Modul mata kuliah komunikasi organisasi online 4

TEORI-TEORI ORGANISASI

PENGERTIAN TEORI ORGANISASI

 Teori organisasi adalah teori yang mempelajari kinerja dalam sebuah organisasi. Salah satu kajian teori organisasi diantaranya adalah membahas tentang bagaimana sebuah organisasi menjalankan fungsi dan mengaktualisasikan visi dan misi organisasi tersebut. Selain itu juga dipelajari bagaimana sebuah organisasi memengaruhi dan dipengaruhi oleh orang di dalamnya maupun lingkungan kerja organisasi tersebut.

 Menurut Lubis dan Husein (1987), teori organisasi adalah sekumpulan ilmu pengetahuan yang membicarakan mekanisme kerja sama antara dua orang atau lebih secara sistematis guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Teori organisasi mencari pemahaman tentang prinsip-prinsip yang membimbing bagaimana organisasi-organisasi beroperasi, berkembang dan berubah.

 Dalam bagian ini akan dikemukakan beberapa teori organisasi yang akan membantu untuk melihat proses komunikasi dalam organisasi. Masing-masing teori tersebut tentu akan berbeda pandangannya terhadap komunikasi organisasi. Teori organisasi yang akan dibahas adalah teori klasik, teori hubungan manusia, teori sumber daya manusia, teori sistem, teori budaya, dan teori kritis.

TEORI KLASIK

 Teori organisasi klasik bisa disebut juga sebagai ‘teori tradisional’ atau bisa juga disebut sebagai ‘teori mesin’. Teori ini berkembang sejak tahun 1800-an Masehi atau abad ke-19. Teori Organisasi Klasik muncul karena adanya kebutuhan adanya acuan dalam mengelola sebuah organisasi yang kompleks, pabrik contohnya. Pada masa itu, teori ini pun tidak dilahirkan melainkan hanya diajarkan dengan landasan beberapa prinsip dan teori umum tentang manajemen yang dapat diterapkan dalam suatu organisasi. Di dalam teori organisasi klasik, telah menggambarkan adanya sebuah lembaga yang tersentralisasi dengan beberapa tugas yang khusus juga dapat memberikan acuan secara sistematis dengan mekanistik struktural yang kaku tanpa adanya kekreatifitasan seseorang dalam berinovasi. Teori organisasi klasik bisa disebut sebagai ‘teori mesin’ karena pada hakikatnya bahwa di dalam organisasi, manusia bagaikan sebuah onderdil yang setiap waktu dapat dipasang dan diganti dengan onderdil yang lain sesuai dengan kebijakan dari pimpinan organisasi tersebut.

Teori klasik atau struktural berasal dari dua teori. Pertama, teori saintifik manajemen yang dikembangkan oleh W. Taylor 1911 yang menekankan pada pembagian pekerjaan untuk mendapatkan hasil maksimal dengan biaya seefisien mungkin. Sejalan dengan prinsip Tylor ini, Hnery Fayol 1919 mengembangkan teori yang agak lenih luas yang menekankan kepada spesialisasi pekerjaan, otoritas, kontrol dan pendelegasian tanggung jawab. Kedua, berasal dari teori birokrasi yang dikembangkan oleh Max Weber 1947 yang menekankan pada pentingnya bentuk struktur hierarki yang efektif bagi organisasi. Masing-masing teori tersebut akan dibicarakan sepintas lalu sebelum masuk pada teori klasik.

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

1. Pembagian pekerjaan
2. Otoritas dan tanggung jawab
3. Kesatuan komando
4. Kesatuan arah
5. Minat masing-masing bawahan terhadap minat umum
6. Pembayaran yang wajar
7. Sentralisasi
8. Mata rantai komando
9. Perintah
10. Kesamaan
11. Stabilitas kedudukan personel yang tetap
12. Inisiatif
13. Rasa kesatuan korp

Selanjutnya kita lihat pula teori birokrasi. Birokrasi merupakan organisasi manusia yang distruktur secara ideal. Birokrasi ini dicapai melalui pembentukan aturan, struktur, dan proses dalam organisasi. Kita dapat mengenal suatu organisasi bersifat birokrasi atau tidak berdasarkan karakteristiknya. Menurut Kreps (1989), karakteristik birokrasi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Adanya aturan-aturan, norma-norma, dan prosedur yang baku mengenai apa yang dilakukan dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi
2. Spesialisasi peranan anggota organisasi menurut pembagian pekerjaan
3. Hierarki otoritas organisasi secara formal
4. Pekerjaan karyawan dikualifikasikan berdasarkan kompetensi teknis dan kemampuan melakukan pekerjaan
5. Saling pertukaran dalam pekerjaan sehingga memungkinkan orang lain menggantikan pekerjaan seseorang
6. Hubungan interpersonal diantara anggota organisasi bersifat professional dan personal
7. Deskripsi pekerjaan yang rinci harus diberikan kepada anggota organisasi yang merupakan pedoman dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab
8. Rasionalitas dan kemungkinan meramalkan aktivitas organisasi dan penyelesaian tujuan

Selain adanya karakteristik tertentu dari birokrasi ini, birokrasi juga mempunyai unsur yang merupakan kunci. Keit Devis dalam Goldhaber (1986) mengemukakan adanya 4 unsur kunci dari birokrasi yaitu : adanya spesialisasi pekerjaan yang tinggi; hierarki otoritas yang kaku; adanya aturan dan kontrol yang rinci dan *impersonality*.

1. ANGGAPAN DASAR TEORI KLASIK

Pandangan teori klasik mengenai organisasi berdasarkan asumsi sebagai berikut :

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

Ahli-ahli teori klasik cenderung melihat organisasi sebagai sistem yang tertutup secara relatif, dalam mengejar tujuan-tujuan yang telah dinyatakan. Di bawah kondisi tersebut, organisasi dapat bekerja secara rasional dengan tingkat kepastian dan kemampuan memperkirakan. Jika organisasi sangat tergantung kepada lingkungan maka organisasi akan terus menerus dipengaruhi atau terganggu oleh lingkungan. Untuk mengurangi gangguan dari lingkungan, bermacam-macam mekanisme struktural yang diciptakan untuk melindungi aktivitas pokok dari keterombang-ambingan dan ketidakpastian.

Alat untuk melindungi organisasi dan untuk mengurangi ketidaksanggupan memperkirakan diantaranya adalah sebagai berikut :

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

Menurut Scott dalam Goldhaber, ada 4 yang merupakan unsur kunci dari teori organisasi klasik yaitu : pembagian kerja, hierarki proses fungsional, struktur dan pengawasan yang ketat. Yang pertama yaitu pembagian pekerjaan maksudnya adalah bagaimana organisasi membagi sejumlah pekerjaan terhadap tenaga kerja yang ada dalam organisasi. Pembagian pekerjaan ini dapat menurut jenis pekerjaan, atau menurut perkiraan jumlah tanggung jawab/otoritas dari tiap orang. Atau dengan kata lain, cara pertama pembagian pekerjaan berdasarkan fungsi, dan cara yang kedua berdasarkan tingkat hierarki.

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

Unsur kunci yang ketiga adalah struktur. Struktur adalah jaringan hubungan dan peranan dalam organisasi. Teori organisasi klasik membedakan 2 macam struktur yaitu *line* dan *staf*. Yang dimaksud dengan *line* atau garis komando adalah mata rantai perintah dan fungsi utama dari organisasi formal. Atau dengan kata lain, garis yang menunjukkan lalu lintas perintah dari atasan kepada bawahan. Sedangkan yang dimaksud dengan *staf* menurut teori ini adalah orang yang memberikan nasihat atau pelayanan yang dikenai oleh garis komando. *Staf* merupakan pelengkap garis komando organisasi.

*Staf* dapat dibedakan atas 2 yaitu *staf* umum dan *staf* khusus. Anggota staf umum biasanya dikenal dengan titel asisten. Asisten ini biasanya hanya melayani satu orang dari anggota organisasi tingkat atas. Misalnya asisten presiden direktur, asisten gubernur dan sebagainya. Sedangkan staf khusus adalah orang yang melayani sebagian besar dari anggota organisasi misalnya orang yang duduk pada level kepala bagian akan melayani orang-orang yang dalam bagiannya tersebut.

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

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

Dari pemaparan di atas maka inti dari teori klasik adalah sebagai berikut :

* Orientasinya : uang.
* Penekanannya pada struktur atau mekanisme yang ketat.
* Dalam teori ini, harus jelas tujuan, pembagian tugas, koordinasi usaha, pendelegasian tanggung jawab, kesatuan tugas, kesatuan perintah dan tingkat kontrolnya.
* Teori klasik kurang berinteraksi atau berhubungan dengan sesama karyawan atau dari atasan ke bawahan.
* Komunikasinya hanya satu arah (*one way communication*). Menganggap bawahan sebagai robot, mesin pencetak uang.

TEORI HUBUNGAN MANUSIA

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

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

 Teori hubungan manusia diperkenalkan pada tahun 1930-an yang dipelopori oleh Barnard 1938, Mayo 1933, Roethliherger dan Dichson 1939. Inilah permulaan teori hubungan manusia yang menolak prinsip teori structural klasik dan menentang pandangan yang mekanis terhadap organisasi yang tidak sensitif terhadap kebutuhan sosial anggota organisasi.

Perpindahan dari teori klasik kepada teori hubungan manusia adalah merupakan pertukaran paradigm utama. Kedua teori ini sangat berbeda satu sama lain dan menekankan pada variabel yang berbeda. Pendukung teori hubungan manusia bersaingan dengan ahli teori klasik. Anggota kelompok dari teori klasik memburuk-burukkan pendukung teori hubungan manusia dengan mengatakan mereka sebagai *happy boys* atau menyatakan secara tidak langsung bahwa mereka hanya ingin menyenagkan pekerja tetapi kurang prihatin terhadap kesejahteraan organisasi.

Anggota kelompok teori hubungan manusia membalas menyerang kritikan ahli teori klasik dengan mengatakan mereka sebagai penindas masa. Mereka menyatakan secara tidak langsung bahwa pendukung teori klasik tidak prihatin kepada kesejahteraan pekerja tetapi hanya tertarik untuk mendapatkan keuntungan organisasi saja.

Dari pemaparan di atas maka inti dari teori hubungan manusia adalah sebagai berikut :

* Orientasinya : produksi
* Komunikasinya sudah dua arah (*two ways communication*).
* Sudah ada interaksi antara atasan dan bawahan.
* Contoh : kalau karyawan tidak bisa lembur, jangan dipaksa.

TEORI SUMBER DAYA MANUSIA

 Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi itu.

Dewasa ini, perkembangan terbaru memandang karyawan bukan sebagai sumber daya belaka, melainkan lebih berupa modal atau aset bagi institusi atau organisasi. Karena itu kemudian muncullah istilah baru di luar H.R. (Human Resources), yaitu H.C. atau Human Capital. Di sini SDM dilihat bukan sekadar sebagai aset utama, tetapi aset yang bernilai dan dapat dilipatgandakan, dikembangkan (bandingkan dengan portfolio investasi) dan juga bukan sebaliknya sebagai liability (beban,cost). Di sini perspektif SDM sebagai investasi bagi institusi atau organisasi lebih mengemuka.

Pengertian SDM dapat dibagi menjadi dua, yaitu pengertian mikro dan makro. Pengertian SDM secara mikro adalah individu yang bekerja dan menjadi anggota suatu perusahaan atau institusi dan biasa disebut sebagai pegawai, buruh, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain sebagainya. Sedangkang pengertian SDM secara makro adalah penduduk suatu negara yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja.

Secara garis besar, pengertian Sumber Daya Manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya.

Dari pemaparan di atas maka inti dari teori sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

* Mencoba memaksimalkan baik produktivitas organisasi maupun kepuasan karyawan sebagai individu.
* Memaksimalkan produktivitas dan kepuasan dapat dicapai melalui pemanfaatan kecerdasan SDM.

Bila dibuatkan dalam tabel perbandingan untuk ketiga teori organisasi di atas maka terlihat perbedaannya masing-masing.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **TEORI KLASIK** | **TEORI HUBUNGAN MANUSIA** | **TEORI SUMBER DAYA MANUSIA** |
| Isi komunikasi | Tugas | Tugas dan Sosial | Tugas, sosial dan inovasi |
| Arah komunikasi | Vertikal (*down ward*) | Vertikal dan horizontal | Semua arah, basis kerja tim |
| Saluran komunikasi | Biasanya tertulis | Lebih sering tatap muka | Semua saluran |
| Gaya komunikasi | Formal | Informal | Kedua-duanya, khususnya informal |

TEORI SISTEM

 Berbeda dengan teori-teori sebelumnya, teori sistem memandang organisasi sebagai kaitan bermacam-macam komponen yang saling tergantung sama lain dalam mencapai tujuan organisasi. Setiap bagian mempunyai peranan masing-masing dan berhubungan dengan bagian-bagian lain dan karena itu koordinasi penting dalam teori ini.

1. Organisasi sebagai suatu sistem sosial

Pendekatan sistem sosial terhadap tingkah laku organisasi adalah suatu perspektif yang komprehensif, multidimensional, dan deskriptif mengenai organisasi. Ahli-ahli teori sistem mengemukakan bahwa semua kesatuan yang terorganisir memperlihatkan satu set pola dan sifat yang sama. Teori system berkembang sebagai suatu alat untuk menguraikan sifat-sifat dan pola-pola yang menjadikan organisasi terjadi.

Teori sistem memberikan suatu model deskripsi yang sangat kuat mengenai proses organisasi. Teori ini mempunyai banyak implikasi dan telah digunakan untuk mendeskripsikan fenomena organisasi dalam konteksnya sendiri. Misalnya dalam ilmu sosial dan ekonomi Boulding mendeskripsikan pengaruh bermacam-macam keadaan sosial dan lingkungan kepada ekonomi dan struktur sosial.

Suatu aplikasi logis dari pemikiran sistem adalah dalam mendeskripsikan pengembangan, struktur dan pemeliharaan organisasi manusia. Seperti teori sistem yang umum yang telah diterima sebagai model untuk menguraikan tingkah laku organisasi. Pendukung teori sistem mengenai organisasi mengatakan bahwa teori klasik dan hubungan manusia adalah sangat sederhana dan belum bersifat deskriptif, gagal menguraikan keanekaragaman sifat-sifat yang ada dalam organisasi. Mereka mengatakan bahwa teori sistem menangani hakikat saling hubungan yang kompleks dari organisasi manusia dan menguraikan bagaimana organisasi bertumbuh dan berkembang.

1. Teori sistem umum organisasi

Teori sistem yang umum mengatakan bahwa organisasi sebagai suatu set bagian-bagian yang kompleks yang saling berhubungan dan berinteraksi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang selalu berubah agar dapat mencapai tujuannya. Beberapa komponen kunci yang membangun organisasi adalah individu yang menjadi anggota organisasi, struktur dan kelompok fungsional, teknologi dan perlengkapan organisasi. Semua bagian sistem tergantung kepada bagian lainnya dalam aktivitas organisasi. Suatu perubahan atau pengaruh pada suatu komponen akan mempengaruhi kepada komponen sistem yang lainnya.

Semua organisasi adalah sistem. Tiap sistem mengambil sumber atau *input* dari lingkungan kemudian memprosesnya dan mengeluarkan *output* terhadap lingkungannya. Output dari sistem tidak pernah sama dengan input. Organisasi melakukan sesuatu untuk memproses input, menciptakan output yang akan membantu mencapai tujuan organisasi. Proses *mediating* dari interaksi bagian-bagian sistem dan di antara sistem dengan lingkungannya membawa organisasi menciptakan output yang lebih dari hanya materi dan informasi yang telah diberikan sebagai input. Kombinasi dan koordinasi aktivitas dari semua komponen sistem menciptakan suatu sinergi atau tambahan energy, untuk output dari system, menjadikan system mentransformasi bahan mentah (*raw material*) menjadi produk akhir yang bermanfaat atau menguntungkan.

Proses sistem adalah bersifat tidak bertambah (*nonsumative*) tetapi proses dari semua bagian dikombinasikan dan disempurnakan jauh lebih dari apa yang dilakukan oleh masing-masing bagian. Atau dengan bekerja sama anggota organisasi dapat bekerja mencapai tujuan.

Prinsip teori sistem mengenai *equifinality* menunjukkan bahwa keadaan akhir dari output sistem tidaklah ditentukan oleh kondisi semula atau input yang diterima sistem tetapi kondisi akhir yang sama yang dapat dicapai sistem dari kondisi semula yang berbeda dalam berbagai hal.interaksi diantara bagian system memberikan system sebagai suatu keseluruhan, untuk bertindak secara kreatif memproses input yang berbeda dalam berbagai hal untuk menghasilkan output yang tepat bagi pencapaian tujuan organisasi. Ini menunjukkan bahwa organisasi melalui usaha anggotanya yang saling tergantung satu sama lain, mempunyai kemampuan untuk membentuk bermacam-macam aktivitas, untuk mencapai suatu rentangan tujuan yang luas, dimulai dengan kondisi yang bervariasi dan dengan penyesuaian aktivitas dari masing-masing personel dan penggunaan sumber organisasi secara fleksibel. Komunikasi adalah alat dengan mana organisasi dapat menyesuaikan personel dan proses terhadap situasi dan masalah yang mereka hadapi.

1. Keterbukaan relatif dari sistem

Lingkungan sistem memainkan peranan yang besar terhadap kedua fungsi sistem yaitu memberikan sistem materi mentah yang akan diproses dan menciptakan pasaran dan penyaluranbagi output sistem. Lingkungan di sekeliling sistem mempengaruhi tujuan dan aktivitas sistem. Tiap sistem berusaha untuk tetap hidup bahkan melaui tuntutan lingkungan yang menantang kehidupannya.

Keterbukaan sistem menunjukkan pada tingkat mana organisasi mau mendengarkan lingkungannya. Tiap sistem dipengaruhi dan mepengaruhi lingkungannya. Dari pandangan secara makro tiap-tiap sistem juga merupakan subsistem dari sistem yang lebih besar yaitu suprasistem yang harus bekerja dengan sistem lain untuk menjadikan sistem yang lebih besar itu tetap hidup. Oleh karena itu semua sistem harus berinteraksi dengan lingkungannya.

Rentangan sistem mulai dari yang relative terbuka terhadap lingkungan sampai kepada yang tertutup terhadap lingkungan. Inilah yang dikenal dengan keterbukaan yang relatif. Tidak ada sistem yang terbuka total atau tertutup total terhadap lingkungannya. Adalah tidak mungkin bagi suatu organisasi mengabaikan sama sekali semua berita dari lingkungannya. Adalah tidk mungkin menghayati semua informasi yang tersedia dalam satu situasi yang diberikan karena keterbatasan proses penginterpretasian.

Suatu sistem tidaklah terlalu terbuka atau terlalu tertutup dalam memberikan dan menerima informasi tetapi perlu menyesuaikannya dengan tingkat keterbukaan sistem terhadap lingkungan dalam berespons terhadap suatu situasi. Misalnya pada waktu terjadi kerusuhan atau perubahan sosial, adalah bijaksana bagi organisasi untuk tetap tertutup pada perubahan sosial tersebut untuk memonitor pengaruh perubahan ii pada pekerjaan organisasi. Di dalam situasi ini keterbukaan relatif adalah suatu strategi komuunikasi yang efektif bagi manusia untuk menyesuaikan diri.

Akan tetapi adalah penting bagi anggota organisasi untuk berhati-hati terhadap apa yang terjadi pada lingkungan organisasi untuk membantu rencana tuntutan masa yang akan datang. Sifat kehati-hatian dari bermacam-macam hambatan lingkungan yang mungkin menimpa pada fungsi organisasi sangat membantu organisasi memperoleh personel dan sumber yang tepat berkenaan dengan masalah atau isu tersebut. Karena lingkungan berubah, maka organisasi harus membuat perubahan dalam kerjanya dan sumber-sumbernya untuk menghadapi hambatan yang baru.

1. Menekankan kepada integrasi fungsi

Kelihatannya teori sistem lebih dekat kepada teori organisasi klasik daripada teori hubungan mansia. Teori sistem secara fungsional berorientasi keoada penyelesaian tujuan-tujuan organisasi. Teori ini lebih komprehensif dari teori klasik dan kurang bersifat menghukum anggota organisasi. Kenyataannya, teori sistem ada sedikit memperhatikan anggota organisasi secara individual. Dalam teori klasik, masing-masing anggota adalah bawahan atau *subordinate* terhadap penyelesaian tujuan organisasi. Pada teori sistem, unit analisis bukan pada masing-masing anggota organisasi seperti halnya dalam teori hubungan manusia, tetapi aktivitas yang saling berkiatan dalam unit organisasi secara fungsional. Elemen kunci dari teori sistem adalah penekanan kepada integritas fungsional dari unit-unit sistem dalam menelesaikan aktivitas organisasi.

Ada empat implikasi penting dari teori sistem ini untuk analisis organisasi dan komunikasi organisasi. Yang pertaman, *interdependence* atau saling tergantung kepada yang lain. Semua bagian organisasi saling berhubungan satu sama lain. Agar organisasi bekerja secara efektif maka semua unit organisasi harus dikoordinasi. Koordinasi ini hanya dapat dilakukan dengan menggunakan komunikasi. Saling ketergantngan ini juga berkenaan dengan saling hubungan diantara sistem dengan lingkungan sekelilingnya.

Kedua, keterbukaan. Implikasinya bahwa organisasi harus hati-hati terhadap perubahan lingkungan karena lingkungan dapat menghambat aktivitas organisasi, anggota organisasi harus berkomunikasi secara altif dengan wakil organisasi yang relevan didalam kedua lingkungan sistem untuk meetapkan hakikat hambatan yang mempengaruhi aktivitas organisasi.

Ketiga, bentuk analisis yang bersifat sangat kecil dan sangat besar. Implikasinya bahwa ada banyak tingkat organisasi dalam suatu organisasi. Untuk memahami organisasi, kita harus menginterpretasikan pekerjaan dalam system (mikrofis) dan saling berhubungan organisasi dengan lingkungannya (makrofis). Teori klasik dan hubungan manusia hanya menekankan kepada analisis mikrofis dalam diri organisasi. Teori sistem mengidentifikasi pengaruh luardari organisasi. Teori ini juga menunjukkan pentingnya saluran internal dan eksternal dari komunikasi organissi.

Keempat, penyesuaian dan pembaruan organisasi. Organisasi tidaklah merupaka satu kesatuan yang bersifat statis. Organisai harus fleksibel dan dapat menerima secara terus-menerus pembaruan untuk menghadapi hambatan perubahan dari lingkungan sistem. Saluran komunikasi eksternal dapat digunakan untukmmengumpulkan informasi relevan dari lingkungan untuk memberi informasi anggota organisasi tentang kebutuhan pembaruan. Saluran komunikasi eksternal juga dapat digunakan untuk memberi informasi dan oengaruh organisasi yang relevan dalam lingkungan sistem.

Dari pemaparan di atas maka kesimpulan teori sistem adalah:

Teori sistem memandang organisasi sebagai kaitan bermacam-macam komponen yang saling tergantung satu sama lain dalam mencapai tujuan organisasi. Setiap bagian mempunyai peranan masing-masing dan berhubungan dengan bagian-bagian lain.

 Ada 2 macam sistem yakni:

* Sistem terbuka yang menerima masukan-masukan dari lingkungan atau berinteraksi dengan lingkungannya.
* Sistem tertutup yang mengisolasi diri dari pengaruh apa pun dalam lingkungannya.

TEORI BUDAYA

Menurut Robbins, budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah para karyawan menyukai budaya atau tidak

Menurut Geertz menggunakan gambaran laba-laba dengan satu tujuan. Bahwa budaya seperti sebuah jaring yang dipintal laba-laba. Setiap jaring berbeda dengan lainnya. Budaya juga seperti ini, bahwa semua budaya berbeda dan memiliki keunikan masing-masing

Pacanowsky dan Trujillo Menerapkan prinsip jaring laba-laba pada organisasi. Baik karyawan ataupun manajer memintal jaring mereka sendiri. Mereka memegang peranan penting dalam organisasi, dan karenanya sangat penting untuk mempelajari perilaku mereka sehubungan dengan perilaku mereka di dalam organisasi.

A. Fungsi Budaya Organisasi

Robbins menyatakan bahwa budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, yang artinya budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang.
4. Budaya memantapkan sistem sosial, yang artinya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan suatu organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

B. Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins (2003) dalamUmar menyatakan untuk menilai kualitas budaya organisasi suatu organisasi dapat dilihat dari 10 faktor utama, yaitu sebagai berikut:

1. Inisiatif individu, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko, yaitu sejauhmana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.
3. Arah, yaitu sejauhmana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
4. Integrasi, yaitu tingkat sejauhmana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. Dukungan Manajemen, yaitu tingkat sejauhmana para manajer member komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
6. Kontrol, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
7. Identitas, yaitu tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu
8. atau dengan bidang keahlian profesional. Sistem imbalan, yaitu tingkat sejauhmana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, pilih kasih, dan sebagainya.
9. Toleransi terhadap konflik, yaitu tingkat sejauhmana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik kritik secara terbuka.
10. Pola-pola komunikasi, yaitu tingkat sejauhmana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.

C. Tipe Budaya Organisasi

Kreitner dan Kinicki (2001) dalamWibowo mengemukakan adanya 3 tipe umum budaya organisasi antara lain:

1. Budaya konstruktif (*constructive culture*) merupakan budaya di mana pekerja didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan bekerja pada tugas dan proyek dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang.
2. Budaya pasif-defensif (*passive-defensive culture*) mempunyai karakteristik menolak keyakinan bahwa pekerja harus berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.
3. Budaya agresif-defensif (*aggressive-defensive culture*) mendorong pekerja mendekati tugas dengan cara memaksa dengan maksud melindungi status dan keamanan kerja mereka.

D. Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Kinerja

Budaya organisasi yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik akan dapat menemukan kekuatan menyeluruh organisasi, kinerja, dan daya saing dalam jangka panjang. Kinerja karyawan ditentukan oleh persepsi subjektif karyawan mengenai organisasi, dan persepsi keseluruhan inilah yang menjadi dasar terbentuknya budaya organisasi. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja individu karyawan, dan kepuasan karyawan, dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat. Seperti sudah diketahui bahwa budaya yang kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota organisasi mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi itu.

Asumsi-asumsi dari Teori Budaya Organisasi antara lain:

1. Anggota-anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan perasaan yang dimiliki bersama mengenai realitas organisasi, yang berakibat pada pemahaman yang lebih baik mengenai nilai-nilai sebuah organisasi. Inti dari asumsi ini adalah nilai yang dimiliki organisasi. Nilai merupakan standard dan prinsip-prinsip yang terdapat dalam sebuah budaya.
2. Penggunaan dan interpretasi simbol sangat penting dalam budaya organisasi. Ketika seseorang dapat memahami simbol tersebut, maka seseorang akan mampu bertindak menurut budaya organisasinya.
3. Budaya bervariasi dalam organisasi-organisasi yang berbeda, dan interpretasi tindakan dalam budaya ini juga beragam. Setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda dan setiap individu dalam organisasi tersebut menafsirkan budaya tersebut secara berbeda. Terkadang, perbedaan budaya dalam organisasi justru menjadi kekuatan dari organisasi sejenis lainnya.

Unsur-Unsur Budaya Organisasi

Brown mengembangkannya sehingga dia mendapatkan 3 unsur budaya organisasi. Unsur-unsur budaya organisasi menurut Brown adalah sebagai berikut:

1. Artifacts (unsur dasar organisasi yang paling mudah dikanali karena ia dapat dilihat, didengar, dan dirasakan).
2. Keyakinan, nilai-nilai, dan sikap yang berlaku didalam organisasi.
3. Asumsi-asumsi dasar yang mau tidak mau harus diterima sebagai solusi bila terjadi suatu masalah.

Menurut Schein, sebagaimana diadopsi oleh Brown, ada 5 dimansi yang perlu diperhatikan jika kita berbicara tentang asumsi-asumsi dasar dalam konteks budaya organisasi, yaitu hubungan manusia dengan lingkungan, hakikat kenyataan dan kebenaran, sifat dasar manusia, hakikat aktifitas manusia, dan hakikat hubungan antar manusia.

 Dari pemaparan di atas maka kesimpulan teori budaya adalah:

* Dalam sebuah organisasi, inti kehidupan organisasi itu sendiri ditemukan dalam budaya. Budaya dalam organisasi tidak diartikan sebagai ras, suku atau latar belakang individu. Budaya dalam organisasi diartikan sebagai cara hidup di dalam organisasi. Misalnya: iklim atau atmosfir emosional dan psikologis, yang mencakup semangat kerja karyawan, sikap dan produktivitas, dan simbol-simbol.
* Budaya organisasi tidak muncul dengan sendirinya, namun perlu dibentuk dan dipelajari karena pada dasarnya budaya perusahaan adalah sekumpulan nilai dan pola perilaku yang dipelajari, dimiliki bersama oleh semua anggota organisasi dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya.
* Budaya organisasi dapat berperan dalam menciptakan jati diri, mengembangkan keikutsertaan pribadi dengan perusahaan dan menyajikan pedoman perilaku kerja bagi karyawan.

TEORI KRITIS

Teori ini muncul pada abad ke-19. Saat itu tokoh komunis, Marx berpendapat yang intinya adalah kita harus mulai kritis di era kapitalis yang penuh dengan penindasan terhadap pekerja bawahan. Sikap kritis tersebut akan membawa kita ke revolusi.

Miller (2001) menyebutkan 3 isu yang biasa dikaji dalam pendekatan kritis ini. Ketiga isu tersebut antara lain:

1. Struktur sosial telah membawa ketidakseimbangan power. Maksudnya adalah struktur yang tidak kredibel akan membuat kesenjangan sosial antara atasan dan bawahan tercipta jurang pemisah yang cukup besar. Atasan cenderung memiliki kekuasaan mutlak.
2. Ketidakseimbangan power menyebabkan keterasingan/penindasan terhadap kelas tertentu. Kekuasaan yang tidak terkontrol akan membuat atasan bertindak sewenang-wenang.
3. Peran teori kritis adalah membuka ketidakseimbangan tersebut.

*The Pervasiveness of Power*

* Dari perspektif Tradisional, Power dipandang sebagai sesuatu yang stabil relatif dimiliki oleh organanisasi. Power setara dalam hirarki organisasi. Power tertinggi dimiliki oleh bagian atas dalam hirarki organisasi.
* Perspektif Symbol menganggap power adalah hasil dari interaksi komunikasi dalam suatu organisasi. Organisasi menilai power dari buah kehidupan sosialisasinya
* Perspektif radical kritis membandingkan “surface structure” dan “deep structure” dari power yang perlu digali lebih lanjut. Perspektif ini juga mempelajari tentang bagaimana ekonomi, sosial dan komunikasi membangun suatu power.

Miller (2001) menyebutkan sumber power dalam hubungan organisasi:

1. Otoritas formal
2. Kontrol terhadap sumber daya, keputusan, informasi, teknologi
3. Pemanfaatan regulasi (aturan)
4. Kemampuan mengatasi ketidakpastian
5. Aliansi personal
6. Simbolisme dari manajemen
7. Gender

Mode dan Means

* Mode merujuk pada kondisi ekonomi yang berujung pada ketidakseimbangan gaji dan timbulnya konflik.
* Means merujuk pada proses kerja (penciptaan produk dan jasa) yang mengunakan tenaga mesin. Hal ini menyebabkan dehumanisasi yang berujung pada keterasingan dan penindasan terhadap bawahan.

Gender

Masalah gender biasanya timbul di wilayah-wilayah yang menganut sistem partiarkal dimana ruang gerak perempuan seakan dibatasi. Masalah-masalah yang muncul akan isu ini antara lain kurangnya promosi untuk perempuan, perempuan distereotipkan kurang tegas dan tidak bisa berfikir dengan logika. Belum lagi pelecehan seksual dan isu pendiskriminasian lainnya.

Discourse (Wacana Organisasi)

Para pemikir kritis berpendapat bahwa lewat wacana organisasi (komunikasi organisasi) lah power tercipta. Regulasi dan kebijakan yang adalah alat kekuasaan (power) yang biasanya terbentuk dari kegiatan komunikasi semacam rapat direksi. Penciptaan kebijakan tersebut tidak lain adalah untuk menciptakan suatu dominasi dari atasan terhadap bawahannya.

Ideologi dan Hegemoni

* Isu Mode dan means, gender dan discourse dapat diarahkan untuk membentuk suatu ideologi dan hegemoni. Ideologi itu sendiri dibentuk dari power dan dominasi si kelompok dominan, sedangkan hegemoni adalah situasi dimana kelompok dominan memimpin kelompok lain untuk menerima subordinasi sebagai norma.
* Menurut pemikir kritis, hegemoni dan ideologi dari si dominan harus dihindari karena menrupakan ketidakseimbangan sosial dimana ada tindakan keotoriteran.

Dari pemaparan di atas maka teori kritis menyimpulkan bahwa:

* Dalam struktur dan proses sosial ada ketidakseimbangan kekuasaan yang mendasar
* Ketidakseimbangan itu menyebabkan terjadinya pengasingan dan penindasan terhadap beberapa kelas dan kelompok masyarakat
* Teori kritis berfungsi untuk menelusuri dan menguak ketidakseimbangan itu dan mencarikan solusi bagi kaum tertindas