para pimpinan organisasi dalam mengambil keputusan yang rasional, bertujuan untuk mendefinisikan bagaimana pengambil keputusan (decision maker) sebaiknya membuat keputusan dan bertindak. Beberapa batasan yang menjadi dasar model keputusan rasional adalah:

- a. Masalah yang hendak diputuskan harus jelas dan berdampak signifikan pada organisasi.
- b. Membuat beberapa alternatif keputusan yang jelas dan konsisten
- c. Memberikan hasil yang maksimal kepada organisasi

Ada beberapa tahap yang harus diambil dalam membuat keputusan rasional ini agar memberikan hasil yang maksimal yaitu:

a. Mendefinisikan Masalah

Masalah harus didefinisikan secara jelas, jangan sampai terjadi kesalahan dalam memahami sebuah masalah. Harus dihindari masalah yang samar-samar dan tidak berdampak signifikan pada organisasi. Misalnya saja masalah penurunan penjualan sebesar 10% pada semester I, sangat berdampak pada total pencapaian penjualan pada akhir tahun.

b. Membuat alternatif beberapa keputusan

Yaitu menetapkan beberapa alternatif pemecahan masalah yang kemungkinan akan diambil. Alternatif dapat ditentukan misalnya saja dari pengalaman masa lalu ataupun proses-proses kreatif lainnya. Perlu juga dipertimbangkan peraturan-peraturan organisasi yang ada relevansinya dengan masalah yang dihadapi sehingga pengambil keputusan dapat menentukan apa yang relevan dalam membuat keputusan. Membuat berbagai alternatif keputusan, dapat diartikan juga sebagai menyusun sebanyak-banyaknya kemungkinan keputusan terbaik yang akan diambil, kemudian disaring, ditentukan beberapa alternatif yang paling baik, masuk akal, tidak melanggar peraturan yang ada dan dapat memberikan hasil yang maksimal untuk organisasi.

c. Menimbang kriteria yang telah diidentifikasi sebelumnya

Setelah menyusun dan mengidentifikasi beberapa alternatif keputusan, perlu melakukan evaluasi dan memilih alternatif terbaik melalui serangkaian kriteria. Misalnya dengan menggunakan sistem skoring.

d. Implementasi

Tahap ini adalah tahap yang paling penting dan menentukan dari serangkaian tahapan sebelumnya. Keputusan yang diambil seringkali tidak mudah. Sering ditemukan bahwa

jika kita memutuskan A akan berdampak negatif untuk B, sebaliknya jika kita memutuskan B, akan memberikan dampak yang kurang baik pada C. Sebagai seorang pimpinan dalam organisasi harus mampu dan berani mengambil keputusan, dengan memilih alternatif keputusan dengan resiko yang paling kecil, dan memberikan dampak positif paling besar kepada organisasi.

e. Follow Up dan Evaluasi

Terakhir adalah tahap follow up dan evaluasi. Hal ini penting dilakukan agar bisa dilakukan pemantauan terhadap tahap implementasi. Manfaatnya untuk memastikan pelaksanaan keputusan tepat sasaran serta menjadi dasar pertimbangan untuk pengambilan keputusan, jika masalah serupa terjadi lagi di masa datang.

2. Model Keputusan Kreativitas

Model pengambilan keputusan rasional, diputuskan dengan berbagai pertimbangan yang matang, melalui tahapan-tahapan yang terencana. Namun terkadang seorang pimpinan juga membutuhkan dan akan melakukan pengambilan keputusan yang didasarkan kepada kreativitas. Kemampuan untuk menghasilkan ide-ide inovatif dan berguna. Ide-ide tersebut berbeda dengan apa yang telah dilakukan selama ini, namun masih terkait dengan masalah yang dihadapi. Kreativitas memungkinkan pengambil keputusan untuk menilai dan memahami masalah secara utuh, termasuk masalah yang tidak dilihat atau tidak terpikir oleh orang lain.

Aspek organisasi yang sangat kompleks, kreativitas seringkali diperlukan untuk memahami, mengelola, dan membuat keputusan. Kreativitas adalah kemampuan untuk memunculkan ide-ide baru dan berguna. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi dan memahami masalah yang kompleks dan sulit. Model keputusan ini menggambarkan bagaimana pimpinan mengambil keputusan

dalam keadaan sulit. Pimpinan sering berurusan dengan masalah yang sulit dan jarang terjadi atau bahkan belum pernah terjadi. Untuk mengantisipasi bagaimana mengatasi masalah ini, pimpinan menggunakan jenis model keputusan kreatif. Informasi terkait data dan fakta yang tersedia juga sangat sedikit, otomatis pimpinan tidak dapat membuat keputusan secara rasional.

Ada 3 komponen model kreativitas:

a. Keahlian

Yaitu dasar untuk setiap pekerjaan kreatif yang bisa diperoleh dari kemampuan, pengetahuan, kecakapan dan potensi diri, pengalaman, dsb

b. Keterampilan berpikir kreatif.

Adalah karakter pribadi,serta kemampuan untuk berpikir di luar kebiasaan, dengan menggunakan analogi serta bakat untuk melihat sesuatu dari sudut pandang yang berbeda.

c. Motivasi tugas

Keinginan untuk melakukan pekerjaan secara tuntas disebabkan oleh motivasi internal individu dan pengaruh lingkungan kerja.

3. Model Keputusan Intuisi

Model keputusan lainnya adalah model intuitif. Intuisi adalah proses pengambilan keputusan berdasarkan akumulasi perasaan dan pengalaman. Membuat keputusan seperti ini bukan berarti tidak membutuhkan pemikiran yang rasional. Berdasarkan pengalaman masa lalu, pimpinan dapat dengan cepat mengembangkan banyak pilihan untuk membuat keputusan yang tepat. Umumnya masalah tersebut merupakan masalah struktural, sehingga pimpinan organisasi dapat dengan mudah mengatasinya.

Untuk memecahkan masalah baru dan situasi yang tidak pasti, pengambil keputusan seringkali menggunakan intuisi mereka

dalam pemecahan masalah yang mereka hadapi. Selain itu, pengambilan keputusan dengan intuisi juga dapat didasarkan pada proses dan nilai alam bawah sadar atau etika.

Model intuitif juga dapat diterapkan ketika pimpinan dibatasi dalam membuat keputusan yang rasional. Jumlah masalah tidak terstruktur yang dihadapi dan terbatasnya jumlah informasi yang tersedia menghalangi kemampuan pimpinan untuk menyelesaikannya melalui keputusan yang tepat. Model ini menjelaskan dengan sangat tepat bagaimana pimpinan membuat keputusan tentang masalah sulit yang harus diselesaikan dalam situasi berisiko.

Intuisi adalah proses yang muncul dari alam bawah sadar, biasanya karena pengalaman ataupun kekuatan yang disaring yang muncul secara otomatis tanpa campur tangan proses rasional. Seorang pemimpin sebagai individu cenderung menggunakan intuisinya pada saat:

- a. Terdapat tingkat ketidakpastian yang tinggi
- b. Kurangnya referensi yang bisa digunakan
- c. Permasalahan tidak bisa diprediksi
- d. Terbatasnya fakta dan data
- e. Fakta tersedia tetapi tidak bisa dijadikan petunjuk
- f. Terdapat beberapa solusi alternatif masuk akal yang bisa dipilih
- g. Waktu sangat terbatas
- h. Adanya tekanan untuk membuat keputusan yang tepat.

Keputusan yang diambil berdasarkan intuisi atau perasaan lebih bersifat subjektif yaitu mudah terkena sugesti, pengaruh luar, dan faktor kejiwaan lain. Sifat subjektif dari keputusan intuitif ini terdapat beberapa keuntungan, yaitu:

- a. Pengambilan keputusan oleh satu pihak sehingga mudah untuk memutuskan.
- b. Keputusan intuitif lebih tepat untuk masalah-masalah yang tidak terkait dengan masalah substansi perusahaan

B. Pengambilan Keputusan Pada Kelompok Kecil

Pengambilan keputusan adalah tindakan dasar sebuah kelompok kecil. Ketika sekelompok orang hendak memutuskan sesuatu, mereka membentuk kelompok sebagai satu kesatuan yang anggotanya dapat bertindak secara bersama-sama. Dampak sebuah keputusan kelompok seringkali melampaui batas-batas kelompok. Keputusan inilah akhirnya yang menjadi sumber inovasi, investasi dan inovasi baru. Pengambilan keputusan merupakan salah satu contoh komunikasi kelompok, sebuah aktivitas yang meliputi penalaran, kolaborasi dan praktek-praktek komunikasi lainnya.²⁸

Fokus komunikasi kelompok adalah pada gejala komunikasi kelompok (komunikasi kelompok kecil), bagaimana memahami proses komunikasi kelompok dengan lebih baik, memprediksi hasil dan lebih meningkatkan komunikasi kelompok. Dinamika kelompok adalah studi tentang perspektif yang berbeda tentang perilaku kelompok, jadi komunikasi kelompok hanya berfokus pada proses komunikasi kelompok kecil.

Dalam diskusi kelompok diberikan berbagai saran tindakan untuk meningkatkan keterampilan komunikasi kelompok, dalam komunikasi kelompok fokusnya adalah pada deskripsi dan analisis. Keduanya tertarik pada kinerja kelompok dan pengembangan keahlian jangka panjang.

²⁸Pengambilan keputusan kelompok, Charles R. Berger, et. al, Penerbit Nusa Media, 2021.

Pimpinan dalam kelompok mempunyai gaya yang berbeda:

1. Kelompok sentris (group-centered)

Adalah ketika pemimpin secara aktif mendorong anggota kelompok untuk berbagi tanggung jawab untuk merencanakan, mengarahkan, mengkoordinasikan dan mengevaluasi kegiatan kelompok.

2. Pemimpin sentris (leader-centered)

Adalah jika pemimpin formal dari kelompok menganggap dirinya bertanggung jawab sepenuhnya terhadap fungsi-fungsi di atas (merencanakan, mengarahkan, mengkoordinasi, & evaluasi).

1. Teori-Teori Dalam Komunikasi Kelompok

Teori ini mencoba menjelaskan bagaimana individu, sebagai bagian dari struktur sosial, cenderung membentuk hubungan satu sama lain.

Teori Heider berfokus pada hubungan antara orang-orang yang bertindak sebagai “Daya Tarik”. Ketertarikan di sini mengacu pada semua kondisi kognitif yang terkait dengan keengganan terhadap orang dan objek lain.

a. Teori Keseimbangan Heider

Teori ini dikemukakan oleh psikolog Austria Fritz Heider yang membahas dan mengembangkan teori keseimbangan. Teori keseimbangan adalah teori dari aliran humanistik, yang menganggap bahwa tidak ada teori yang memiliki kebenaran yang mutlak dalam memprediksi manusia. Teori ini juga menunjukkan bahwa manusia aktif dan memiliki kemampuan untuk membuat keputusan berdasarkan suka dan tidak suka.

Teori Heider ini berusaha menerangkan bagaimana individu sebagai bagian dari struktur sosial, misalnya sebagai suatu kelompok, cenderung untuk menjalin hubungan satu sama lain. Tentunya salah satu cara bagaimana suatu kelompok dapat berhubungan, ialah dengan menjalin komunikasi secara terbuka.

Keadaan	Simbol-simbol	Arti
Seimbang	pLo, oLp pL-o, PU-o	p suka o, o suka p p tdk suka o, dan p bukan anggota kelompok
Tidak seimbang	pLo, oL-p pLo, oLx, pL-x	p suka o, o tidak suka p p suka o, o suka x, Tapi p tidak suka x

b. Teori ABX Newcomb

Teori ABX Newcomb berkaitan dengan komunikasi antara dua orang. Teori Newcomb lebih suka menggunakan label A dan B untuk menggambarkan sikap mereka. Teori ABX Newcomb mengemukakan kebutuhan manusia akan konsistensi, yang dia sebut sebagai “ketegangan simetri yang konstan”. Ketika A dan B berbeda pendapat tentang X, penekanan simetri bergantung pada kekuatan sikap A terhadap X dan ketertarikan antara A dan B. Meningkatnya daya tarik A terhadap B dan meningkatnya intensitas sikap A terhadap X meningkatkan ketegangan A terhadap B dalam sikapnya terhadap X.²⁹

Teori A-B-X dari Newcomb adalah model komunikasi psikologis sosial yang mencoba memahami komunikasi sebagai sarana dimana orang dapat menjaga keseimbangan dalam sistem sosial. Menyeimbangkan keyakinan, sikap dan apa yang penting bagi seseorang melalui komunikasi persuasif. Menurut Newcomb, ketika keseimbangan hubungan terganggu, komunikasi digunakan untuk memulihkan hubungan.

Untuk kemudahan diskusi, model Newcomb ini memuat tiga elemen, yaitu A dan B yang mewakili dua individu yang berinteraksi, dan X sebagai objek diskusi. Komponen minimum sistem ABX adalah sebagai berikut:

²⁹<https://www.slideshare.net/mankoma2012/teori-abx-newcomb-panji-002-fix>

- A & B = 2 orang individu
- X = obyek pembicaraan (komunikasi)

Apabila :

- A setuju pd X, B setuju pd X, maka hubungan A & B cenderung baik.
- A setuju pd X, B tidak setuju pd X, maka hubungan A & B cenderung tdk baik.
- A tdk setuju pd X, B tdk setuju pd X, maka hubungan A & B cenderung baik.

Model ini menyiratkan bahwa sistem apa pun dapat dicirikan oleh keseimbangan kekuatan dan bahwa setiap perubahan di bagian sistem mana pun akan menekankan keseimbangan atau simetri, karena ketidakseimbangan secara psikologis tidak nyaman dan menciptakan tekanan internal untuk memulihkan keseimbangan. Dalam model ini, komunikasi adalah cara yang umum dan efektif bagi orang untuk mengorientasikan dirinya pada lingkungan. Ini adalah model tindakan dua orang komunikasi sadar.

Fase Perkembangan Dalam Kelompok

Tahap	Masalah hubungan antar pribadi	Masalah fungsi (tugas)
1. Pembentukan	Bergantung atau mandiri	Orientasi
2. Gangguan	Konflik antar pribadi	Organisasi atau struktur
3. Penormaan	Kesatupaduan	Pembagian informasi
4. Pelaksanaan	Interdependensi	Pemecahan masalah

Jenis-Jenis Kelompok Menurut Aktivitas

Aktivitas	Kelompok
Komersial	Kelompok konsumen, koperasi makanan, kelompok investasi, dewan real estat
Pendidikan	Kelompok Pekerjaan di TK, kelompok tingkat kemampuan di SD, SMP dan SMA, kelompok belajar di perguruan tinggi dan sekolah pascasarjana, kelompok pelatihan kerja
Keluarga	Keluarga dekat, keluarga besar, panti asuhan, kelompok asuh, kelompok penitipan anak, kelompok hidup komunal, kelompok rumah tinggal berbantuan, kelompok fasilitas tempat tinggal senior, biara, rektorat
Kesehatan dan Kesejahteraan	Kelompok terapi, kelompok pendukung, kelompok rehabilitasi, kelompok fasilitas perawatan perumahan
Politik	Badan zonasi, badan perencanaan, panitia partai politik, kelompok protes, dewan direksi, tim kerja.
Rekreasi	Tim olahraga, asosiasi persaudaraan, pondok, pasukan pramuka, band musik, paduan suara
Sosial	Kelompok pertemanan, kelompok kenalan, geng, klub
Keagamaan	Kelompok gereja, kelas sekolah minggu, sinagog, jemaah masjid, kultus, covens

Kelompok dibedakan menjadi dua:

1. Kelompok Formal

Kelompok formal adalah kelompok yang dibentuk dengan sengaja untuk menyelesaikan tugas tertentu. Anggotanya biasanya ditunjuk oleh organisasi. Namun, ini tidak harus terjadi di semua kasus. Sekelompok orang yang ditugaskan untuk tugas tertentu membentuk semacam kelompok formal, misalnya, Dewan atau komite, unit kerja seperti unit departemen, laboratorium penelitian dan pengembangan, tim manajemen, tim kebersihan, dll.;

2. Kelompok Informal

Kelompok informal adalah kelompok yang tumbuh dari proses interaksi, daya tarik, dan kebutuhan diri. Anggota kelompok tidak diatur dan diangkat, keanggotaan ditentukan oleh daya tarik bersama antara individu dan kelompok. Kelompok informal ini sering muncul dan berkembang dalam kelompok formal karena beberapa anggota memiliki nilai-nilai bersama tertentu yang perlu dikomunikasikan kepada anggota lainnya. Terkadang kelompok informal membentuk atau meninggalkan organisasi formal. Kelompok kepentingan dan kelompok sosial yang anggota kelompoknya mungkin memiliki kepentingan atau ketertarikan yang sama. Kepentingan yang sama memotivasi mereka untuk membentuk kelompok kepentingan. Oleh karena itu kelompok ini termasuk dalam kelompok informal karena tidak ada struktur yang jelas tentang apa yang dilakukan, siapa yang melakukannya dan bagaimana melakukannya.

Menurut David W. Johnson dalam buku Badeni (2013:116), mengatakan bahwa banyak penelitian telah menunjukkan bahwa pengambilan keputusan kelompok lebih baik daripada pengambilan keputusan individu dalam suatu organisasi. Alasannya adalah:

a. Dapat menimbulkan ide baru

Dalam pengambilan keputusan kelompok yang terdiri dari beberapa orang, bisa dipastikan bahwa masing-masing mempunyai pemikiran dan pemahaman yang berbeda tentang suatu masalah. Pada saat berkumpul dan melakukan diskusi maka masing masing orang akan menyampaikan ide-ide dan pemikirannya. Bisa jadi pemikiran seseorang tidak pernah terpikir sama sekali oleh orang lain. Meskipun ide awalnya mungkin masih mentah ataupun lemah, tetapi bisa merangsang peserta lain untuk menambahkan dan menyempurnakan ide awal tersebut sehingga menjadi ide baru yang matang dan disetujui oleh semua peserta.

Ide-ide yang disampaikan oleh seseorang dalam suatu kelompok diskusi bisa diperbaiki oleh anggota kelompok yang lain.

Peserta diskusi bisa menyampaikan kelemahan dan kelebihan dari sebuah ide baru tersebut.

- b. Memiliki lebih banyak informasi;

Pengambilan keputusan kelompok dengan tujuan finalisasi ide tanpa diskriminasi antar peserta diskusi. Ide dan pemikiran yang disampaikan dapat memperluas atau memperkaya informasi dalam kelompok.

- c. Meningkatkan motivasi

Anggota kelompok yang berpartisipasi dalam diskusi untuk mengambil keputusan didorong untuk memikirkan apa yang terbaik bagi kelompoknya, mengesampingkan ego pribadi dan lebih fokus dan mengutamakan kepentingan kelompok.

- d. Dapat mengubah sikap dan perilaku anggota

Pola pikir dan perilakunya sangat dipengaruhi oleh apa yang dilihat dan didengarnya di sekitarnya. Suatu kelompok tidak hanya dapat berkumpul dengan anggota kelompok, tetapi setiap individu berinteraksi dengan anggota kelompok lainnya. Kemudian perilaku seorang individu dapat menjadi cermin bagi orang lain, juga kelompok dapat memaksa seseorang untuk bersikap atau bertindak laku tertentu sehingga sikap dan perilaku individu tersebut dapat berubah.

Pengambilan keputusan kelompok memerlukan proses dan langkah-langkah agar keputusan yang muncul konsisten dengan keinginan kelompok. Keputusan kelompok dapat menghasilkan keputusan yang optimal dengan dukungan teknis yang baik.

C. Partisipasi Dalam Pengambilan Keputusan

Keterlibatan dalam pengambilan keputusan menunjukkan adanya dukungan atasan terhadap karyawan, memungkinkan karyawan memberikan umpan balik yang lebih baik dalam pencapaian tujuan organisasi (Wan Li Kuean et al., 2010). Karyawan dapat secara langsung

atau tidak langsung berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi keputusan di berbagai tingkat organisasi. Partisipasi dalam pengambilan keputusan memiliki berbagai bentuk, seperti: Partisipasi dalam keputusan kerja, konsultasi, partisipasi jangka pendek, partisipasi informal, kepemilikan dan representasi (Cotton et al., 2002, Samson SamGananakkan, 2010). Berbagai bentuk partisipasi dalam pengambilan keputusan dapat menyebabkan hasil yang berbeda.³⁰

Pengambilan keputusan partisipatif adalah proses pengambilan keputusan dalam suasana kerjasama di semua tingkatan. Proses ini berlangsung melalui keputusan bersama, yang dilakukan secara konsisten dan berlangsung terus menerus. Menurut Newel (1992), pembuatan keputusan partisipatif dapat menghasilkan keputusan yang lebih baik sebab sejumlah pemikiran orang diperkenalkan dalam memecahkan suatu masalah. Ketika orang terlibat dalam pengambilan keputusan, mereka lebih mungkin untuk menerapkan keputusan tersebut secara efektif. Proses pengambilan keputusan partisipatif membantu menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan perusahaan. Partisipasi dalam pengambilan keputusan bermanfaat dalam hal pengembangan individu dan kepercayaan diri, membangun keterampilan kelompok dan mengembangkan keterampilan kepemimpinan. Barangkali nilai terbesar dari partisipasi dalam pengambilan keputusan adalah kapasitas pemahaman yang diberikan kepada individu. Peserta membutuhkan rasa hormat dari orang lain untuk menyadari diri mereka sendiri.³¹

Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa orang menghormati dan mendapat manfaat dari teknik pengambilan keputusan partisipatif. Temuan membuktikan bahwa:³²

1. Individu kehilangan kepentingan dalam pemecahan masalah jika tidak terlibat secara aktif;"

³⁰<https://akhmadsudrajat.wordpress.com/2010/05/16/keputusan-partisipatif/>

³¹*Ibid*

³²<https://akhmadsudrajat.wordpress.com/2010/05/16/keputusan-partisipatif/>

Partisipasi dalam pembuatan keputusan mengurangi penolakan terhadap perubahan, karena kelompok dapat terus berfungsi secara efektif meskipun kehilangan kedudukan sebagai pemimpin jika kepemimpinan telah dibagi dengan anggota kelompok; “

2. Keterlibatan dalam pengawasan yang berhubungan dengan tugas dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja;
3. Interaksi kelompok seringkali mengarahkan untuk mengambil risiko lebih besar atas bagian daripada anggota kelompok, bahwa kelompok pembuat keputusan memperkuat nilai perilaku anggota kelompok yang secara umum diterima dalam budaya tertentu;”
4. Partisipasi dalam pembuatan keputusan merupakan faktor utama yang mempengaruhi kepuasan seluruh anggota”

Temuan penelitian di atas meneguhkan asumsi bahwa peningkatan peranan individu dan kelompok dalam proses pembuatan keputusan dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan diri yang lebih besar. Penelitian ini juga menemukan bahwa peningkatan peranan manajemen (level) bawah dalam pembuatan keputusan dapat meningkatkan produktivitas.

Menurut Simon (1985: 177), “aspek internal dan eksternal yang mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi hubungannya dengan pengambilan keputusan adalah kewenangan, komunikasi, pelatihan, efisiensi dan loyalitas kepatuhan. Kelima aspek ini merupakan konsep yang dapat mendorong seseorang membuat dan melaksanakan keputusan organisasi. Di dalamnya ada premis nilai dan premis fakta. Oleh karena itu, kewenangan ada dalam struktur formal organisasi yang memiliki pengaruh lebih besar terhadap perilaku seseorang sebagai anggota organisasi dibanding yang lainnya. Unity dan coordination membentuk group mind.”³³

Simon (1985: 179) selanjutnya menyatakan bahwa Otoritas adalah sebuah kekuatan untuk membuat keputusan yang memandu tindakan orang lain, dalam hal ini, pola perilaku penguasa adalah ketertiban.

³³*Ibid*

Otoritas ada dalam hubungan antara atasan dan bawahan. Oleh karena itu, pimpinan membuat dan mengirim keputusan dengan harapan bawahan akan menerimanya. Pada saat yang sama, bawahan diharapkan bekerja berdasarkan keputusan.

Cara seorang pemimpin menentukan waktu yang tepat untuk menjalankan wewenangnya adalah dengan mengkomunikasikan keputusan yang dibuatnya kepada bawahannya untuk menjaga koordinasi perilaku dalam kelompok dimana keputusan tingkat yang lebih tinggi dikomunikasikan kepada orang lain. Dalam hal ini fungsi keputusannya ada tiga:

1. menegakkan tanggung jawab individu untuk memilih siapa yang memegang otoritas
2. mengamankan keahlian dalam pengambilan keputusan;
3. memungkinkan koordinasi kegiatan.

Dengan demikian, ketika semua anggota kelompok memahami tugas pengambilan keputusan, menjalankan kekuasaan, menjaga kompetensi dalam pengambilan keputusan dan memfasilitasi koordinasi kegiatan, konflik yang mungkin timbul antar anggota bisa dihindari.³⁴

Penilaian dari aspek faktual digunakan sebagai titik awal pelaksanaan kekuasaan. Aspek nilai menyangkut nilai, budaya, keyakinan dan pengalaman seseorang dalam menghadapi kekuasaan. Pada saat yang sama, pengecekan fakta didasarkan pada data dan informasi yang ada yang digunakan untuk keahlian organisasi. Kedua aspek ini sangat penting untuk bertindak dalam otoritas, karena dapat menimbulkan loyalitas sekunder dalam pengambilan keputusan.³⁵

Menurut Bauer (1992), “pengambilan keputusan partisipatif meliputi banyak bentuk dan menekankan beberapa keyakinan umum atau premis.

³⁴<https://akhmadsudrajat.wordpress.com/2010/05/16/keputusan-partisipatif/>.

³⁵*Ibid.*

Pertama, keputusan partisipatif berarti lebih dekat kepada anak buah dan tindakannya sehingga akan dibuat keputusan terbaik.

Kedua, pimpinan dan karyawan memiliki lebih banyak pendapat tentang kebijakan dan program yang mempengaruhi organisasi atau kelompok.

Ketiga, tanggung jawab pengambilan keputusan partisipatif memiliki kekuatan dalam menentukan keputusan. Akhirnya, perubahan yang dilakukan cocok dan efektif dan bila dilaksanakan maka keputusan tersebut menjadi milik bersama organisasi dan seluruh anggota organisasi.”³⁶

Dengan bantuan teknik pengambilan keputusan partisipatif ini, tujuannya adalah mengalihkan tanggung jawab atau pertanggungjawaban dari atas ke pusat kekuasaan tenaga kerja, yang antara lain mempermudah pembagian pengambilan keputusan. Setiap orang yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan harus bertanggung jawab atas hasil yang dicapai.

Pengambilan keputusan partisipatif memiliki potensi untuk meningkatkan kualitas keputusan, memfasilitasi penerimaan dan implementasi keputusan, meningkatkan moral karyawan, meningkatkan komitmen dan kerja tim, membangun kepercayaan, membantu karyawan dan pimpinan memperoleh keterampilan baru, dan meningkatkan efisiensi.

Ketika banyak orang terlibat, beberapa opsi dapat diajukan dan dianalisis. Ini sering mengarah pada solusi inovatif. Otonomi dapat dikembangkan, keputusan yang lebih baik dapat dibuat dibandingkan dengan manajemen terpusat. Kepercayaan pada organisasi juga meningkat sehingga karyawan memahami kompleksitas manajemen.

Ada beberapa petunjuk yang disarankan oleh para perintis pengambilan keputusan bersama (partisipatif) sebagai berikut:

1. Mulai dari yang kecil dan berjalan dengan pelan.

Ada banyak bukti yang bisa dijadikan pelajaran untuk mengadopsi inovasi. Oleh karena itu, pengambilan keputusan partisipatif lebih

³⁶*Ibid.*

berhasil jika dimulai dengan langkah-langkah kecil dibandingkan dengan “perubahan menyeluruh” yang tampak asing. Caranya adalah dengan menganalisis kebutuhan kelompok atau organisasi dan menyesuaikan proses seleksi dengan keadaan setempat. Komponen dapat ditambahkan saat penempatan karyawan sudah siap.

2. Setuju atas penataan yang khusus.

Tidak ada kebenaran “tunggal” tentang bagaimana keputusan kolektif dibuat. Itu tergantung pada apa yang diinginkan dari suatu hubungan. Banyak organisasi mengembangkan satu kelompok pembuat keputusan atau menggunakan kelompok lain. Jika tidak ada mandat, dapat diputuskan siapa yang berpartisipasi. Jumlah kelompok dapat bervariasi dari sembilan hingga tujuh belas orang, selama kelompok tersebut dipastikan terwakili. Selanjutnya, tentukan bagaimana keputusan akan dibuat (suara terbanyak atau konsensus) dan siapa yang akan membuat keputusan akhir tentang isu-isu yang terlibat.

3. Prosedur yang jelas mengenai peranan dan harapan.

Karyawan harus memahami langkah dan prosedur yang harus diikuti sebelum mengambil keputusan. Ambiguitas proses menciptakan kebingungan, yang menyebabkan fragmentasi tindakan. Pada saat yang sama, kejelasan dalam proses pemberdayaan anggota kelompok juga memerlukan pemahaman apakah mereka terlibat dalam pengambilan keputusan atau hanya sebagai penghasil input. Hal ini melemahkan moral kelompok untuk mengambil keputusan hanya untuk dirinya sendiri.

4. Bangun kepercayaan dan dukungan.

Ketika tidak ada kepercayaan dan rasa hormat antara karyawan dan atasan, sudah pasti pengambilan keputusan bersama tidak dapat diterima. Jadi jangan menolak solusi kelompok atau lebih menyerahkan keputusan kepada kelompok pembuat keputusan bersama.

Latihan Soal

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan model pengambilan keputusan Rasional.
2. Jelaskan apa yang dimaksud dengan model pengambilan keputusan intuisi.
3. Apa yang dimaksud dengan Teori Keseimbangan Heider?
4. Apa yang dimaksud dengan teori ABX Newcomb?
5. Diskusikan dengan rekan sejawatmu apa yang dimaksud dengan pengambilan keputusan partisipatif.

9

MANAJEMEN KONFLIK

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini pembaca diharapkan mampu:

1. Menggambarkan proses-proses manajemen konflik.
2. Mengidentifikasi sumber-sumber konflik.
3. Menentukan strategi yang tepat untuk mengelola konflik organisasi.

A. Konseptualisasi Proses-Proses Konflik

Individu, sebagai bagian dari anggota organisasi, dengan latar belakang yang berbeda baik pendidikan, etnis, budaya, keluarga, dan sebagainya, harus menyatu dan berkolaborasi dengan individu lainnya dalam sebuah organisasi. Mereka melakukan interaksi hampir setiap hari untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing dalam sebuah struktur yang sudah ditetapkan. Ditambah lagi dengan

tekanan dari pimpinan organisasi yang harus mampu menciptakan keunggulan kompetitif organisasi. Hal ini kerap memunculkan terjadinya konflik dalam organisasi.

Budaya organisasi seringkali juga sengaja menyatukan anggota organisasi dengan keanekaragaman latar belakangnya. Karyawan yang berasal dari daerah yang berbeda, bahkan negara yang berbeda seringkali memiliki keyakinan, sikap dan sifat yang berbeda sehingga sulit untuk menciptakan rasa kebersamaan dan kecintaan dalam budaya perusahaan. Oleh karena itu, karyawan multikultural menyebabkan konflik dalam organisasi. Konflik adalah kontradiksi yang muncul antara apa yang diharapkan seseorang untuk dirinya sendiri, orang lain dan organisasi dengan apa yang mereka hadapi.

Konflik pasti akan muncul di dalam suatu organisasi. Apalagi dengan para pegawai yang multikultur, oleh karena itu setiap perusahaan harus menumbuhkan kemampuan mereka untuk bekerja dalam berbagai budaya yang berbeda. Pimpinan perusahaan harus mampu memadukan perbedaan-perbedaan tersebut. Tidak harus menjadi sebuah kesatuan, karena dalam sebuah organisasi yang heterogen mustahil membuat semuanya menjadi homogen. Namun yang harus ditumbuhkan adalah budaya kuat di mana setiap anggota organisasi mampu bekerja sama dengan baik di tengah-tengah perbedaan, sehingga dapat menekan dan mengatasi berbagai konflik yang mungkin timbul pada saat bekerja dalam lingkungan yang multibudaya atau multikultural.

Konflik dalam organisasi biasanya menyebabkan kerugian dan ketidak efisienan, serta perpecahan. Selain itu juga mengganggu jalannya operasional perusahaan. Komunikasi macet, karena masing-masing pihak yang terlibat konflik selalu berusaha mengungguli pendapatnya. Namun bagi sebagian kalangan konflik merupakan hal yang wajar dalam proses pembelajaran bersama untuk menemukan proses kerja yang lebih baik. Menuju pada pendewasaan organisasi.

Beberapa kalangan membagi menjadi dua aliran atau pandangan mengenai konflik yang terjadi dalam organisasi:³⁷

³⁷Komunikasi organisasi Strategi Interaksi dan Kepemimpinan, Andre Hardjana, Rajagrafindo Persada, 2019.

1. Aliran Tradisional

Aliran ini menganggap konflik sebagai peristiwa destruktif yang mengganggu kelancaran kerja organisasi. Konflik dianggap sebagai sesuatu yang buruk karena terjadi sebagai akibat dari macetnya komunikasi, sikap tertutup, kepercayaan rendah di antara pimpinan dan karyawan. Ataupun pimpinan yang tidak tanggap terhadap perubahan aspirasi karyawan. Oleh karena itu pimpinan organisasi selalu berusaha keras untuk menghindari konflik. Membuat suasana kerja yang tenang, aman dan produktif.

2. Aliran Interaksionis

Aliran interaksionis menganggap bahwa konflik merupakan peristiwa yang baik, yang wajar dalam semua kelompok dan organisasi. Ketiadaan konflik menurut aliran ini membuat organisasi menjadi statis bahkan apatis karena kehilangan semangat. Organisasi tidak akan bisa bersaing di lingkungan yang penuh dengan turbulensi. Konflik dibutuhkan untuk memupuk perubahan dan peluang-peluang baru. Untuk itu mereka lebih suka mengelola konflik dan tidak menghindarinya.

Konflik dapat mengarah pada upaya pemecahan pemakaian dana dan penyelesaian sumber daya secara bersama-sama yang membawa lebih banyak manfaat kepada pimpinan atau departemen yang lebih produktif. Manfaat tambahan berupa:

1. Konflik adalah alat untuk perubahan radikal. Konflik adalah alat manajemen yang ampuh yang secara radikal dapat mengubah struktur kekuasaan yang ada, pola interaksi yang ada, dan sikap yang mengakar.
2. Konflik membuat lebih mudah untuk menyatukan kelompok. Ketika permusuhan muncul antar kelompok, ancaman eksternal biasanya menyebabkan kelompok tersebut membentuk satu kesatuan. Konflik antar kelompok meningkat ketika anggota berpihak pada kelompok mereka sendiri dan memperkuat rasa solidaritas ketika ketidaksepakatan dan gangguan internal diselesaikan.

3. Konflik meningkatkan efektivitas kelompok dan organisasi. Merangsang konflik memulai pencarian jalan dan tujuan baru dan membuka jalan menuju inovasi. Resolusi konflik yang berhasil meningkatkan efisiensi, meningkatkan kepercayaan dan transparansi.
4. Konflik meningkatkan ketegangan dan lebih konstruktif. Hal ini meningkatkan kemungkinan penyelesaian konflik yang memuaskan bagi semua pihak yang terlibat. Ketika ketegangan rendah, para pihak tidak cukup termotivasi untuk melakukan apapun untuk menyelesaikan konflik.

Terlepas dari dua aliran tersebut di atas, ada tiga faktor yang menentukan apakah suatu konflik akan memberikan manfaat kepada organisasi atau justru sebaliknya akan bersifat merusak, yaitu:

1. Tingkat Konflik

Tingkat konflik yang sedang biasanya memberikan manfaat yang lebih banyak daripada tingkat konflik yang tinggi. Konflik sedang, masing-masing pihak yang bersengketa belajar dan bekerja lebih konstruktif untuk menemukan solusi atas masalah tersebut. Namun jika konflik meningkat, maka masing-masing pihak yang berkonflik mudah terprovokasi untuk melakukan tindakan destruktif. Tentu saja, pada tahap ini tingkat konflik harus dihindari.

2. Susunan dan Iklim Dalam Organisasi

Susunan organisasi dengan iklim dan suasana yang kaku biasanya lebih mudah menimbulkan konflik. Susunan organisasi yang terdiri dari orang-orang yang punya hubungan pribadi atau kekerabatan, juga rawan menimbulkan konflik. Misalnya saja seorang pimpinan yang mempunyai suami sebagai staf di perusahaan yang sama. Jika keduanya tidak bisa menunjukkan profesionalitas dalam jabatannya, yang terjadi adalah konflik berkepanjangan dalam perusahaan tersebut.

3. Cara mengelola Konflik

Pengelolaan konflik atau perselisihan dalam suatu organisasi menentukan apakah konflik dalam suatu organisasi seimbang, menguntungkan atau merugikan. Oleh karena itu, peran pimpinan organisasi dalam penyelesaian konflik menjadi sangat penting.

1. Jenis Konflik Dalam Organisasi

a. Konflik Interpersonal

Konflik antar individu melibatkan dua orang atau lebih dalam organisasi, di mana konflik tersebut berkaitan langsung dengan individu atau pribadi. Salah satu pemicu timbulnya konflik interpersonal adalah perebutan kekuasaan ataupun sumber daya dalam organisasi. Konflik ini muncul tidak berkaitan langsung dengan pekerjaan atau tugas dalam organisasi. Penyampaian komunikasi yang tidak tuntas juga bisa memicu timbulnya konflik interpersonal. Misalnya konflik antara Komisaris dan Direktur, di mana keduanya berbeda pemahaman dalam menghadapi suatu persoalan. Biasanya Komisaris adalah seorang pemegang saham perusahaan sehingga sering menunjukkan kekuasaan yang berlebihan.

b. Konflik Fungsional

Adalah konflik antar bagian dalam organisasi. Sering terjadi konflik antara bagian keuangan dan bagian marketing. Bagian marketing biasanya akan mementingkan target dan hasil yang maksimal, sedangkan bagian keuangan lebih mementingkan tertib administrasi dan tertib dalam penggunaan anggaran. Perbedaan prioritas dalam pekerjaan ini biasanya akan menimbulkan konflik antar bagian.

2. Sumber Konflik Dalam Organisasi

- a. Pembagian wilayah kewenangan yang tidak jelas

Kewenangan seorang karyawan biasanya sudah diatur dalam sebuah organisasi, namun jika pengaturannya kabur dan menimbulkan persepsi yang berbeda, hal ini akan memicu timbulnya konflik.

- b. Pemakaian sumber-sumber daya yang sama

Sumber daya yang dipakai bersama-sama secara bergantian, pada suatu waktu akan memunculkan konflik. Misalnya saja pada saat dua orang atau dua kelompok ingin menggunakan sumber daya tersebut dalam keadaan urgent dan waktunya kebetulan bersamaan dengan kelompok lain. Akan timbul adanya perebutan sumber daya. Demikian juga jika salah satu sumber daya rusak, misalnya, masing-masing pihak akan sulit diminta pertanggung jawaban sehingga menimbulkan konflik.

- c. Tugas yang dikerjakan bersama-sama dan menjadi mata rantai

Penyelesaian tugas yang dilakukan secara bersama di mana selesainya satu tahap pekerjaan (oleh anggota organisasi), akan mempengaruhi tahap berikutnya, (yang dikerjakan oleh anggota organisasi lainnya), rawan menimbulkan konflik.

- d. Hambatan komunikasi

Hambatan komunikasi bisa datang dari organisasi sebagai sebuah struktur, bisa juga datang dari individu pimpinan ataupun individu karyawan. Perbedaan dalam penyampaian, gaya bahasa, kepribadian seseorang, dan sebagainya bisa memicu timbulnya konflik.

- e. Perbedaan nilai atau persepsi

Setiap anggota organisasi, mempunyai nilai-nilai, keyakinan serta persepsi yang berbeda dalam memahami sebuah pekerjaan atau tugas. Misalnya saja seorang karyawan bisa menyelesaikan tugasnya dalam waktu satu jam, sementara karyawan lainnya tidak ingin cepat-cepat menyelesaikan pekerjaannya dan mengulur

waktu menjadi tiga jam. Hal ini tentu saja akan menimbulkan konflik dan kecemburuan.

f. Pembagian tugas yang tidak jelas

Biasanya pembagian tugas yang tidak jelas ini terkait dengan pekerjaan-pekerjaan tidak rutin, yang tidak tertulis dalam tugas dan tanggung jawab seseorang. Tugas-tugas semacam ini akan menimbulkan konflik.

B. Cara Mengelola Konflik Organisasi

Konflik di dalam suatu organisasi pasti akan muncul apalagi jika organisasi tersebut memiliki karyawan yang multikultur. Sehingga setiap perusahaan harus mengembangkan kemampuannya untuk bekerja dalam budaya yang berbeda dan menyatukan perbedaan tersebut menjadi satu kesatuan yang kuat untuk meredam berbagai konflik yang mungkin muncul selama bekerja. Oleh karena itu, diperlukan peran dan kearifan pemimpin organisasi untuk mengelola konflik antar karyawan yang bekerja di lingkungan multikultural.

Konflik adalah keadaan ketidakcocokan antara dua orang/dua kelompok atau lebih. Konflik muncul ketika terdapat perbedaan pemahaman, konflik juga bisa menimbulkan sikap berlawanan di antara dua pihak, dimana masing-masing pihak memandang pihak lain sebagai lawan atau hambatan, yang diyakini dapat menghambat usaha untuk mencapai tujuan serta terhambatnya pemenuhan kebutuhan seseorang atau suatu kelompok. Terlepas dari banyak penyebab konflik, perbedaan latar belakang antara kedua belah pihak, perbedaan kepentingan antara individu dalam kelompok/masyarakat yang menimbulkan konflik, semuanya saling terkait dalam realitas sosial yang kompleks. Konflik tidak boleh dihindari, dianggap sebagai momok yang menakutkan dalam kehidupan organisasi, tetapi harus dianggap sebagai dinamika dalam setiap aktivitas organisasi, tanpa konflik organisasi akan mati, dan dengan konflik organisasi akan terus hidup dan berkembang. Konflik selalu mewarnai kehidupan, dari konflik yang sangat kecil hingga konflik yang cukup besar. Beberapa konflik dapat diselesaikan sepenuhnya, beberapa diselesaikan sebagian, beberapa tetap tidak

terselesaikan. Manajemen konflik adalah proses mengidentifikasi dan menangani konflik secara tepat, bijaksana, adil, dan efektif dengan menggunakan tiga metode manajemen konflik yang berbeda:

1. stimulasi konflik.
2. mitigasi/penekanan konflik.
3. resolusi konflik.

Manajemen konflik membutuhkan keterampilan seperti komunikasi yang efektif, ketrampilan untuk memecahkan masalah, ketrampilan operasional, kepribadian yang matang, dan kecerdasan emosional. Konflik yang dikelola dengan baik akan meningkatkan produktivitas.

Menurut Huse dan Bowditch (1873), ada 5 hal untuk meminimalkan konflik dalam organisasi, yaitu:

1. Memberikan informasi yang tepat untuk mengatasi masalah kepada kedua belah pihak yang terlibat konflik. Perwakilan pihak yang terlibat dapat bertemu untuk berbicara secara terbuka dan membuat kesepakatan bersama.
2. Memanggil secara terpisah dari kedua pihak yang terlibat untuk mengetahui akar permasalahan.
3. Membuat kedua pihak bisa berhubungan dan berinteraksi satu sama lain dengan lebih dekat. Sebaiknya memanggil juga pihak di luar yang sedang berkonflik untuk meminta saran dan masukan tentang penyelesaian konflik.
4. Menemukan masalah musuh bersama dalam rangka mendekatkan hubungan antarkelompok dan mengurangi ketegangan
5. Jika memungkinkan bisa membuat sebuah tujuan bersama dari kedua pihak yang berkonflik.

Seorang pemimpin, harus bisa menjadi contoh bagi seluruh karyawan yang dipimpin. Sikap pimpinan terhadap pengambilan keputusan harus diperhitungkan sehingga menguntungkan semua pihak dan tidak merugikan salah satu pihak. Terutama ketika berhadapan dengan konflik, seorang pemimpin yang adil memberikan

perasaan aman dan nyaman kepada setiap orang yang bekerja di bawahnya. Jika kemudian timbul konflik di perusahaan, langkah-langkah berikut dapat diambil:

1. Berlaku adil

Sebagai seorang pemimpin dalam sebuah organisasi harus bisa berlaku adil dan tidak memihak siapapun. Walaupun seseorang yang terlibat konflik ini mempunyai hubungan kedekatan atau famili, misalnya. Kemampuannya berlaku adil akan menjadi sorotan, tanpa dia sadari hal ini merupakan pertaruhan kredibilitasnya. Jika dia gagal untuk berlaku adil, bisa dibayangkan bagaimana jalannya organisasi yang dipimpin ke depannya.

2. Mediator yang Bijaksana

Sebagai mediator, pimpinan harus menggunakan pendekatan persuasif. Dia harus mampu menjadi penengah. Peran mediator adalah mendengarkan isu-isu yang muncul di kedua belah pihak, bukan untuk terjebak dalam emosi atau perasaan, tetapi untuk mengurangi perselisihan. Kemudian mengolah data dan membuat kesimpulan yang objektif. Secara objektif, ini berarti bahwa pemimpin harus mampu mendekati isu-isu yang muncul berdasarkan fakta daripada opini yang dapat merugikan kedua belah pihak.

3. Mengambil Keputusan Bersama

Setelah mediasi dan kesimpulan faktual, saatnya duduk bersama karyawan yang terlibat konflik. Menyatukan semua orang dalam satu ruangan harus mencegah gangguan komunikasi dan juga menemukan solusi yang tepat bersama. Dengan cara ini, diharapkan karyawan yang terlibat dalam konflik dapat menepati janjinya saat memutuskan solusi.

4. Evaluasi

Untuk mencegah timbulnya konflik serupa, perlu dilakukan evaluasi secara menyeluruh, baik dari sisi pribadi yang terlibat konflik maupun faktor-faktor penyebabnya. Dengan demikian, organisasi atau perusahaan dapat berkembang dengan baik dan

stabil, serta karyawan-karyawan akan merasa aman dan nyaman ketika bekerja di bawah seorang pemimpin yang adil dan bijaksana.

C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Proses Pengelolaan Konflik

Masing-masing pimpinan organisasi mempunyai gaya dan cara tersendiri dalam mengelola konflik yang terjadi di dalam organisasi yang dipimpinnya. Cara atau gaya dalam penyelesaian konflik ini dipengaruhi oleh sejumlah faktor, yaitu:

1. Kekuasaan yang dimiliki

Seorang pimpinan yang mempunyai kekuasaan dalam sebuah organisasi dengan mudah menggunakan kekuasaannya untuk mengelola dan menyelesaikan konflik yang muncul. Namun, jika pihak yang terlibat konflik merasa mempunyai kekuasaan yang lebih besar dari lawan konfliknya, kemungkinan besar, ia tidak mau mengalah dalam interaksi konflik.

2. Kepribadian

Kepribadian seseorang sangat mempengaruhi sikap dan gayanya dalam mengelola konflik. Seorang pemimpin dengan kepribadian yang kuat, tegas, tidak memihak dan berwibawa, akan disegani oleh pihak-pihak yang sedang terlibat konflik. Demikian sebaliknya pimpinan yang penakut dan pasif cenderung untuk menghindari konflik.

3. Ketrampilan komunikasi

Konflik adalah proses interaktif antara pihak-pihak yang berkonflik. Jika proses komunikasi berjalan dengan baik, maka pesan dari kedua belah pihak dapat dipahami dan diterima secara meyakinkan dan tanpa interupsi. Kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif, memahami pesan dengan benar dan menanggapi dengan cara yang diinginkan, yang pada gilirannya menangani konflik dengan baik.

4. Pengalaman

Proses dalam mengelola konflik juga dipengaruhi oleh pengalaman dalam mengelola konflik yang muncul sebelumnya. Mengevaluasi gejala konflik dan faktor-faktor pemicunya, menghasilkan cara yang lebih efektif dalam pengelolaan konflik.

5. Budaya Organisasi

Budaya yang dimiliki sebuah organisasi dan telah mengakar selama bertahun-tahun, sangat menentukan dalam pengelolaan konflik yang muncul dalam organisasi tersebut. Sebuah organisasi yang selalu mengedepankan kompromi dan kekeluargaan, misalnya, akan berbeda dalam menangani konflik dengan organisasi lainnya yang mengedepankan kompetisi dan ambisi.

6. Peraturan Organisasi

Perusahaan atau organisasi yang sudah mapan, mempunyai aturan dan prosedur yang sudah baku mengenai konflik yang terjadi. Hal ini memudahkan pimpinan dalam mengelola konflik, selain itu juga memberikan Batasan-batasan kepada anggota-anggota organisasi yang terlibat konflik.

7. Asumsi dan Persepsi

Asumsi seseorang tentang konflik mempengaruhi pola perilakunya dalam menghadapi dan mengelola konflik. Ketika seseorang memiliki pandangan tertentu mengenai konflik, mereka berpikir tentang cara untuk mengatasi konflik, dan persepsi seseorang penyebab konflik mempengaruhi gaya manajemen konflik mereka. Pandangan seseorang yang melihat penyebab konflik untuk mendefinisikan kehidupan atau harga diri, berusaha bersaing dan mengatasi konflik. Sebaliknya, ketika orang tidak menganggap penyebab konflik penting bagi kehidupan dan harga diri mereka, mereka akan memilih perilaku menghindar dalam menghadapi konflik.

D. Pandangan Alternatif Tentang Konflik

Untuk menghadapi konflik, pemimpin harus mampu membatasi aspek negatif dari konflik. Ada beberapa hal yang perlu dipahami dalam menghadapi konflik, seperti:

1. Konflik merupakan alat kohesi

Hal ini diperlukan agar organisasi membentuk kekompakan untuk menghadapi musuhnya dan memiliki pola pikir untuk tidak memermalukan organisasi lain tetapi bersaing untuk meraih prestasi.

2. Sebagai alat penimbul kreativitas

Peran pemimpin adalah menyediakan forum diskusi antara anggota organisasi yang berbeda. Hasil diskusi membentuk ide baru sebagai bentuk kreativitas.

3. Sebagai alat pelepas katup

Seorang pemimpin harus memberikan kesempatan kepada karyawan/anggota untuk mengungkapkan keluhan yang tidak disukai hati sehingga mereka dapat merasa puas.

4. Sebagai alat keseimbangan

Organisasi perlu menjaga agar konflik terbatas tetap hidup, tetapi organisasi tetap perlu menjaga sistem keseimbangan agar tidak berfungsi secara monoton.

Jika konflik tidak ditangani dengan baik, konflik akan meningkat menjadi klimaks destruktif atau merusak. Beberapa hal yang dapat dilakukan untuk mencegah eskalasi konflik adalah:

1. tidak mengungkit masalah pribadi;
2. tidak mengungkit masa lalu;
3. tidak mengubah masalah;
4. tidak anarkis dan melakukan tindakan fisik

Alternatif solusi dalam penyelesaian konflik terdiri dari beberapa hal, yaitu:

1. Kolaborasi (Win-win solution)

Dengan adanya kolaborasi maka tiap pihak akan mendapatkan keuntungan dan dapat mencapai penyelesaian masalah dengan musyawarah mufakat.

2. Kompromi

Kompromi tercapai ketika jumlah isu terbatas dan posisi salah satu pihak dalam konflik sama kuatnya dengan posisi pihak lain.

3. Akomodasi

Jika salah satu pihak adalah pihak yang salah dan pihak lawan adalah pihak yang benar, maka pihak yang salah harus berusaha menyesuaikan diri dengan pihak lawan.

4. Kompetisi

Kompetisi atau persaingan terjadi dalam situasi dimana satu pihak adalah pihak yang kuat dan benar sedangkan pihak lain adalah lawan yang lemah dan salah.

5. Menghindar

Konflik dapat dihindari jika masalah yang menjadi sumber konflik itu sepele. Dalam arti masalah tersebut tidak berkaitan langsung dengan peningkatan kinerja organisasi atau pencapaian tujuan.

Teknik penyelesaian konflik, antara lain:

1. identifikasikan sumber penyebab konflik;
2. kesetaraan antar obyek organisasi terkait dalam menyelesaikan konflik;
3. win-win solution;
4. masing masing pihak memenuhi tugas dan kewajibannya; dan
5. masing masing pihak sepakat terhadap output termasuk outcome kegiatan organisasi.

Alternatif solusi yang berbeda juga diperlukan untuk menyelesaikan konflik. Para pihak harus memilih solusi yang paling tepat untuk menyelesaikan konflik. Dasar pemilihan solusi optimal tergantung pada dua hal penting, yaitu:

1. dengan siapa kita berkonflik; dan
2. masalah yang dibahas dalam konflik.

Kemampuan Dasar Pemimpin Dalam Mengelola Konflik

1. Mengakui adanya perbedaan antar individu

Seorang pimpinan harus bisa memahami karakter masing-masing anak buahnya. Anak buah, sebagai anggota organisasi adalah individu yang tidak terlepas dari kekurangan dan kelebihan masing-masing. Kekurangan seseorang hendaknya bisa ditutupi oleh kelebihan anggota organisasi lainnya. Itulah sebenarnya hakikat dari sebuah kerja sama team dalam organisasi. Bukan sebaliknya membesar-besarkan kekurangan seseorang dan membandingkan dengan kelebihan orang lain. Hal ini tentu akan menimbulkan kecemburuan, dan dalam jangka panjang akan menimbulkan konflik.

2. Memastikan pekerjaan yang cocok untuk setiap anak buahnya.

Seorang pemimpin harus mampu menentukan pekerjaan A cocok di kerjakan oleh B dan tidak cocok dikerjakan oleh C.

3. Mempunyai kemampuan berfikir yang baik

Ketika seseorang diangkat menjadi pemimpin dalam sebuah organisasi, kemampuan berfikir dengan baik ini akan menjadi prasyarat utama yang sangat penting. Dengan kemampuan ini diharapkan setiap permasalahan di dalam organisasi akan dapat diselesaikan dengan baik, termasuk dalam mengelola konflik.

4. Mempunyai kemampuan teknik komunikasi yang baik

Mengelola konflik pada hakikatnya adalah usaha untuk membujuk pihak-pihak yang terlibat konflik agar mau membuat kesepakatan. Usaha ini tentu saja membutuhkan kemampuan komunikasi yang baik. Konsisten dan tidak plin-plan, dalam arti ucapan dan kata-katanya sama pada saat dia berhadapan dengan kedua belah pihak.

5. Mempunyai kemampuan teknik negosiasi

Negosiasi adalah diskusi yang dilakukan dengan tujuan untuk mencapai kesepakatan. Pemimpin haruslah seorang negosiator yang baik. Interaksi dengan orang lain merupakan negosiasi yang potensial. Kemampuan negosiasi sangat dibutuhkan dalam memimpin sebuah organisasi, termasuk dalam mengelola konflik. Untuk menguasai negosiasi yang sulit membutuhkan kreativitas dan pikiran terbuka. Demikian pula, mengakui bahwa orang sering menilai hasil yang berbeda dengan cara yang berbeda dapat membantu kita merencanakan negosiasi dan meningkatkan kualitas dan potensi efektivitas kesepakatan yang dinegosiasikan. Orang ingin mengkonfirmasi keyakinan mereka. Melalui ini untuk memahami perspektif orang lain dan menjadi pendengar yang aktif akan membantu Anda mendapatkan pemahaman itu. Yang terpenting, komunikasi yang jelas, ringkas, dan penuh hormat adalah kunci negosiasi.

6. Mempunyai kemampuan mempengaruhi orang

Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain adalah keterampilan mendasar yang harus dimiliki seorang pemimpin. Kepemimpinan pada dasarnya adalah seni membuat orang lain melakukan apa yang mereka inginkan. Gagasan dikomunikasikan secara efektif kepada orang lain dengan melibatkan mereka dalam bertindak atas keinginan pemimpin. Pemimpin mampu memberikan inspirasi kepada para bawahan, serta mampu mengarahkan mereka untuk mengerjakan perintahnya.

Latihan Soal

1. Mengapa terjadi konflik dalam sebuah organisasi, jelaskan.
2. Sebutkan Sumber konflik dalam organisasi.
3. Sebutkan faktor-faktor yang berpengaruh dalam proses pengelolaan konflik.
4. Jelaskan bagaimana cara penyelesaian konflik yang baik.
5. Diskusikan dengan rekan sejawatmu bagaimana konflik bisa memberikan pengaruh positif terhadap organisasi.

10

DINAMIKA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini pembaca diharapkan mampu:

1. Menggambarkan proses-proses dinamika organisasi dan kepemimpinan.
2. Mengidentifikasi berbagai tipe kepemimpinan berdasarkan dinamika organisasi.

A. Proses-Proses Perubahan Dalam Suatu Organisasi

Perubahan adalah suatu keniscayaan. Tidak terkecuali dalam sebuah organisasi. Sebuah organisasi akan selalu mengalami perubahan, baik perubahan dalam manajemen, perubahan struktur organisasi, perubahan karyawan, perubahan dalam lini bisnis maupun perubahan dalam hal lainnya. Perubahan organisasi terkait erat dengan

persaingan. Hal ini tercermin dari bentuk-bentuk perubahan organisasi yang dapat dijumpai, yang diklasifikasikan menjadi perubahan internal dan eksternal. Perubahan internal meliputi visi, misi, strategi, struktur organisasi, sistem, cara kerja, dan lain-lain. Sedangkan perubahan eksternal dapat berupa perubahan target market, brand/image, kondisi geografis dll.

Perubahan organisasi merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari, berkelanjutan serta dibutuhkan untuk bertahan hidup dan berkembang. Hal ini berkaitan dengan pembentukan perilaku tentang identitas, citra dan budaya organisasi. Peran agen perubahan dalam keseluruhan proses perubahan seharusnya dimainkan oleh para pimpinan dalam organisasi:

1. memprakarsai.
2. memfasilitasi proses perubahan.
3. menciptakan visi.

Perubahan organisasi merupakan program atau proses dalam keorganisasian. Tidak akan ada pembahasan yang lengkap tentang organisasi ketika tidak ada topik diskusi terkait perubahan tersebut. Salah satu tujuan perubahan organisasi adalah untuk menciptakan sistem organisasi yang layak secara internal dan eksternal serta mampu berkembang.³⁸

Tantangan terbesar dalam perubahan organisasi adalah meminimalkan gesekan dan penolakan terhadap perubahan dengan memastikan bahwa semua karyawan memahami alasan perubahan untuk meningkatkan kinerja bisnis, serta bisa mendukung proses perubahan tersebut, sehingga apa yang menjadi tujuan dari perubahan tersebut bisa dicapai dengan baik.

³⁸Manajemen Konflik Dan Perubahan Dalam Organisasi, Dr. Kusworo, M. Si., Alqaprint Jatinangor, 2019.

1. Trend dan Perubahan Organisasi

- a. Face to face menjadi virtual
- b. Alamat fisik sekarang mencakup alamat virtual (website)
- c. Komunikasi eksternal dari face to face ke market place (tidak perlu mengenal pembeli)
- d. Limited information menjadi overloading of information (mempengaruhi transmission model dengan semakin banyaknya noise)
- e. Kecepatan informasi menjadi realtime (mempengaruhi transactional model dengan semakin cepatnya respon)

2. Tipe-Tipe Perubahan Organisasi

Sebelum melakukan perubahan organisasi, seorang pemimpin harus mempersiapkan perencanaan yang matang. Rencana harus disusun secara rinci termasuk tahapan-tahapan, serta tipe-tipe perubahannya. Pemimpin harus memahami tipe perubahan organisasi sebelum memikirkan langkah melakukan perubahan. Tujuannya untuk menyelaraskan antara tipe dan langkah yang akan dilakukan perusahaan untuk membuat suatu perubahan.

a. Perubahan aryawan

Perubahan karyawan tidak bisa dihindari. Dalam sebuah organisasi yang dinamis, akan dibutuhkan karyawan baru untuk menempati posisi baru, penggantian karyawan akibat adanya promosi ataupun demosi, serta pemindahan karyawan ke cabang-cabang yang baru dibuka, dan sebagainya. Kesigapan dari pimpinan organisasi untuk mengelola sumber daya manusia termasuk training yang dibutuhkan oleh karyawan, sangat menentukan keberhasilan dan kinerja organisasi sebagai akibat dari perubahan karyawan ini.

b. Perubahan struktur organisasi

Perubahan struktur organisasi dalam skala besar adalah perubahan dari pimpinan tertinggi, menengah sampai rendah. Hal ini akan memengaruhi semua karyawan dan stakeholder. Bahkan perubahan ini menjadi tantangan yang cukup berat bagi perusahaan. Oleh karena itu, ada baiknya manajemen membuat atau menambahkan kebijakan baru untuk menyalurkan semua karyawan.

c. Perubahan tidak terencana

Perubahan tidak terencana, terjadi karena adanya keadaan darurat dalam perusahaan atau organisasi, misalnya saat krisis akibat pandemi seperti yang terjadi dalam tahun-tahun belakangan ini. Dampak yang diakibatkan oleh krisis ini memaksa organisasi melakukan perubahan. Perubahan dilakukan dari sisi strategi, operasional maupun karyawan.

d. Perubahan transformasional

Tipe perubahan transformasional ini adalah perubahan yang mempengaruhi struktur dan operasi secara keseluruhan selama periode waktu tertentu. Organisasi yang menerapkan perubahan tersebut harus memiliki team atau agen perubahan yang handal yang mampu merancang program inovatif dan meminimalkan waktu adaptasi. Agen perubahan ini harus memenuhi kriteria tertentu agar perubahan ini bisa berhasil, yaitu:³⁹

1) Memiliki Daya Tahan

Memiliki stamina yang kuat serta gigih dalam menghadapi setiap halangan dan hambatan yang mungkin akan timbul dalam proses perubahan. Mampu bangkit Kembali untuk membangun komitmen bersama demi tercapainya tujuan.

³⁹Manajemen Konflik dan Perubahan Dalam Organisasi, Dr. Kusworo, M. Si., Alqaprint Jatinangor, 2019.

2) Ahli dalam mengatur waktu

Proses penyusunan rencana memperhitungkan segala kemungkinan dan ketidak pastian yang terjadi dalam proses perubahan, termasuk jeda waktu dalam operasi, waktu untuk peningkatan produksi,serta pengaruh seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi.

3) Memiliki Empati

Bisa memahami kebutuhan dan kekhawatiran dari team yang terlibat dalam perubahan. Mengutamakan kebersamaan untuk mengantisipasi segala kemungkinan yang tidak diharapkan dalam pencapaian target-target.

4) Mengantisipasi penolakan

Memahami bahwa adanya penolakan adalah sebagai tanggapan yang wajar terhadap perubahan. Serta mampu menghadapi penolakan tersebut dan tidak berusaha untuk menghindarinya. Mampu menyadari adanya penolakan terselubung yang berarti ada permasalahan mendasar yang harus diantisipasi.

3. Faktor Pendorong Perubahan Organisasi

Faktor yang mendorong adanya perubahan organisasi dibedakan menjadi 2 yaitu:

a. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor pendorong yang timbul dari dalam organisasi antara lain:

- Perubahan tujuan organisasi

Tujuan organisasi bisa saja berubah, hal ini salah satunya terjadi karena ada perubahan dalam manajemen organisasi. Manajemen baru yang menggantikan manajemen lama akan membuat perubahan-perubahan yang signifikan, baik kebijakan, aturan maupun strategi organisasi.

- Pertumbuhan organisasi

Ketika sebuah organisasi tumbuh dengan baik sekali pun, organisasi tidak bisa bergerak statis. Lagipula bagi pebisnis, akan selalu ada dorongan kuat untuk selalu melakukan sesuatu yang lebih baik untuk organisasinya. Pertumbuhan perusahaan, yang baik atau buruk, biasanya menjadi faktor pendorong perubahan organisasi paling dasar dan paling besar.

b. Faktor Eksternal

- Demografi Tenaga Kerja

Demografi tenaga kerja adalah isu-isu yang mempengaruhi perubahan organisasi. Misalnya, generasi yang mendominasi angkatan kerja terus berubah dari waktu ke waktu. Kebutuhan mereka juga berubah berdasarkan kondisi ekonomi, sosial dan politik. Mendukung kebutuhan karyawan dapat menjadi faktor dalam merencanakan strategi retensi karyawan dan perubahan sistemik harus dilakukan.

- Teknologi

Perubahan teknologi yang begitu cepat dalam tahun-tahun belakangan ini memaksa organisasi untuk merubah pola dan sistem operasionalnya. Setiap saat selalu ada ada inovasi teknologi baru. Sekarang hampir semua orang sadar bahwa pekerjaan mereka harus dibantu dengan teknologi. Akhirnya, organisasi pun harus melibatkan teknologi dalam operasionalnya.

- Globalisasi

Perubahan global mempengaruhi operasi organisasi. Tuntutan pasar dapat berubah kapan saja, dan jika organisasi tidak memberikan perhatian khusus pada perubahan global, dia akan cepat tertinggal dari para pesaingnya. Siap atau tidak, organisasi harus menyiapkan strategi dan tujuan baru.

4. Tahap-Tahap Dalam Melakukan Perubahan Organisasi

Perubahan itu penting meskipun sulit. Dalam area bisnis, perubahan yang sukses harus didahului dengan langkah-langkah dan perencanaan yang tepat, sistematis dan efektif, sbb:

a. Menetapkan Tujuan Perubahan

Pertama kali yang harus dilakukan dalam merencanakan sebuah perubahan dalam organisasi adalah menciptakan tujuan yang ingin dicapai dengan perubahan. Tujuan bisa ditetapkan atau disusun dengan melakukan analisis dan evaluasi menyeluruh dan obyektif terhadap kinerja organisasi. Diskusi rutin dan intens dengan seluruh jajaran organisasi untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang. Bila perlu, gunakan jasa konsultan yang ahli di bidangnya.

b. Menyusun team

Setelah menetapkan tujuan langkah berikutnya adalah menyusun team yang akan ditunjuk sebagai agen perubahan. Agen perubahan harus kompeten dan memiliki keterampilan, kualifikasi, reputasi, koneksi, dan kekuatan yang tepat. Langkah ini menciptakan rasa kepemimpinan dalam perubahan dan mempengaruhi pemangku kepentingan. Setelah itu, semua team harus memahami kebutuhan akan perubahan, memiliki misi dan tujuan, memiliki pemahaman yang jelas tentang peran dan tanggung jawab, mengetahui faktor risiko dan tantangan terkait perubahan tersebut.

c. Menciptakan visi dan strategi

Sama pentingnya dalam fase perubahan adalah penciptaan visi dan strategi yang harus realistis dan efektif agar perubahan berhasil di seluruh tim. Tanggung jawab termasuk menyelaraskan nilai-nilai perusahaan dengan perubahan, menggunakan data untuk mendukung perubahan dan memastikan visi dan strategi dipahami oleh semua.

d. Komunikasi rencana perubahan

Manajemen harus mengkomunikasikan visi dan strategi kepada semua anggota. Berikan kesempatan kepada setiap orang untuk menyuarakan pendapat atau keprihatinannya ketika menghadapi perubahan, misalnya perubahan metode kerja dari atasan ke bawahan. Hal ini memungkinkan mereka untuk mendukung dan menerima perubahan sistemik di perusahaan.

e. Menyingkirkan masalah

Saat menerapkan perubahan di seluruh organisasi, masalah mungkin muncul. Masalah bisa disebabkan oleh karyawan yang menolak perubahan, manajer yang merusak sistem, peraturan perusahaan, dan lain-lain. Jadi perlu membentuk tim untuk membantu manajemen mengidentifikasi dan menghilangkan masalah di atas. Dalam proses perubahan organisasi, tim memberdayakan karyawan melalui program pelatihan, pendampingan, dan pembinaan sehingga mereka dapat menangani perubahan dengan cara terbaik. Pastikan bahwa visi perubahan yang baru konsisten dengan proses, struktur, peraturan, dan kompensasi karyawan perusahaan.

f. Rayakan kesuksesan jangka pendek

Sebuah perubahan dalam organisasi butuh proses yang terkadang memakan waktu yang cukup lama. Untuk menjaga motivasi karyawan perlu dirayakan kesuksesan jangka pendek, walaupun hasilnya tidak terlalu signifikan. Perayaan kesuksesan ini tidak harus dengan cara seremonial ataupun perayaan besar lainnya, namun cukup dengan memberikan penghargaan kepada anggota team perubahan yang sudah memberikan hasil yang baik.

g. Konsisten untuk mempertahankan perubahan

Perubahan adalah suatu keniscayaan, namun untuk membuat perubahan yang bisa memberikan dampak yang baik terhadap organisasi, bukan hal yang mudah. Terkadang para agen perubahan merasa frustrasi, sudah bekerja keras dalam waktu yang lama, namun hasilnya belum sesuai dengan harapan.

Untuk itu diperlukan semangat dan konsistensi untuk tetap mempertahankan perubahan. Komunikasi dan diskusi untuk melakukan evaluasi rutin, merupakan salah satu cara untuk tetap mempertahankan perubahan sampai pada suatu saat perubahan itu akan mendatangkan hasil sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

B. Kepemimpinan Dalam Organisasi

Kepemimpinan dalam organisasi memiliki peran sentral dan sangat penting di dalam mengatur jalannya operasional organisasi, termasuk menggerakkan, mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya. Terlebih pada era globalisasi seperti saat ini, dimana organisasi sangat kompleks dan penuh ketidakpastian, yang menuntut pimpinan memiliki kemampuan dan keterampilan untuk memimpin organisasi agar mampu mencapai tujuannya sesuai visi dan misinya.

Seorang pemimpin adalah individu yang positif dan percaya diri dengan visi, misi dan etika yang tinggi, kemampuan untuk mengkomunikasikan ide-ide dan kemampuan untuk mendorong dan berhubungan dengan orang lain. Kepemimpinan merupakan faktor penentu keberhasilan dalam sebuah organisasi. Karena kepemimpinan adalah titik kunci untuk perubahan signifikan dalam suatu organisasi, kepemimpinan menjadi kepribadian yang bekerja, dan kepemimpinan adalah seni menciptakan kecocokan dan stabilitas organisasi.

Kepemimpinan dalam organisasi adalah hal yang penting karena mempengaruhi keberlangsungan dan proses pencapaian tujuan organisasi. Organisasi apapun pasti membutuhkan sosok seorang pemimpin. Bisa dibayangkan jika tidak ada pemimpin di dalam sebuah organisasi, kekacauan akan timbul karena kedudukan anggota organisasi setara. Masing-masing anggota organisasi mempunyai pemikiran sendiri-sendiri dan cara sendiri untuk melakukan sebuah pekerjaan. Tidak adanya seorang pemimpin, berarti tidak ada yang mengontrol dan memberikan perintah yang bisa diitaati oleh seluruh anggota organisasi. Oleh karena itu keberadaan seorang pemimpin mutlak diperlukan dalam sebuah organisasi.

Pemimpin dan kepemimpinan pada era sekarang dan yang akan datang harus menyadari perannya akan berubah secara nyata, menjadi lebih peka terhadap perubahan-perubahan di dalam dan di luar organisasi. Untuk itu untuk mencari dan menempatkan seorang individu atau pihak tertentu sebagai pemimpin bukan perkara mudah. Diperlukan pemahaman yang mendalam mengenai apa itu kepemimpinan, termasuk pemahaman konsep dan teori kepemimpinan dalam organisasi.

Lima (5) karakter pemimpin:

1. Pencapaian (Achievement)

Seorang Pemimpin harus fokus kepada pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Pencapaian ini harus sering dikomunikasikan kepada para bawahannya agar mereka selalu menyadari dan memiliki rasa tanggung jawab untuk mendukung pencapaian tersebut.

2. Ambisi (Ambition)

Karakter berikutnya dari seorang pemimpin adalah ambisi yang kuat untuk mencapai hasil yang terbaik, untuk diri sendiri, untuk teamnya maupun untuk organisasi. Ambisi yang besar dari seorang pimpinan adalah salah satu faktor penentu berhasilnya sebuah organisasi. Hindari memilih pemimpin dengan karakter 'yang penting tugas sudah dijalankan'

3. Energi (Energy)

Bagaimanapun untuk pencapaian terbaik dan ambisi yang besar dibutuhkan seorang pemimpin yang energik. Mempunyai tingkat mobilitas tinggi baik secara fisik maupun mental. Mobilitas tinggi secara fisik, misalnya bisa bergerak cepat dari suatu lokasi ke lokasi berikutnya, memimpin sebuah rapat ke rapat lainnya, menghadiri kegiatan sat ke kegiatan lainnya. Sedangkan mobilitas mental, diartikan sebagai kemampuan untuk memikirkan masalah satu ke masalah lainnya, menyelesaikan persoalan satu ke persoalan lainnya.

4. Kegigihan (Tenacity)

Dalam memimpin sebuah organisasi, akan banyak ditemui kendala dan persoalan-persoalan yang dihadapi. Rencana sudah disusun secara matang, team yang solid sudah dibentuk, tetapi ternyata pencapaian tidak sesuai dengan harapan. Seorang pemimpin harus mampu mengevaluasi kegagalan tersebut, dan bila perlu mengulang lagi prosesnya dari awal. Kegigihan untuk penyelesaian dan mendapatkan pencapaian terbaik adalah karakter dasar yang harus dimiliki seorang pemimpin.

5. Inisiatif (Initiative)

Faktor lain yang menentukan keberhasilan seorang pemimpin adalah inisiatif. Pemimpin tidak duduk dan menunggu sesuatu terjadi, mereka berkomitmen untuk membuat sesuatu terjadi. Dia harus membuat inisiatif, melakukan sesuatu.

1. Makna Pemimpin dan Kepemimpinan

Konsep pemimpin mengacu pada pengertian seseorang yang memiliki dan menggunakan kemampuannya dengan sikap dan perilaku yang membimbing dan memotivasi individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi melalui kesatuan pemahaman dan kerjasama.⁴⁰

Ada berbagai definisi dan pengertian mengenai kepemimpinan. Beberapa di antaranya seperti berikut ini:

a. Ordway Tead (1929)

Kepemimpinan menjadi gaya perilaku dan ciri khas seseorang dalam menggabungkan satu atau lebih orang lain pada kepentingannya, untuk mendorong mereka melakukan pekerjaan.

⁴⁰Pemimpin dan kepemimpinan dalam organisasi Public dan Bisnis, Suwatno, Penerbit Bumi Aksara, 2021.

b. F. A. Nigro (1965)

Kepemimpinan merupakan cara atau strategi khusus dalam mempengaruhi kegiatan orang lain.

c. George Terry (1986)

Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang atau pihak lain agar bersedia melakukan perbuatan secara sukarela untuk suatu tujuan.

d. Sullivan & Decker (1989)

Kepemimpinan adalah keterampilan seseorang dalam memberikan pengaruh terhadap pihak lain untuk melaksanakan perintah secara maksimal sesuai kemampuan.

e. Kartini Kartono (1994)

Kepemimpinan merupakan ciri khas saat dihadapkan pada situasi tertentu, sehingga pemimpin tampil sebagai karakteristik yang berfungsi dalam satu situasi, sesuai tujuan organisasi.

f. Swansburg (1995)

Kepemimpinan adalah proses yang mempengaruhi kegiatan dalam suatu kelompok.

Dari beberapa definisi mengenai kepemimpinan, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah salah satu fungsi manajemen, di samping perencanaan, pengorganisasian dan kontrol. Kepemimpinan mempunyai tujuan khusus yaitu memaksimalkan produktivitas, merangsang pemecahan masalah secara kreatif dan meningkatkan moral dan kepuasan karyawan. Kepemimpinan juga diartikan sebagai proses memengaruhi orang lain sehingga mereka mau mengerahkan segala daya dan upaya untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan menentukan kinerja organisasi.⁴¹

⁴¹Komunikasi Organisasi, Andre Hardjana, Penerbit Rjagrafindo Persada, 2019.

Kepemimpinan melakukan banyak pihak dalam melakukan kegiatan, untuk itu kepemimpinan juga membutuhkan keberadaan dan dukungan orang lain. Seorang pemimpin harus memiliki tujuan kuat, bukan hanya memberikan pengaruh tanpa adanya hasil yang diharapkan. Dalam hal ini, berlaku pula konsep influencing atau memengaruhi.

Proses kepemimpinan tidak berbicara tentang kepribadian, gelar atau bahkan karakteristik, sehingga siapa pun memiliki kesempatan untuk menjadi seorang pemimpin selama mereka dapat melakukan tugasnya secara efektif. Kepemimpinan adalah hubungan setiap individu dalam suatu organisasi atau kelompok. Kepemimpinan tidak lahir dari jabatan atau pangkat, karena status dapat menghancurkan kepemimpinan itu sendiri atau sebaliknya. Setiap individu dalam kelompok atau organisasi memiliki potensi dan kemampuan untuk memimpin dan menunjukkan perilaku kepemimpinan. Begitu seorang individu menjadi pemimpin, tidak berarti bahwa dia akan menjadi pemimpin di masa depan. Ini juga berlaku untuk jenis kepemimpinan lain yang menunjukkan perubahan dengan waktu sementara, tidak langgeng. Kepemimpinan dapat dievaluasi berdasarkan kemampuan pemimpin untuk merencanakan dan mencapai tujuan tertentu dan pada koherensi kelompok atau organisasi yang dipimpin. Jenis kepemimpinan yang baik harus bisa membangun anggota team yang kompak.

2. Teori Dasar Kepemimpinan

Pemimpin mempunyai tanggung jawab penuh terhadap keberhasilan tugas dan pekerjaan teamnya. Seorang pemimpin adalah orang yang memiliki kualitas kepemimpinan, kemampuan untuk mempengaruhi pendapat seseorang atau sekelompok orang tanpa bertanya mengapa. Seorang pemimpin adalah seseorang yang secara aktif merencanakan, mengkoordinasikan, bereksperimen dan mengarahkan pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama.

Beberapa Teori Dasar Tentang Kepemimpinan adalah sbb:

a. Teori Orang Hebat (*Great Man Theory*)

Teori ini dikembangkan pada pertengahan abad ke-19. Meskipun tidak ada yang dapat membuktikan dengan pendekatan ilmiah apa pun bahwa seseorang adalah pemimpin yang hebat, memiliki bakat, atau takdir bawaan, *The Great Human Theory* mengklaim bahwa sifat kepemimpinan adalah bawaan. Artinya pemimpin yang hebat itu lahir dan bukan dibentuk (oleh pendidikan). Menurut teori ini, seseorang ditakdirkan untuk menjadi seorang pemimpin. Dalam teori ini, pemimpin yang hebat bukanlah mereka yang diciptakan untuk memimpin, melainkan mereka yang dilahirkan untuk menjadi pemimpin. Selain itu, dia percaya bahwa pemimpin besar muncul dalam situasi tertentu. Pemimpin terbaik merupakan orang yang memang sudah diberkahi potensi luar biasa, seperti kecerdasan, bersikap heroik, hingga mental yang begitu kuat melebihi orang lain. Meski begitu, dalam menjalankan perusahaan, pemimpin sehebat apapun, tidak mungkin bisa bekerja sendirian. Dia tetap butuh team kerja yang kompak, sehingga setiap rencana bisa diwujudkan dengan efektif dan efisien. Teori ini dikenalkan oleh Thomas Charlyle, seorang penulis yang juga guru. *The Great Man Theory* diinspirasi oleh penelitian tentang pahlawan-pahlawan berpengaruh. Dalam bukunya “*On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History*,” ia membandingkan sejumlah pemimpin yang dianggap sebagai pahlawan⁴².

b. Teori Gaya dan Perilaku (*Behavior Theory*)

Teori perilaku (*Behavior Theory*) menawarkan perspektif baru yang berfokus pada perilaku pemimpin daripada karakteristik mental, fisik, atau sosial. Dengan berkembangnya psikometri khususnya analisis faktor, peneliti dapat mengukur hubungan sebab akibat dari perilaku pemimpin tertentu. Sejak saat itu, orang yang terpelajar

⁴²<https://www.intipesan.com/mengenal-empat-teori-dasar-tentang-kepemimpinan/>.

memiliki kesempatan untuk naik ke jajaran pemimpin tertinggi, yang tentunya merupakan anugerah. Dengan kata lain, menurut teori ini, pemimpin bisa dibuat bukan dilahirkan. Dengan bantuan teori gaya dan perilaku, menjadi jelas bahwa keberhasilan seorang pemimpin bergantung pada sikap, perilaku, dan karakteristik mereka. Jika seorang pemimpin mampu menjalankan tugas-tugasnya, mereka pasti akan berhasil menerapkan kepemimpinan dalam organisasi.

c. Teori Transformasional

Teori Transformasional (*Transformational Theory*) sangat cocok dengan kondisi saat ini. Ada dua hal penting dalam teori ini, yakni relasional serta faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan. Di dalam suatu organisasi, semua pihak terlibat untuk memberikan motivasi, semangat, dan saling mempengaruhi satu sama lain demi mencapai tujuan bersama.

d. Teori Transaksional

Ramai dibicarakan di era 1970 sampai 1980-an, Teori Transaksional (*Transactional Theory*) berkaitan dengan adanya pertukaran posisi pemimpin dan pengikut. Adakalanya pengikut berubah menjadi pemimpin karena ada perjanjian yang sudah mereka lakukan sebelumnya.

e. Teori Sifat

Dalam teori ini, para ahli sependapat bahwa seorang pemimpin memiliki mental, fisik, hingga kepribadian khusus yang tidak dimiliki oleh orang biasa sehingga Teori Sifat (*Trait Theory*) ini mengabaikan faktor genetik karena keyakinan bahwa pemimpin itu muncul dari hasil latihan keras.

Teori ini diperkuat oleh filsuf Max Weber yang memaparkan bahwa kharisma merupakan hal penting dalam kepemimpinan karena itu adalah kekuatan revolusioner manusia untuk mengajak orang lain mengabdikan dan mengikuti arahnya.

f. Teori Situasional

Melalui Teori Situasional (Situational Theories), terbukti tak ada gaya kepemimpinan yang paling sempurna karena semuanya tergantung pada situasi yang dihadapi. Karena itulah, teori ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang baik dipengaruhi banyak hal, seperti situasi dan kualitas pengikutnya sehingga kemampuan adaptasi sangat penting dimiliki oleh seorang pemimpin. Sebuah situasi yang muncul dapat memunculkan sifat kepemimpinan yang baik.

Pemimpin membangun team. Dengan memilih satu dari sekian banyak teori di atas, dapat dibangun kepemimpinan dalam organisasi secara baik dan efektif. Bagaimanapun, pemimpin yang senantiasa belajar akan memberikan dampak positif bagi seluruh orang yang dipimpinya.

Pentingnya Kepercayaan Terhadap Pemimpin.

- a. Kepercayaan merupakan alat pengaruh yang dapat meningkatkan kemampuan, integritas dan memberikan manfaat tambahan dalam kondisi yang tidak pasti.
- b. Komunikasi memiliki peranan yang sangat penting dalam membangun kepercayaan.
- c. Kepercayaan Karyawan terhadap pemimpinnya akan dapat memberikan energi besar kepada mereka.
- d. Kegiatan membangun kepercayaan bisa dilakukan dengan membangun percakapan yang positif dan meminta feedback dari bawahan.

Tiga Aspek Komunikasi kepemimpinan:

- a. Pendekatan Aspek Inti.
- b. Pendekatan Aspek Pimpinan.
- c. Pendekatan Aspek Perusahaan.

Hambatan Komunikasi Kepemimpinan yang Efektif:

- a. Kurangnya perencanaan dan penetapan tujuan sebelum berkomunikasi dengan orang lain menghalangi para pemimpin untuk berkomunikasi secara efektif dengan tim mereka.
- b. Bahkan jika pimpinan memiliki tujuan perencanaan dan komunikasi yang dipersiapkan dengan baik, jika tujuan tersebut tidak tertanam kuat di benak orang yang dipimpinya, hal itu akan membutuhkan proses komunikasi, yang tidak akan berjalan efektif.
- c. Pemilihan alat dan teknik komunikasi yang kurang tepat bagi seorang pemimpin untuk berkomunikasi dengan timnya dapat menjadi kendala dan mengurangi ketepatan pemahaman komunikasi yang dilakukan.
- d. Salah memilih bahasa sebagai alat komunikasi juga menjadi salah satu kendala terbesar komunikasi yang tidak efektif.
- e. Kurangnya kepercayaan dan rasa hormat satu sama lain akan menciptakan komunikasi tidak efektif.
- f. Membuat asumsi yang salah tentang pendengar sambil mengabaikan perasaan dan kepekaan mereka dapat menyebabkan gangguan komunikasi.
- g. Menggukana gesture yang tidak sesuai dengan perkataan selama proses komunikasi dapat membuat pesan seorang pemimpin tidak diterima dengan baik.
- h. Mengabaikan umpan balik (*feedback*) juga akan menjadi penghalang komunikasi.
- i. Kurangnya kepercayaan diri, nilai-nilai, keberanian, dan pengetahuan dapat membuat efek komunikasi tidak maksimal.
- j. Kurangnya kualitas kepemimpinan akan membuat komunikasi tidak efektif.

Gaya Kepemimpinan yang mempengaruhi Komunikasi Organisasi:

- a. Gaya Sesuai Situasi.

- b. Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tujuan.
- c. Gaya Kepemimpinan Direktif.
- d. Berorientasi Karyawan atau Berpusat pada Orang.
- e. Gaya Kepemimpinan Menurut Tingkat Intelektual.
- f. Gaya Kepemimpinan Perilaku.
- g. Gaya Kepemimpinan Berbasis Tindakan.

Karakter Komunikasi Kepemimpinan Efektif:

- a. Seorang pemimpin harus memiliki kepercayaan diri yang kuat saat berkomunikasi dengan orang lain. Kurangnya kepercayaan dalam komunikasi dapat membuat anggota tim merasa tidak nyaman dan tidak termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya. Kepercayaan diri seorang pemimpin sangat membantu tim untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi.
- b. Seorang pemimpin sejati harus mampu mengomunikasikan aturan-aturan yang dibuatnya secara jelas kepada timnya dan harus dapat menjadi contoh dalam mematuhi aturan-aturan tersebut (menjadi role model).
- c. Seorang pemimpin harus energik dan dapat memotivasi diri sendiri saat berkomunikasi. Jika pemimpin bersikap ragu-ragu negatif dan tidak mampu mentransformasi semangatnya kepada para anggota timnya, ia akan sulit menjadi seorang pemimpin yang berpengaruh.
- d. Seorang pemimpin harus dapat dipercaya saat mereka berkomunikasi. Harus ada nilai-nilai dan konsistensi sikap saat ia berinteraksi dengan anggota timnya. Sikap dan perilaku pemimpin yang mudah berubah-ubah bukanlah kualitas kepemimpinan yang baik.
- e. Seorang pemimpin sebaiknya mudah untuk diajak berbicara oleh anggota tim yang masih ragu dengan informasi yang di terima. Pemimpin harus mau menyediakan waktu untuk timnya dan untuk saluran lainnya.

- f. Seorang pemimpin juga harus dapat menjadi seorang pendengar yang efektif
- g. Komunikasi pimpinan harus jelas, singkat dan padat, menghargai pemikiran orang lain, ia harus memahami konteks budaya, pengetahuan, pendidikan, nilai moral, latar belakang demografis yang berbeda dan kecenderungan komunikasinya sendiri.
- h. Pemimpin harus mampu membangun sistem komunikasi yang transparan, tidak boleh ada ruang untuk *grapetive* (*gossip*).
- i. Seorang pemimpin harus fokus dan stabil saat berkomunikasi dengan timnya, karena dalam situasi sulit, anggota tim cenderung sangat bergantung pada komunikasi pemimpinnya untuk menemukan stabilitas dan solusi.
- j. Seorang pemimpin harus memiliki proses pemikiran yang jelas. Ia harus jelas dalam memilih teknik komunikasi, saluran dan pendekatan yang dipakai sesuai tingkat intelektual serta pemahaman dari para pendengarnya. Dia harus dapat mengomunikasikan hal-hal yang rumit dalam bahasa yang lebih sederhana untuk membuat timnya lebih memahami pekerjaannya.
- k. Seorang pemimpin harus selalu berkonsentrasi dalam berkomunikasi dengan timnya, tidak sekedar berbagi informasi.
- l. Seorang pemimpin tidak perlu takut melakukan kesalahan. Walaupun melakukan kesalahan yang tidak sengaja, ia harus mengakui secara terbuka untuk mendapatkan kepercayaan dan rasa hormat dari anggota timnya.
- m. Seorang pemimpin harus yakin saat memberikan pesan kepada timnya. Pesan tersebut harus jelas, tepat, dan ditulis dengan benar. Pesan yang salah dapat menciptakan konflik dan perselisihan pendapat.
- n. Seorang pemimpin harus berkomunikasi dengan pikiran terbuka dan mau menerima saran dalam kerangka untuk pembelajaran dan memperbaiki gaya kepemimpinannya.

- o. Seorang pemimpin harus dapat mengelola egonya.
- p. Seorang pemimpin harus mengetahui apa yang ia katakan kepada timnya dan harus menyampaikan pesan tanpa ambiguitas. Pemimpin harus memiliki pengetahuan penuh tentang subjek yang dibicarakan untuk menghindari kebingungan
- q. Seorang pemimpin mungkin tidak memiliki cukup waktu untuk berkomunikasi dengan semua anggota kelompok secara individu, tetapi perlu mengembangkan kemampuan untuk berinteraksi dengan setiap individu, bahkan ketika mereka berada dalam kelompok.
- r. Seorang pemimpin harus tampil terampil dalam melakukan story telling (mengisahkan cerita) dan membuat anekdot-anekdot saat berkomunikasi karena dapat membantu dalam meningkatkan pemahaman serta menggerakkan perilaku anggota timnya.
- s. Seorang pemimpin perlu mengulang pesan secara terus-menerus sampai semua anggota timnya mengerti. Pengulangan pesan dapat membantu meningkatkan produktivitas karena masing-masing orang mampu memahami ide dan konsep dari pesan tersebut.

Latihan Soal

1. Mengapa sebuah organisasi harus berubah, jelaskan!
2. Jelaskan tipe-tipe perubahan dalam organisasi!
3. Apa saja yang harus dilakukan agar perubahan dalam organisasi bisa mencapai hasil maksimal?
4. Jelaskan pengertian dari The Great Man Theory!
5. Diskusikan dengan rekan sejawatmu, bagaimana tipe pemimpin yang ideal.

11

KONDISI PSIKOLOGIS INDIVIDU DALAM ORGANISASI

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini pembaca diharapkan mampu:

1. Mengenali faktor psikologi individu dalam organisasi
2. Menganalisis kondisi psikologis individu dalam organisasi

A. Emosi di Tempat Kerja

Sebagian organisasi, dalam hal ini perusahaan akan mengutamakan kehidupan organisasi yang terikat dengan peraturan-peraturan dan target- target pekerjaan yang harus dicapai oleh karyawan. Persaingan antar organisasi dan persaingan antar karyawan, di tambah lagi dengan aktifitas dan rutinitas harian yang terkadang membuat jenuh. Kondisi ini menjadi penyebab adanya emosi di tempat kerja.

Emosi tidak harus diartikan sebagai sesuatu yang negatif, seorang karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan, misalnya

harus bisa menunjukkan emosi yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang dialami oleh pelanggan.

Para pakar dalam human relation dan human resources lebih sering membahas perasaan karyawan dalam organisasi dari sisi pemenuhan kebutuhan. Namun, seiring dengan kesadaran bahwa kehidupan berorganisasi menjadi bertambah kompleks dari waktu ke waktu, maka sisi emosional karyawan mulai mendapat perhatian yang serius.

Emosi pada hakekatnya adalah bagian dari kerja, kerja terdiri dari tugas dan fungsi kognitif. Pandangan emosional pada organisasi dapat mengarah pada cara baru untuk memahami dan berpikir tentang tempat kerja. Emosi dalam organisasi muncul dari hubungan dengan rekan kerja dan orang lain, dan mempertimbangkan pengertian yang lebih luas tentang regulasi emosi dan kecerdasan emosional.

Emosi sebagai bagian dari pekerjaan, termasuk interaksi dengan pelanggan. Berinteraksi dengan pelanggan merupakan bagian penting dari pekerjaan. Komunikasi antara karyawan dan pelanggan mengandung konten emosional atau afektif dalam banyak hal. Dalam hal digunakan istilah tenaga kerja emosional untuk merujuk pada pekerjaan di mana karyawan diharapkan menampilkan emosi tertentu untuk memenuhi harapan peran organisasi.

Staf bagian depan (front office) dan bagian layanan organisasi harus mempertimbangkan emosi dalam layanan pelanggan. Oleh karena itu, kerja emosional dipandang sebagai cara untuk meningkatkan keberhasilan dan keuntungan organisasi. Terkadang karyawan mengalami emosi di tempat kerja dan mengungkapkannya dalam interaksi. Tenaga kerja emosional juga terkadang memengaruhi orang-orang yang tidak berada dalam tugas layanan langsung, tetapi dalam posisi profesional di bidang-bidang seperti perawatan kesehatan, pendidikan, atau sumber daya manusia karyawan dalam peran ini jarang memiliki instruksi tentang cara menghadapi emosi secara eksplisit dalam buku pedoman karyawan atau dalam kursus pelatihan. Misalnya, seorang perawat harus menghadapi emosi yang tulus, seperti kesedihan atas kematian seorang pasien. Dalam wawancara dengan karyawan di berbagai posisi layanan, karyawan berkomunikasi secara emosional dengan mengenali, berkomunikasi, dan menanggapi. Karyawan yang

melakukan pekerjaan emosional harus memperhatikan kebutuhan kasih sayang dan detail kehidupan pelanggannya yang mengarah pada komunikasi yang baik. Mereka kemudian perlu terhubung dengan pelanggan dengan mengambil perspektif orang lain dan menciptakan hubungan penuh rasa empati. Terakhir, mereka harus merespons dengan perilaku verbal dan nonverbal yang dapat memengaruhi pelanggan bermasalah.

Emosi merupakan bagian yang penting dalam hubungan kerja, karena emosi adalah bagian yang menentukan dari pekerjaan seseorang. Individu dalam semua peran organisasi merasakan emosi di tempat kerja. Ketika orang berbicara tentang pekerjaan dan perasaan mereka, mereka jarang berbicara tentang apa yang mereka lakukan pada pekerjaan atau makna dari pekerjaan. Mereka berbicara tentang keterlibatan mereka dalam kehidupan kelompok. Perasaan tidak diidentifikasi dengan evaluasi pekerjaan, bahkan kurang dengan pertumbuhan dan perkembangan pribadi. Sebaliknya, perasaan yang kuat diidentifikasi dengan tempat seseorang dan kegiatan dalam kehidupan kelompok dan tempat pekerjaan mereka. Sejumlah aspek hubungan kerja sebagian besar emosional. Kita sering memiliki rekan kerja ataupun atasan yang kita sukai atau tidak sukai, yang membangkitkan sukacita atau iritasi, yang menggembirakan atau menjengkelkan. Pekerjaan dengan rekan kerja tersebut mungkin menciptakan dan mempertahankan emosi, termasuk kemarahan, frustrasi, gembira, kegembiraan, atau kebosanan. Pada tingkat yang paling ekstrim, isi emosional hubungan kerja dapat mencakup pelecehan psikologis orang lain melalui bullying di tempat kerja. Bullying di tempat kerja bisa dalam bentuk, verbal, dan nonverbal, agresi di tempat kerja yang mencakup serangan pribadi, pengucilan sosial, dan banyak pesan lain yang menyakitkan dan interaksi bermusuhan.

B. Munculnya Stres, Gejala, dan Dukungan Sosial di Tempat Kerja

Stres sering terjadi dalam kehidupan sehari-hari, begitu pula dalam suatu organisasi atau perusahaan. Stres kerja merupakan interaksi

kondisi kerja dan karakteristik karyawan yang berubah secara fisik dan psikologis menjadi lebih baik atau lebih buruk. Hal ini menunjukkan bahwa stres kerja merupakan tuntutan pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuan karyawan. Greenberg (2004) mengatakan bahwa “stres kerja sebagai kombinasi dari berbagai sumber stres dalam pekerjaan, karakteristik individual dan stresor dari lingkungan pekerjaan. Kondisi-kondisi yang cenderung menyebabkan stres disebut stresor. Meskipun stres dapat diakibatkan oleh satu stresor, biasanya karyawan mengalami stres karena kombinasi stresor. Stres sebagai interaksi antara individu dengan lingkungan penekannya, terletak pada interaksi individu dengan lingkungan sekitar individu tersebut.”

Sedangkan Robbin (1996) mendefinisikan “stres sebagai interaksi suatu kondisi dinamik di mana seorang individu dikonfrontasikan dengan sesuatu keadaan, tantangan atau tuntutan yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkan dan yang dihasilkan, dipersepsikan sebagai sesuatu yang sangat penting.”⁴³

Stres sendiri digolongkan menjadi 2 macam yaitu:⁴⁴

1. Eurastres

Eustres adalah stres positif yang menciptakan tantangan dan perasaan untuk selalu berprestasi, dan bertindak sebagai motivator utama bagi banyak karyawan.

2. Distres

Distres adalah stres negatif dan sering mengarah pada perilaku karyawan yang buruk seperti kesalahan berulang, moral dan semangat rendah, ketidakpedulian dan ketidakhadiran.

Faktor-faktor yang menyebabkan munculnya stress:

1. Individu

Penyebab stres dari individu mencakup: kepribadian individu (tenang, tidak mudah terpengaruh, atau sebaliknya sensitif dan

⁴³<https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/character/article/view/2718/5701>.

⁴⁴*Ibid.*

reaktif). Individu dengan kepribadian yang tenang cenderung melihat segala sesuatu dengan kepala dingin. Demikian juga sebaliknya individu yang sensitif akan melihat permasalahan dari sisi yang negatif. Umur individu juga berpengaruh, biasanya semakin bertambah umur seseorang, akan semakin tenang dan arif menyikapi segala sesuatu, termasuk masalah pekerjaan.

2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja, termasuk atasan, adalah faktor utama munculnya stres. Beban kerja yang tinggi dan atasan yang otoriter, misalnya sangat mudah membuat bawahannya stres. Persaingan antar karyawan juga bisa memicu stres. Konflik dengan rekan kerja misalnya, bisa memicu munculnya permusuhan dan konflik yang membuat salah satu karyawan atau bahkan keduanya mengalami stres.

Karyawan yang menderita stres kerja membutuhkan dukungan sosial yang mendesak. Dukungan sosial dapat berasal dari rekan kerja, bawahan, atasan atau keluarga. Dukungan sosial dapat secara positif memengaruhi karyawan untuk mengurangi stress di tempat kerja. Namun, ketika dukungan sosial tidak ada atau sangat sedikit, beban kerja karyawan bisa menjadi berat. Dukungan sosial menurut Sarafino (2002) ada empat bentuk, yaitu:

1. dukungan emosional berupa ekspresi rasa empati dan perhatian terhadap individu;
2. dukungan penghargaan berupa pernyataan setuju dan penilaian positif terhadap ide-ide, perasaan dan performa orang lain;
3. dukungan instrumental berupa bantuan finansial ataupun bantuan dalam mengerjakan tugas-tugas tertentu;
4. dukungan informasi berupa pengarahan dan umpan balik tentang bagaimana cara memecahkan persoalan.

Sebagai makhluk sosial manusia membutuhkan orang lain untuk memenuhi kebutuhannya. Kebutuhan tidak hanya berupa kebutuhan fisik atau materi, tetapi dukungan moral atau bantuan

dalam menyelesaikan pekerjaan, dalam hal ini dukungan sosial untuk mengurangi stress juga sangat dibutuhkan oleh seseorang dalam lingkungan kerjanya.

Dukungan sosial dapat berasal dari lingkungan kerja itu sendiri, yaitu dari rekan kerja dan atasan, maupun dari luar lingkungan kerja, seperti keluarga dan teman. Dukungan sosial dapat mengurangi stress seseorang, maka dukungan sosial dapat dikatakan sebagai pola dukungan yang muncul dari interaksi personal yang melibatkan satu atau lebih aspek emosi, penilaian, pengetahuan dan alat untuk mengurangi dukungan sosial. beban yang ditanggung oleh individu. Faktanya, tidak semua pekerja memiliki dukungan sosial. Ada tidaknya dukungan sosial mempengaruhi kesehatan mental seseorang. Menurut Robbins (2008) bahwa “dukungan sosial yaitu hubungan dengan kolega, rekan kerja atau atasan dapat menyangga dampak stress. Logika yang mendasari pendapat ini adalah bahwa dukungan sosial bertindak sebagai suatu pereda, yang mengurangi efek negatif bahkan untuk pekerjaan-pekerjaan yang bertegangan tinggi bagi pekerja yang memiliki hubungan yang kurang baik atau bahkan tidak baik sama sekali dengan rekan kerja dan atasan, keterlibatan dengan keluarga teman, dan komunitas di luar lingkungan kerja dapat memberikan dukungan khususnya bagi mereka yang memiliki kebutuhan sosial yang tinggi yang tidak mereka peroleh di tempat kerja, dan ini membuat penyebab stress pekerjaan lebih dapat ditolerir.”

Straus dan Sayless (2006) mengungkapkan bahwa terbagi 3 sumber dukungan sosial dalam lingkungan kerja, yaitu

1. Keluarga

Merupakan kelompok pertama sebelum individu memasuki masyarakat. Keluarga merupakan sumber rasa aman yang paling utama bagi individu ketika menghadapi masalah. Dukungan sosial dalam keluarga dapat memberikan perhatian, materi nyata dan semangat untuk meredakan ketegangan.

2. Teman

Dukungan sosial karyawan tidak hanya teman, tetapi mereka memiliki hubungan yang mendalam, sehingga ada kohesi dalam

kelompok kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan persahabatan, kehangatan, kedekatan emosional.

3. Atasan atau trainer

Dukungan sosial dari atasan bukanlah perilaku yang membuat bawahan tetap berkuasa, melainkan memberikan perlakuan yang hangat dan suportif sehingga memandang bawahan sebagai rekan kerja.⁴⁵

⁴⁵*Ibid.*

Latihan Soal

1. Apa yang menyebabkan seseorang bisa stress di tempat kerja?
2. Apa yang dimaksud dengan Eurastres, jelaskan.
3. Bagaimana peran atasan dalam menangani stress dari bawahan?
4. Bagaimana emosi karyawan berperan dalam menangani client.
5. Diskusikan dengan rekan sejawatmu bagaimana stress bisa memberikan dampak positif dalam organisasi.

12

ISU-ISU KONTEMPORER KOMUNIKASI ORGANISASI

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini pembaca diharapkan mampu:

1. Memahami isu-isu kontemporer komunikasi organisasi.
2. Menjelaskan berbagai isu-isu kontemporer komunikasi organisasi.

A. Persoalan Wanita dan Kelompok Minoritas Dalam Organisasi

Sebagaimana disinggung dalam bab sebelumnya bahwa organisasi terdiri dari keberagaman anggota-anggota dengan berbagai macam latar belakang, mulai dari usia, ras, suku, agama, dll. Organisasi harus mampu mengelola dan memanfaatkan keragaman ini sebagai keterampilan dan aset. Keanekaragaman sendiri dapat diartikan sebagai perbedaan antar manusia berdasarkan usia, suku, jenis kelamin, ras atau dimensi lainnya.

Keberagaman organisasi bukan lagi tabu di era global yang cepat, luas, dan tanpa batas ini. Perlu diketahui juga bahwa banyak permasalahan dalam organisasi multikultural, terutama bagi kaum minoritas itu sendiri, yang menghadapi diskriminasi dalam organisasi tersebut.⁴⁶

1. Kesukuan

Seseorang yang mempunyai keyakinan bahwa budaya, suku dan rasnya lebih unggul dan lebih baik daripada orang yang lain.

2. Prasangka

Adalah perasaan atau pendapat seseorang terhadap orang lain yang merugikan. Pendapat ini tanpa dikonfirmasi dan tidak berdasarkan dengan kenyataan yang ada.

3. Stereotip

Adalah keyakinan atau citra yang kaku, berlebihan, tidak masuk akal, dan biasanya cenderung negatif yang diasosiasikan dengan sekelompok orang tertentu.

4. Diskriminasi

Memperlakukan orang secara berbeda berdasarkan sikap prasangka dan stereotip.

5. Glass ceiling

Penghalang tak terlihat yang memisahkan perempuan dan minoritas dari posisi kepemimpinan puncak.

Hingga sekarang ini masih saja terdapat diskriminasi yang seringkali kita temukan terkait stereotip tentang perempuan yang posisinya selalu berada di bawah laki-laki. Hal seperti ini hingga saat ini masih berlabuh dalam pembangunan dan di masyarakat sebagai minoritas dan terdiskriminasi. Dalam dunia kerja, kesetaraan seringkali menjadi masalah yang tidak selalu menemukan solusi yang jelas,

⁴⁶<https://www.kompasiana.com/hansenjunhakim8881/61a1fbb4733c437d836d8092/tantangan-minoritas-dalam-organisasi-yang-multikultural>.

terkadang perempuan selalu dipandang sebelah mata dalam dunia kerja. Inilah yang disebut dengan glass ceiling dimana perempuan berjuang untuk mencapai level kepemimpinan tertinggi dalam organisasi.

Sebagai pemimpin organisasi penting untuk menciptakan kesetaraan antara laki-laki dan perempuan dan kesempatan bagi kaum minoritas untuk berkembang dan menyadari diri mereka lebih baik lagi. Beberapa organisasi terkadang mengabaikan hanya untuk mencari keuntungan tanpa mensejahterakan karyawan organisasi tersebut.

Oleh karena itu, penting bagi pemimpin organisasi untuk mengembangkan kepemimpinan inklusif, dimana kepemimpinan organisasi global saat ini harus mampu menciptakan kepemimpinan yang memastikan bahwa setiap orang, laki-laki dan perempuan, etnis minoritas, pemuda, orang cacat, lanjut usia, etnis minoritas dan orang-orang dari semua warna kulit. dapat memperoleh kesempatan yang sama dan diperlakukan secara adil dan hormat.

Pemimpin organisasi dalam era modern saat ini dituntut untuk mampu menciptakan keadilan dan kesetaraan dalam semua jenjang dalam struktur organisasi. Pentingnya toleransi serta keadilan dalam suatu organisasi yang heterogen. Selain itu juga perlu untuk menciptakan kesempatan yang sama bagi setiap orang didalam organisasi khususnya bagi minoritas untuk dapat mengembangkan diri dan meningkatkan taraf hidupnya. Memberikan kesempatan yang sama serta keadilan yang merata baik minoritas maupun mayoritas.

B. Konsep Multikulturalisme Dalam Organisasi

Organisasi dibentuk untuk menyatukan sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Sekelompok individu tersebut tidak jarang mempunyai latar belakang budaya yang berbeda-beda. Budaya yang berbeda, tentu saja memunculkan tantangan tersendiri bagi pimpinan organisasi. Setiap individu akan mempunyai nilai-nilai, keyakinan, prilaku, kebiasaan yang berbeda-beda pula dalam memandang setiap permasalahan yang terjadi di dalam organisasi.

Kompetensi pimpinan dalam mengembangkan budaya multikultur, belakangan ini semakin dirasakan menjadi suatu keharusan. Hal ini didasari pada pemikiran bahwa adanya keberagaman dalam organisasi dapat menghasilkan keunggulan kompetitif. Dalam praktiknya, memang bukan sesuatu yang mudah untuk menyatukan anggota organisasi dari berbagai latar belakang yang berbeda. Bahkan, sering terjadi adanya keanekaragaman budaya dalam organisasi justru memunculkan konflik. Kesalahpahaman, salah tafsir atau interaksi dapat menyebabkan konflik antar individu atau ketidaksepakatan. Konflik juga dapat timbul dari ketakutan individu, ketidakpercayaan dan prasangka.

Keanekaragaman akan muncul dalam suatu organisasi ketika para anggotanya berbeda satu dengan yang lain. Budaya organisasi, multikulturalisme, dan keragaman saling terkait erat. Keanekaragaman dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif karena anggota dapat berasal dari spektrum yang lebih luas dan berkualitas tinggi. Oleh karena itu, terdapat beberapa strategi individu yang dapat digunakan untuk mengurangi risiko konflik dalam organisasi:⁴⁷

1. Pemahaman

Pemahaman dari seorang anggota organisasi terhadap anggota lainnya mutlak diperlukan untuk menjaga suasana kerja yang kondusif. Kesadaran dan penghargaan kepada setiap individu dengan sifat-sifat dan budayanya yang berbeda antara satu dengan yang lain. Dalam berorganisasi kita harus memahami hakikat dan makna dari keragaman dan multikulturalisme itu sendiri. Kita harus bisa memahami bahwa setiap orang itu berbeda dan berusaha memahami setiap orang tersebut.

2. Empati

Memberikan perhatian dan pemahaman kepada individu lainnya, termasuk bagaimana menempatkan diri kita dan memahami cara pandang orang lain. Empati terkait dengan pemahaman, dimana ketika kita berada dalam sebuah organisasi kita harus berusaha memahami sudut pandang orang lain.

⁴⁷<http://simpen.lppm.ut.ac.id/01-meirani.pdf>

3. Toleransi

Toleransi diperlukan untuk menerima sudut pandang atau perilaku orang lain. Pemahaman dan empati diperlukan untuk memahami perspektif orang lain, tetapi toleransi juga diperlukan untuk menerima perspektif orang tersebut.

4. Komunikasi

Kesediaan untuk melakukan komunikasi secara terbuka dengan anggota lainnya dalam organisasi untuk menghindari kesalahpahaman. Komunikasi bisa dilakukan tanpa rasa curiga ataupun takut. Kita sering takut, enggan membuka diri dan takut menghadapi persoalan yang muncul dalam keberagaman. Padahal komunikasi yang baik dapat memberikan hasil yang positif bagi setiap individu.

C. Konsep dan Teori-Teori Penggunaan Teknologi Media

Dalam era teknologi seperti sekarang ini, penggunaan teknologi media menjadi sebuah keharusan. Bahkan beberapa orang berpendapat bahwa keberadaan teknologi media merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan sebuah organisasi. Pemanfaatan teknologi media di dalam operasional sehari-hari sebuah organisasi mampu memberikan jaminan terhadap efisiensi penggunaan sumber daya, membangun budaya baru organisasi yang lebih menyatu antar unit, yang pada akhirnya adalah peningkatan produktifitas dan daya saing organisasi.

Namun demikian penggunaan teknologi media juga memiliki sisi positif sekaligus negatif. Untuk menghindari sisi negatif dalam penggunaan teknologi informasi perlu adanya selektifitas. Selektifitas ini mengacu kepada nilai-nilai budaya, tema dan pesan yang ingin disampaikan.

Faktor-Faktor yang mempengaruhi penggunaan Teknologi Pada Organisasi sebagai berikut:

1. Persepsi anggota terhadap medium baru & daya tanggap SDM.
2. Nilai-nilai, norma & budaya organisasi.
3. Interaksi anggota (pola hubungan antar pribadi).
4. Pola pengambilan keputusan.

Lima pilar dalam era informasi teknologi:

1. Angka-angka di pakai untuk mewakili semua informasi.
2. Angka-angka tersebut dinyatakan dengan angka 1s dan 0s.
3. Komputer mentransformasikan informasi dengan melakukan aritmatika pada angka-angka tersebut.
4. Sistem-sistem komunikasi memindahkan informasi yang ada di sekitar dengan menggerakkan angka-angka tersebut.
5. Komputer dan sistem komunikasi bergabung untuk membentuk jejaring komputer yang pada akhirnya menjadi basis dari ruang pasar informasi.

Perbedaan antara komunikasi analog dan komunikasi digital:

No	Komunikasi Analog	Komunikasi Digital
1	Statis	Dinamis
2	Aktif	Pro Aktif
3	Berbasis Kertas	Elektronik
4	Mendukung Pendidikan	Mendukung Pembelajaran
5	Berdiri Sendiri	Jaringan
6	Terisolasi	Terhubung
7	Fokus Ketersediaan	Fokus pada aksesibilitas
8	Kepemilikan	Lokasi
9	Format Tunggal	Hyper, multimedia

1. Peranan Teknologi Media dalam Organisasi:⁴⁸

- a. Peluang untuk kontak tatap muka hilang dan pengetahuan berdasarkan isyarat non-verbal berkurang. Hal ini juga mengurangi kesempatan untuk berbagi informasi tanpa pandang bulu dan spontan. Pemimpin harus menyusun pekerjaan dan hubungan untuk memberikan lebih banyak peluang tatap muka (melalui teks dan ikon). Perpesanan informal dan hierarki persilangan akan meningkat karena munculnya bentuk-bentuk baru dibenarkan sebagai proses alami dari jaringan elektronik. Struktur organisasi dan arus informasi formal didefinisikan ulang.
- b. Efek saluran mengurangi pesan yang efektif dan berharga. Data digital dengan konteks dan interpretasi minimal adalah norma. Ini menghambat daripada mendukung pengambilan keputusan. Ambiguitas interpretasi data meningkat dan kualitas keputusan menurun karena konteks dan nilai-nilai organisasi tidak dipahami. Organisasi harus bekerja lebih keras untuk mengkomunikasikan sejarah dan nilai-nilai organisasi. Pemimpin harus menemukan cara baru untuk mengkomunikasikan bagian afektif dari pesan. Gaya pengambilan keputusan yang baru dan lebih baik juga diperlukan.
- c. Kepercayaan memiliki peranan yang berbeda dalam komunikasi. Kepercayaan diciptakan melalui berbagi pengalaman, nilai, memberi dan menerima dan komunikasi manusia. Kehadiran satelit, email, dan jaringan komunikasi elektronik lainnya dapat mengurangi tingkat kepercayaan yang biasa kita alami. Jaringan komunikasi baru dapat menggantikan peran ini.
- d. Komputerisasi menghadapkan pada disiplin untuk berpikir linear. Pemrosesan data berlangsung dengan kecepatan yang sesuai dengan perkembangan perangkat teknologi. Akibatnya, orang menjadi tidak sabar dan kurang toleransi terhadap gaya komunikasi

⁴⁸<http://muwafikcenter.lecture.ub.ac.id/2014/04/teknologi-informasi-dalam-komunikasi-organisasi/>.

individu. Organisasi juga mungkin menjadi kurang toleran terhadap karyawan yang tidak berpikir atau berpikir secara linear. Anda harus menemukan cara untuk mendukung dan melindungi pemikiran dan komunikasi non-linier.

- e. Harapan kinerja didasarkan pada kondisi peralatan elektronik. Dengan adaptasi kami terhadap kecepatan dan akurasi komputer, kami bisa mengharapkan karyawan memiliki kualitas yang sama dan menghasilkan dengan cara yang sama. Karyawan organisasi mungkin menganggap permintaan ini tidak manusiawi dan memaksa. Serikat pekerja dapat mengangkat lingkungan kerja seperti itu sebagai masalah. Kemudian organisasi harus mendefinisikan dan menerapkan standar kinerja sesuai dengan kondisi yang baru.

D. Pengaruh Teknologi Dalam Komunikasi Organisasi

Berikut adalah beberapa pengaruh penggunaan teknologi pada organisasi:

1. Mampu mengatasi kendala ruang & waktu
2. Mengubah jarak & wilayah komunikasi seseorang
3. Mengurangi intensitas tatap muka yang terjadi dalam organisasi
4. Mengurangi batas personal, geografis, hierarki tradisional, posisional/struktur dalam organisasi & norma organisasi.
5. Merubah pola komunikasi organisasi.
6. Merubah praktik kerja, kebiasaan kerja.
7. Memungkinkan membentuk kembali proses & struktur organisasi.
8. Memudahkan dalam mengenali isu & masalah
9. Memungkinkan terjadinya saling ketergantungan tugas dan sumber daya pada anggota organisasi

Dampak Penggunaan Tehnologi Media:

1. Meningkatkan pengetahuan kolaboratif yang berdampak pada customer relations (relasi pelanggan) dan Corporate Culture (Budaya Perusahaan)
2. Lebih mudah mendapatkan informasi produk dan layanan, termasuk berita
3. Lebih mudah mengirimkan pesan secara electronic dan berkomunikasi secara interaktif
4. Mempermudah layanan yang berhubungan dengan travel dan akomodasi
5. Layanan keuangan/Banking
6. Akses entertainment (game, film dan music), streaming radio dan TV

Agar Organisasi Tetap Eksis Dalam Era Tehnologi Media



Sosial Media dan Tehnologi Media di Indonesia



Teknologi media di dalam suatu organisasi berhubungan dengan struktur organisasi. Meskipun beberapa literatur menunjukkan bahwa tidak selalu ada hubungan yang erat antara teknologi dan struktur organisasi, namun terdapat bukti empiris yang mengungkapkan sebaliknya. Organisasi pada industri apapun harus mampu mengadopsi teknologi media, agar bisa bersaing. Tentu keputusan untuk mengadopsi teknologi harus disesuaikan dengan tingkat kerumitan sebuah organisasi. Organisasi yang sederhana dalam lingkup kecil, misalnya tidak perlu mengadopsi teknologi media yang kompleks. Apapun kondisinya, keberadaan teknologi dapat mempengaruhi besaran operasi organisasi yang efisien, tingkat persaingan, dan persepsi masyarakat secara umum.

Latihan Soal

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan glass ceiling.
2. Jelaskan faktor yang mempengaruhi penggunaan teknologi pada organisasi.
3. Apa saja perbedaan antara komunikasi analog dan komunikasi digital.
4. Jelaskan secara singkat bagaimana peran teknologi media dalam organisasi.
5. Diskusikan dengan rekan sejawatmu apakah persoalan wanita dan kelompok minoritas masih menjadi persoalan dalam lingkungan organisasi kalian.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- A. R Dilapanga Dan Jeane Mantiri, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Deepublish, 2021.
- Alo Liliweri, *Kebudayaan Adalah Komunikasi*, Penerbit Nusa Media, 2021.
- Alo Liliweri, *Orientasi Budaya Individu Dalam Organisasi*, Penerbit Nusamedia, 2021.
- Alvin A. Goldberg & Carl E. Larson, *Komunikasi kelompok*, Universitas Indonesia, Jakarta, 2006.
- Andhita Sari, *Komunikasi Antarpribadi*, Penerbit Deepublish, 2017.
- Andre Hardjana, *Komunikasi Organisasi Strategi Dan Kompetensi*, Penerbit Buku Kompas, 2016.
- Andre Hardjana, *Komunikasi Organisasi Strategi Interaksi Dan Kepemimpinan*, Penerbit Rajagrafindo, 2019.

- Arie Ambarwati, *Perilaku Dan Teori Organisasi*, MNC Publishing, 2018.
- Ayub Ilfandy Imran, *Komunikasi Krisis*, Penerbit Deepublish, 2017.
- Charles R Berger, dkk, *Bentuk Komunikasi Interpersonal*, Penerbit Nusamedia, 2021.
- Charles R Berger, dkk, *Komunikasi Antar Budaya*, Penerbit Nusamedia, 2021.
- Daryanto Dan Mulyo Raharjo, *Teori Komunikasi*, Penerbit Gava Media, 2016.
- Deddy Mulyana, *Membongkar Budaya Komunikasi*, Penerbit Remaja Rosdakarya, 2017.
- Deddy Mulyana, *Nuansa-Nuansa Komunikasi*, Penerbit Remaja Rosdakarya, 2005.
- Edy Sutrisno, *Budaya organisasi*, Penerbit Kencana, 2018.
- Irene Silviani, *Komunikasi Organisasi*, Scofindo Media Pustaka, 2020.
- Irwan Fathurrochman, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Penerbit Adab, 2020.
- J Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Penerbit Kencana, 2019.
- Jalaluddin Rakhmat, *Psikologi Komunikasi*, Penerbit Rosdakarya, Bandung, 2004.
- Julia T. Wood, *Interpersonal Communication*, Thomson-Wadsworth, 2004, Canada.
- Katherine Miller, *Organizational Communication*, Pearson, Boston, 2002.
- Khomsahrial Romli, *Komunikasi Massa*, Penerbit Grasindo, 2016
- Khomsahrial Romli, *Komunikasi Organisasi Lengkap*, Penerbit Grasindo, 2014.
- Kusworo, *Manajemen Konflik Dan Perubahan Dalam Organisasi*, Penerbit Alqaprint Jatinangor, 2022.

- Morreale, Spitzberg, & Barge, *Human Communication – Motivation, Knowledge, & Skills*, Wadsworth, 2001, Belmont, CA.
- Muwafik Saleh, *Komunikasi Dalam Kepemimpinan Organisasi*, UB Press, 2016.
- Ni Kadek Suryani Dan John, *Kinerja Organisasi*, Penerbit Deepublish, 2018.
- Pamela S. Shockley – Zalabak, *Fundamental of Organizational of Communication*, Pearson Education, New York, 2002.
- Poppy Ruliana, *Komunikasi Organisasi Teori Dan Studi Kasus*, Penerbit Raja Grafindo, 2018.
- Suwatno, *Pemimpin dan kepemimpinan dalam organisasi Public dan Bisnis*, Penerbit Bumi Aksara, 2021.
- Taufiq Amir, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Prenada Media, 2017.
- Ulfah Ainun Humaira, *Kepemimpinan Dalam Kelompok*, Penerbit Pustaka Taman Ilmu, 2021.
- Wayne & Pace, *Komunikasi Organisasi*, Penerbit Rosda, Bandung, 2006.

Website:

- <https://sc.syekhnurjati.ac.id/esscamp/risetmhs/BAB21413344019.pdf>.
- <https://dewey.petra.ac.id>.
- <https://id.scribd.com/document/432081958/Biografi-Henri-Fayol>.
- https://www.researchgate.net/publication/322235563_IMAGES_OF_ORGANIZATION_Pemikiran_Gareth_Morgan_tentang_metafora-metafora_organisasi.
- <https://serupa.id/teori-belajar-sibernetik-pengertian-proses-dan-penerapan/>.

<https://www.kompasiana.com/hansenjunhakim8881/61a1fbb4733c437d836d8092/tantangan-minoritas-dalam-organisasi-yang-multikultural>.

<http://muwafikcenter.lecture.ub.ac.id/2014/04/teknologi-informasi-dalam-komunikasi-organisasi/>.

<http://simpen.lppm.ut.ac.id/01-meirani.pdf>.

<https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/character/article/view/2718/5701>.

<https://www.intipesan.com/mengenal-empat-teori-dasar-tentang-kepemimpinan/>.

<https://akhmadsudrajat.wordpress.com/2010/05/16/keputusan-partisipatif/>.

<https://media.neliti.com/media/publications/75111-ID-komunikasi-organisasi-dalam-perpsektif-b.pdf>.

BIODATA PENULIS



Nama : Dr. Marlinda Irwanti, S.E., M.Si.
Tempat dan Tanggal Lahir : Yogyakarta, 16 Oktober 1964.
Pernikahan : Menikah dg DR. IR Abdullah Puteh.
Orang Tua :
 Ayah : Prof DR Bambang Poernomo, S.H.
 Ibu : Dra Roosmaniar.
Pekerjaan : Direktur Sekolah Pascasarjana Usahid
 Jakarta.
 Dosen Tetap Universitas Sahid 2019-
 Sekarang.
Alamat Kantor : Sekolah Pascasarjana Universitas Sahid
 Jakarta, Sahid Sudirman Residence, Jl.
 Jend. Sudirman Kav. 86 Jakarta.

Mata Kuliah yang Pernah Diampu : Pengantar Ilmu Komunikasi (S1).
Dasar-Dasar Public Relations (S1).
Public Speaking (S1).
Komunikasi Organisasi (S2).
Teori Organisasi (S2).
Manajemen Organisasi (S1).
Komunikasi Politik (S2).

Pengalaman Pekerjaan

- Direktur Sekolah Pascasarjana Usahid Jakarta, 2019-sekarang.
- Ketua STIKOM InterStudi.
- Ketua Konsentrasi Hubungan Masyarakat.
- Kepala Corporate Communication, STIKOM InterStudi.
- Direktur Utama PT. TALANG PIRANTI.
- Dikrektur Utama PT. PAMOR SAPTA DHARMA.
- Dosen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Jakarta.
- Dosen London School Public Relations.
- Dosen Universitas Al-Azhar.
- Dosen STIKOM InterStudi, Ketua Konsentrasi Hubungan Masyarakat.
- Penyiar TVRI.

Riwayat Pendidikan Formal

- UII Yogyakarta, Ilmu Ekonomi, S1 lulus 1986.
- UGM Yogyakarta, Ilmu Hubungan International, S1 lulus 1987.
- UI Jakarta, Kajian Perempuan, S2 lulus, 1997.

- UIN Jakarta, Dakwah Ilmu Komunikasi, S3 lulus 2011.

Riwayat Pendidikan Informal

- PPSA XVIII LEMHANAS.
- Training PR di Murdoch University Singapore.
- Training komunikasi di ABC Television Australia.
- Training Kepemimpinan di Shanghai China.
- Training Partai Politik, Australia.

Penelitian

- Komunikasi Politik Perempuan di DPRD DKI Jakarta.
- Komunikasi Politik Partai Golkar.
- Kepemimpinan Politik Perempuan (Ratu-Ratu di Aceh).
- Perspektif Baru Group Think Teori: Perbedaan Tingkat Pendidikan dalam Proses Pengambilan Keputusan Kelompok.
- Analisis Konteks Situasi dan Strategi Komunikasi Konservasi Harimau Sumatera.

Pengabdian Kepada Masyarakat

- Pkm Kelompok Petani Nanas Dalam Upaya Diversifikasi Produk Dengan Usaha Mouth Wash Dari Kulit Nanas (Nuniek Nizmah Fajriyah, Eko Mugiyanto, Marlinda Irwanti, Urmatul Waznah).
- Penggunaan Pakan Buatan Berbasis Maggot Dan Lemna Minor Pada Pokdakan Di Kota Pekalongan (Beny Diah Madusari1, Sajuri, Dwi Edi Wibowo, Marlinda Irawati).
- Pelatihan Manajemen Dan Komunikasi Pariwisata Di Desa Wisata Jabar (Stieb) – Pascasarjana Sahid – Fppi.
- International Conference On Community Development (Iccd 2021) “Community Empowerment In Tourism Creative Economy “(Hse Protocol Training In Tourism Attraction For Pasir Eurih

Tourism Village Managers, Taman Sari District Bogor Regency-Indonesia.

- Pengelola Jurnal Ilmiah Universitas Sahid Jakarta.
- Team sosialisasi 4 pilar MPR 2014 – 2019.
- Seminar Nasional Magister Ilmu Lingkungan Sekeloa Paascasarjana Universitas Diponegoro (Prosiding/2 Desember 2020).
- Strategi Komunikasi Lingkungan dalam Upaya Pemberdayaan Masyarakat Mengolah Sampah Rumah Tangga.

Karya Buku

- Setiap Orang Mencari Alamatnya (Perjalanan Spiritual/Agama), Cahaya Grup Mizan.
- Perjalanan seorang Musafir (Biografi di Aceh), Mizan Grup.
- Pendidikan Gender Dimulai Dari Keluarga, PKK Aceh.
- Etika Kepribadian Muslim, PKK Aceh.
- Public Speaking, Cahaya Grup.
- Komunikasi Politik Perempuan di DPRD DKI Jakarta (Tesis), Orbit.
- Komunikasi Politik Partai Golkar Periode 2004-2009 (Disertasi), Kita Baca.

Publikasi Artikel Ilmiah Dalam Jurnal

- Perspektif Baru Groupthink: Perbedaan Tingkat Pendidikan dalam Proses Pengambilan Keputusan Kelompok (Marlinda Irwanti, Deddy Muharman) Jurnal Mimbar, Sosial dan Pembangunan (Terakreditasi) Vol. 31, No. 1, 2015, eISSN: 2303-2499, hal 251-260, UNISBA.
- Women's Political Communications: Assessing Leadership In Queen Inter Komunika: Jurnal Komunikasi (Terakreditasi) Vol. 1 No. 1, 2016, ISSN: 2615-4420, hal 65-73, Interstudi.

- Women's Political Communications: Assessing Leadership In Queen Safiatuddin In Aceh Darussalam In The 17th Century (Marlinda Irwanti).
- The power of mass Media in social construction of the Reform of Indonesia Beroucracy [www. webology. org](http://www.webology.org).
- Representasi Makna pada Karakter “Si Delos” dalam Maskot Pilkada tahun 2020 (Analisis Teori Semiotika Roland Barthes) *Jurnal. bsi. ac. id*.
- Strategi Komunikasi Kepolisian Studi pada Kepolisian Resor Kab. Enre kang Sulsel *Jurnal Univ. Widya Mandaya Surabaya 2022-03-24*.
- Representasi Budaya Generasi Millennial Muslim (Studi Semiotika Vlog Taqi Malik di YouTube) *Ejournal. bsi. ac. id vol. 13, No. 1 2022*.
- Interaksi Sosial Orangtua Pekerja Industri dalam Fenomena Day Care di Tambun Selatan *Ejournal. bsi. ac. id Vol. 21 No. 2 2021*.
- Karya Tulis (Artikel) Strategi Komunikasi Lingkungan dalam Upaya Pemberdayaan Masyarakat untuk Mengelola Limbah Rumah Tangga berupa Sampah.
- *Jurnal Cakrawala*, judul: Analisis Resepsi Khalayak Terhadap Pesan Iklan Layanan Masyarakat “Disinformasi” Covid 19 (Studi Pada Komunitas Mersi Fans Club Radio Mersi Fm 93. 90), link: [https://ejournal. bsi. ac. id/ejournal/index. php/cakrawala/article/view/11299](https://ejournal.bsi.ac.id/ejournal/index.php/cakrawala/article/view/11299), terbit 1 maret 2022).
- “Jurnal Media Penyiaran “Gaya Komunikasi Ganjar Pranowo Dalam Tayangan Youtube Atas Kasus Penerimaan Siswa Baru Dengan Sistem Zonasi,”[http://jurnal. bsi. ac. id/index. php/jmp/article/view/1048](http://jurnal.bsi.ac.id/index.php/jmp/article/view/1048).
- “Jurnal Media Penyiaran” *Jurnal Media Penyiaran*” Makna Jargon Kepak Sayap Kebhinnekaan Pada Baliho Puan Maharani [http://jurnal. bsi. ac. id/index. php/jmp/article/view/1046/790](http://jurnal.bsi.ac.id/index.php/jmp/article/view/1046/790) [https://www. webology. org/abstract. php?id=950](https://www.webology.org/abstract.php?id=950).

Pemakalah Seminar/Pemateri

- Seminar Internasional Woman and Politic, Australia.
- Mewakili Indonesia pada pertemuan PBB tentang Perempuan di Wilayah Konflik, AS.
- Pertemuan AWO, Organisasi Perempuan, Spanyol.
- Seminar Internasional “Perempuan dan Politik” IMWU.
- Seminar Internasional IPRA (International Public Relations Association).
- Seminar Nasional “Peranan Humas dalam MEA”, PERHUMAS.
- Seminar Nasional Peranan Masyarakat Ekonomi Syariah.
- Seminar Internasional Politik dan Kepemimpinan, Shanghai China.
- Seminar yang berkaitan dengan Pariwisata.
- Seminar yang berkaitan dengan BEKRAF.
- Seminar yang berkaitan dengan Pemuda dan Olahraga.
- Seminar yang berkaitan dengan Pendidikan dan Kebudayaan.
- Seminar yang berkaitan dengan Sistem Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi.
- Seminar yang berkaitan dengan Peningkatan Potensi Perempuan Penghayat Kepercayaan terhadap Tuhan YME.

Riwayat Partai Politik

- Anggota Bidang Pemuda DPD Golkar DKI.
- Wakil Sekretaris Jendral DPP Partai GOLKAR.
- Ketua Bidang Kesehatan Masyarakat PG.
- Ketua Bidang Pemenangan Pemilu KPPG.
- Ketua Umum Gerakan Perempuan MKGR.
- Wakil Ketua Umum Organisasi Masyarakat MKGR.
- Ketua Daiyah Majelis Dakwah Islamiyah.