

# **TEORI-TEORI ORGANISASI & KOMUNIKASI ORGANISASI**

PERTEMUAN 2 - 3

# PERKEMBANGAN TEORI ORGANISASI

(Menurut Mary Jo Hatch : dalam 4 perkembangan perspektif teori Organization ")

## Klasik

- Sruktural Klasik : Birokrasi (Weber). Manajemen Ilmiah (Taylor). Penerimaan Kewenangan (Barnard)

## Kontemporer

- Modern : Teori Sistem Umum (Bertalanffy)
- Interpretasi Simbolik : Teori Pengorganisasian ( Carl Weick)
- Teori Konstruksi Sosial (Peter Berger)
- Postmodernisme : Cultural Studies

# ASUMSI –ASUMSI PERSPEKTIF ORGANISASI

## 1. KLASIK

Asumsi : organisasi dipahami sebagai tempat (wadah) berkumpulnya orang-orang yang diikat dalam sebuah aturan-aturan yang tegas dan melaksanakan kegiatan-kegiatan yang telah terkoordinir secara sistematis dalam sebuah struktur guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## 2. MODERN

Asumsi : Organisasi sebagai sebuah jaringan sistem yang terdiri dari setidaknya-tidaknya 2 orang atau lebih dengan kesalingtergantungan, input, proses dan output. Menurut pandangan ini, orang-orang (komunikator) bekerjasama dalam sebuah sistem untuk menghasilkan suatu produk dengan menggunakan energi, informasi dan bahan-bahan dari lingkungan

### 3. INTERPRETASI SIMBOLIK

Asumsi : Organisasi memproduksi situasi / lingkungan/ budaya/ realitas sosial melalui pemaknaan atas interaksi dalam organisasi. Organisasi terbentuk karena adanya interaksi (komunikasi) yang terjadi antar anggota melalui pemaknaan atas simbol-simbol, baik simbol verbal maupun non verbal.

#### 4. POSTMODERNISME

Asumsi : postmodernisme mencoba untuk mengkritisi (melakukan penentangan thd) perspektif modernisme yang menempatkan organisasi dalam bentuk sistem yang rasional empiris. Sistem dalam pengertian modernisme adalah hubungan rasional dari berbagai unsur yang ada dalam organisasi yang cenderung mengesampingkan intuisi dan pengalaman individu. Postmodernisme juga menganggap bahwa organisasi sebagai tempat terjadinya negosiasi kekuasaan, dominasi kelompok dan pertarungan kepentingan sehingga perlu adanya rekonstruksi kekuasaan. Untuk itu postmodernisme mencoba memberikan ruang pada munculnya partisipasi anggota organisasi.

# PERKEMBANGAN TEORI ORGANISASI

*(Menurut Wayne Pace : Di antara 2 Paradigma)*

**OBJEKTIVIS**

**TRANSISIONAL**

**SUBJEKTIVIS**

## Teori Struktural Klasik :

1. Organisasi Sosial
2. Organisasi Formal  
(Birokrasi Weber –  
Manajemen Ilmiah  
Taylor)

1. Teori Perilaku  
*(Behavior Theory)*
2. Teori Sistem  
*(system Theory)*

1. Teori Pengorganisasian  
*(Organizing Theory)*
2. Teori Budaya  
Organisasi (*Organization  
Culture*)

# A. TEORI STRUKTURAL KLASIK (*Objektivisme*)

## 1. ORGANISASI SOSIAL

merujuk pada pola-pola interaksi sosial yang terjadi dalam sebuah kelompok sosial, yaitu kelompok atau kumpulan orang yang terbentuk atas dasar kesamaan kepentingan yang saling berhubungan dan melakukan interaksi sosial. Hubungan yang terjadi ini menghasilkan aspek status sosial yang berbeda. Jaringan hubungan & kepercayaan bersama suatu kelompok ini yang biasanya disebut dengan struktur.



## **2. ORGANISASI FORMAL (BIROKRASI)**

### **KARAKTERISTIK BIROKRASI WEBER :**

- 1. Suatu organisasi terdiri dari hubungan yang ditetapkan antara jabatan-jabatan.**
- 2. Tujuan / rencana organisasi terbagi ke dalam tugas-tugas yang disalurkan di antara berbagai jabatan sebagai kewajiban (job description).**
- 3. Kewenangan untuk melaksanakan kewajiban diberikan kepada jabatan (saat sah menduduki jabatan).**
- 4. Garis2 kewenangan & jabatan diatur menurut suatu tatanan hierarkis.**
- 5. Suatu sistem aturan/regulasi yang umum tapi tegas yang ditetapkan secara formal, mengatur tindakan2 & fungsi jabatan dalam organisasi.**

- 6. Prosedur dalam organisasi bersifat formal dan impersonal.**
- 7. Adanya prosedur untuk menjaga disiplin anggota.**
- 8. Anggota organisasi harus memisahkan kehidupan pribadi dan kehidupan organisasi.**
- 9. Pegawai dipilih untuk bekerja dalam organisasi berdasarkan kualifikasi teknis.**
- 10. Penilaian kenaikan jabatan dilakukan berdasarkan senioritas dan prestasi kerja.**

Ciri-ciri organisasi formal berkaitan dengan fenomena *Komunikasi jabatan (positional communication)*. Hubungan dibentuk antara jabatan.

# MANAJEMEN ILMIAH TAYLOR

## Unsur Kunci :

- 1. *Pembagian Kerja*** : berkenaan dengan bagaimana tugas, kewajiban dan pekerjaan organisasi didistribusikan (disinilah bagaimana jalur dan pola komunikasi berlangsung).
- 2. *Proses Skalar – fungsional*** : berkenaan dengan rantai perintah / dimensi vertikal organisasi yang menunjukkan proses fungsional dan jalur horisontal organisasi.
- 3. *Struktur*** : hubungan logis antara berbagai fungsi dalam organisasi. Teori klasik fokus pada dua struktur dasar : lini (garis komando / pimpinan/decision maker) & staf (garis koordinatif / pelaksana tugas/follower)
- 4. *Rentang Kendali/pengawasan (span of control)*** : menunjukkan jumlah bawahan yang berada di bawah pengawasan seorang atasan. Efektifitas pengawasan organisasi tergantung pada besar kecilnya jumlah rentang kendali yang ada.

# B. TEORI TRANSISIONAL

## 1. TEORI PERILAKU

### 1.1. Teori Komunikasi-Kewenangan : *Chester Barnard*

- *Organisasi formal* : suatu sistem kegiatan dua orang atau lebih yang dilakukan secara sadar dan terkoordinasikan.
- Menitikberatkan konsep sistem dan konsep orang. *Eksistensi organisasi* bergantung pada kemampuan manusia untuk berkomunikasi dan kemauan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan yang sama.
- Fungsi utama pimpinan adalah mengembangkan & memelihara suatu sistem komunikasi.

# ***Teori Penerimaan Kewenangan***

**Empat syarat seseorang mau menerima pesan otoritatif :**

- 1. Orang tersebut memahami pesan yang dimaksud.**
- 2. Orang tersebut percaya bahwa pesan itu tidak bertentangan dengan tujuan organisasi.**
- 3. Orang tersebut percaya (pada saat memutuskan bekerja sama) bahwa pesan yang dimaksud sesuai dengan minatnya.**
- 4. Orang tersebut memiliki kemampuan fisik dan mental untuk melaksanakan pesan (sesuai dengan kompetensi dirinya).**

# Teori Hubungan Manusia :

## *Elton Mayo*

Melakukan penelitian di kompleks Hawthorne milik  
*Western Electric Company*

### Efek Hawthorne :

1. Perhatian terhadap orang-orang boleh jadi mengubah sikap & perilaku pekerja.
2. Moral dan produktifitas dapat meningkat apabila para pegawai mempunyai kesempatan untuk berinteraksi satu sama lain.

“kondisi kerja yang menyenangkan, bebas dan membahagiakan dapat meningkatkan produktifitas”.

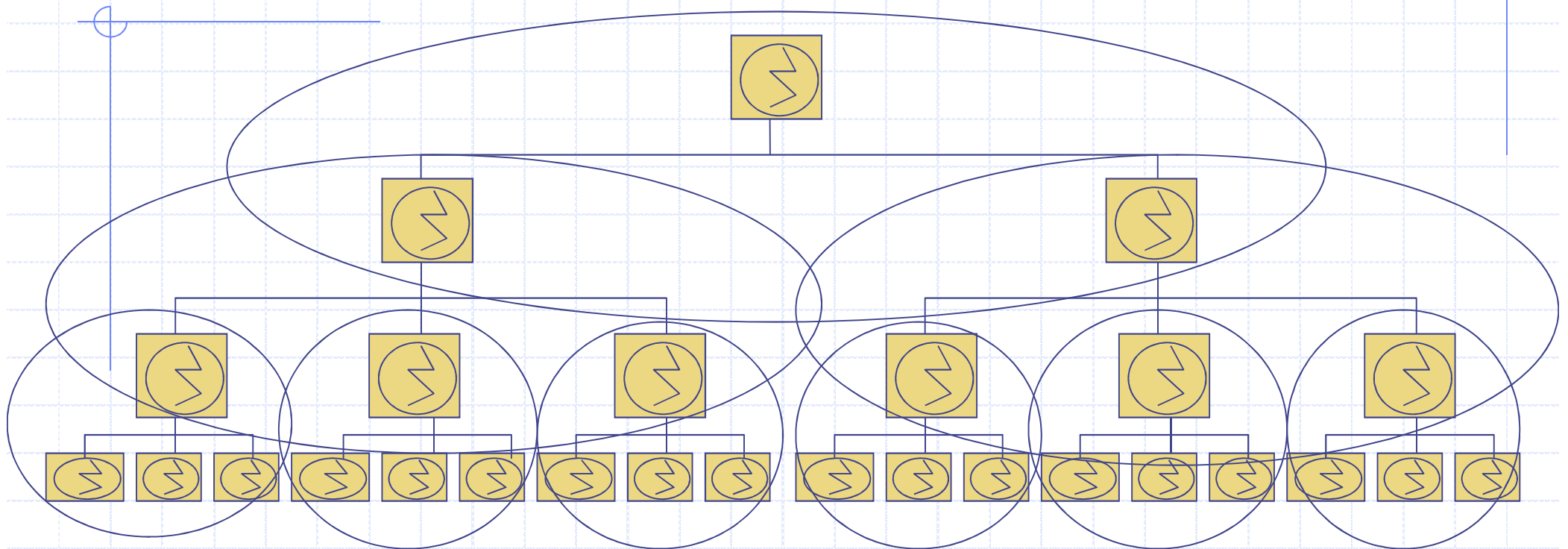
# Teori Fusi Bakke

## ◆ Proses Fusi :

- ◆ Organisasi , hingga tahap tertentu, mempengaruhi individu, sementara pada saat yang sama individupun mempengaruhi organisasi.
- ◆ Organisasi yang dipersonalisasi oleh setiap ndividu pegawai dan individu yang disosialisaikan oleh organisasi. Karena itu setiap pegawai menunjukkan ciri-ciri organisasi, dan setiap jabatan tampak unik seperti individu yang mendudukinya. Setelah fusi, setiap pegawai tampak menyerupai organisasi, dan setiap jabatan dalam organisasi dimodifikasi sesuai dengan minat khusus individu.

# Teori Peniti Penyambung

*(The Linking Pin Model) Rensis Likert*



- ◆ Konsep ini berkaitan dengan kelompok yang tumpang tindih dalam peran (sebagai pemimpin untuk unit yang lebih rendah dan sebagai anggota unit yang lebih tinggi)
- ◆ Menunjukkan hubungan antar kelompok. Organisasi berorientasi pada hubungan ke atas dalam hal : komunikasi, pengaruh pengawasan dan pencapaian tujuan organisasi



# TEORI SISTEM

“Satu-satunya cara yang bermakna untuk mempelajari organisasi ... adalah sebagai suatu sistem” (Scott, 1961)

- ◆ Bagian-bagian dalam organisasi merupakan sebuah sistem, berupa individu dan kepribadiannya, struktur formal, pola interaksi informal, pola status & peranan, lingkungan fisik pekerjaan. Inilah yang disebut *sistem organisasi*.
- ◆ Konsep sistem fokus pada pengaturan, interaksi, pola komunikasi dan hubungan antara bagian-bagian & dinamika hubungan tersebut yang menumbuhkan kesatuan / keseluruhan

- ◆ Dalam sistem terdapat hubungan interdependensi antara komponen / bagian suatu sistem (subsistem)
- ◆ Suatu perubahan pada suatu bagian/komponen akan membawa perubahan pada setiap komponen lainnya dalam keseluruhan sistem.
- ◆ Salah satu tokoh Teori Sistem Umum : Bertalanffy, mengidentifikasi beberapa prinsip yang berlaku bagi semua jenis sistem yakni bahwa mesin, organisme dan organisasi memiliki proses serupa dan dapat diuraikan dengan prinsip-prinsip yang sama

# Ciri-Ciri Sistem

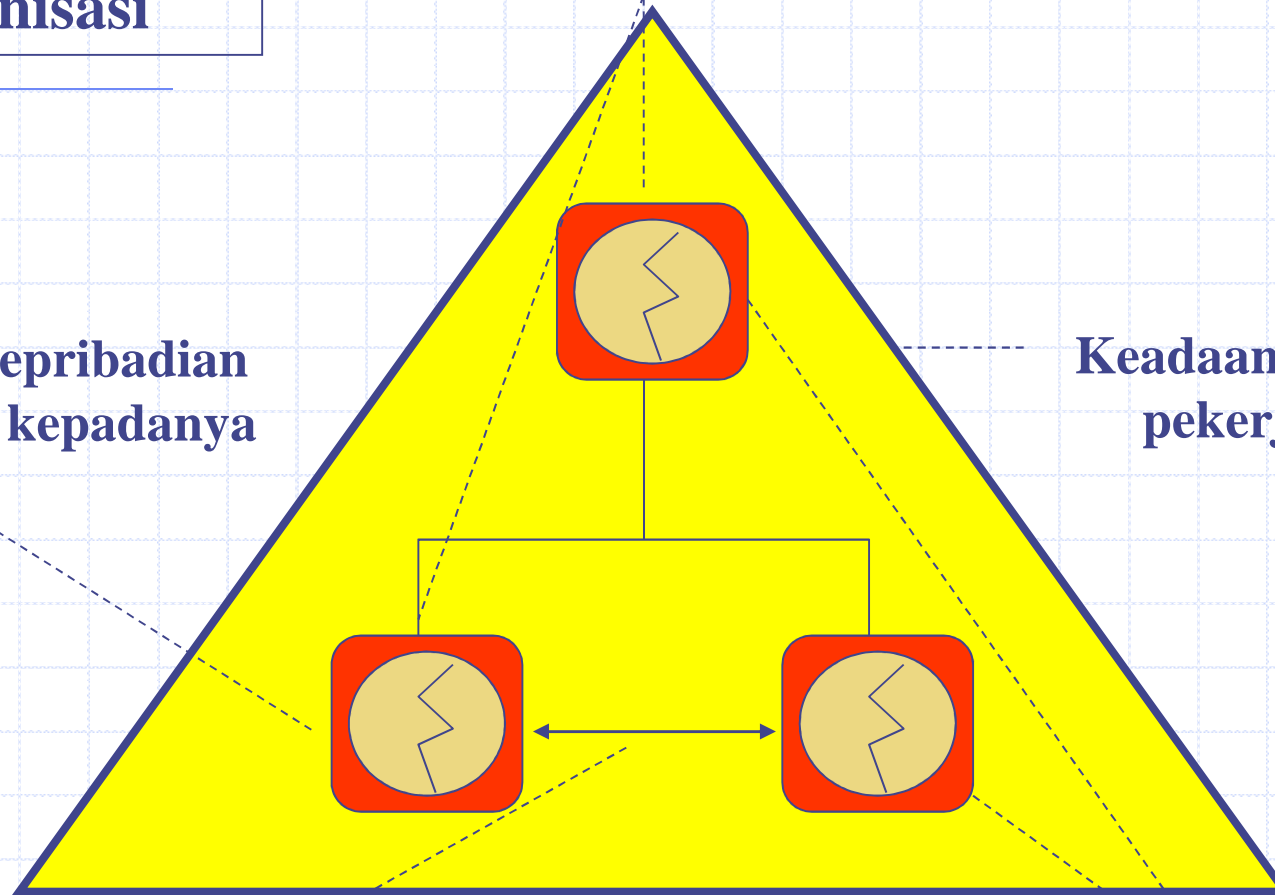
- ◆ Nonsumativitas, yaitu suatu sistem tidak sekedar jumlah dari bagian-bagiannya. Namun dia akan memperoleh identitas yang terpisah dari masing-masing hubungan.
- ◆ Unsur-unsur struktur, fungsi dan evolusi. Struktur merujuk pada hubungan antarkomponen suatu sistem. Struktur mencerminkan keteraturan
- ◆ Keterbukaan. Organisasi adalah sistem sosial. Batas-batasnya dapat ditembus, yang memungkinkan organisasi berinteraksi dengan lingkungannya sehingga memperoleh energi dan informasi.
- ◆ Hierarki. Suatu sistem merupakan suatu suprasistem bagi sistem-sistem lain di dalamnya, atau sebagai subsistem bagi suatu sistem yang lebih besar.

# Bagian-bagian Suatu Sistem Organisasi

Status & pola peranan yang menghasilkan penghasilan

Individu & kepribadian yang ia bawa kepadanya

Keadaan fisik dalam mana pekerjaan dilakukan



Pola interaksi informal di antara individu-individu

Organisasi formal / pola pekerjaan yang saling berhubungan

# Teori Sistem Sosial Katz & Kahn

Kebanyakan interaksi kita dengan orang lain merupakan tindakan komunikatif (verbal/non verbal, bicara / diam). "komunikasi – pertukaran informasi dan transmisi makna – adalah inti suatu sistem sosial atau suatu organisasi. Termasuk dalam bentuk-bentuk interaksi sosial seperti penggunaan pengaruh, kerja sama penalaran sosial atau peniruan dan kepemimpinan yang dimasukkan dalam konsep organisasi.

# C. TEORI MUTAKHIR (*Subjektivisme*)

## 1. TEORI PENGORGANISASIAN :

### *CARL WEICK*

Proses pengorganisasian akan menghasilkan organisasi. Pengorganisasian adalah sebuah proses dan aktivitas/kegiatan. Walaupun organisasi memiliki struktur namun bagaimana organisasi bertindak dan bagaimana organisasi tersebut tampil ditentukan oleh struktur yang ditetapkan oleh pola-pola reguler perilaku yang saling bertautan. (*Weick, 1979, hal 90*).

Komunikasilah yang merupakan proses penting. Proses menghasilkan struktur. Suatu sistem jelas manusia. Manusia tidak hanya menjalankan organisasi, manusia merupakan organisasi itu sendiri.

*Pengorganisasian* adalah suatu gramatika (aturan, konvensi, praktik organisasi) yang disahkan secara mufakat untuk mengurangi ketidakpastian dengan menggunakan perilaku bijaksana (pengalaman) yang saling bertautan. (pengalaman dilalui bersama dengan orang lain melalui sistem lambang/symbol)

## Proses / Tahap Pengorganisasian :

1. Tahap Enactment secara sederhana berarti bahwa paraanggota organisasi menciptakan ulang lingkungan mereka dengan menentukan dan merundingkan makna khusus bagi suatu peristiwa
2. Tahap seleksi, aturan-aturan dan siklus komunikasi digunakan untuk menentukan pengurangan yang sesuai dengan ketidakjelasan
3. Tahap retensi, memungkinkan organisasi menyimpan informasi mengenai cara organisasi itu memberi respon atas berbagai situasi



# Teori kultural Organisasi

◆ AKAN DIBAHAS DALAM KAJIAN TERSENDIRI.



# METAPHORA ORGANISASI : *GARETH MORGAN*

- ◆ Organisasi dapat dilihat dari berbagai perspektif. Perspektif pertama sebagaimana yang diungkapkan oleh **Gareth Morgan** melihat organisasi dalam 8 metafora<sup>1</sup>. Antara lain :
- ◆ 1. Organisasi ibarat mesin (machine). Organisasi mengolah segala sumberdaya yang ada dan memiliki bagian-bagian yang menghasilkan produk dan jasa.
- ◆ 2. Organisasi ibarat organisme (organism). Seperti tumbuhan atau hewan, organisasi lahir, tumbuh, berfungsi dan beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan dan pada akhirnya ia mati.
- ◆ 3. Organisasi ibarat otak (brain). Ia memproses informasi, ia memiliki intelegensi, ia mengkonseptualisasi dan ia membuat perencanaan.
- ◆ 4. Organisasi ibarat budaya (culture) karena ia mencipta pengertian, memiliki nilai dan norma, dan diperkuat dengan cerita-cerita dan ritual-ritual bersama.
- ◆ 5. Organisasi seperti sebuah sistem politik (political system) , dimana kekuasaan dibagi, pengaruh dijalankan, dan keputusan-keputusan dibuat.
- ◆ 6. Organisasi sebagai penjara supranatural (psychic prisons) karena ia dapat membentuk dan membatasi kehidupan anggota-anggotanya.
- ◆ 7. Organisasi sebagai perubahan dan transformasi (flux and transformation), karena ia menyesuaikan diri, berubah, tumbuh atas dasar informasi, umpan balik dan kekuatan logika.
- ◆ 8. Organisasi sebagai instrumen dominasi (instrument of domination) karena ia mengandung kepentingan-kepentingan yang bersaing, yang beberapa di antaranya mendominasi yang lain.

<sup>1</sup> Gareth Morgan, *Image of Organization*, Beverly Hills, CA : Sage, 1986

# TRADISI STUDI ORGANISASI MENURUT LITTLE JOHN

**Stephen W Littlejohn** memberikan satu bentuk metafora lain yang mengibaratkan bahwa organisasi adalah sebagai sebuah *jaringan* (Organizational Network). Jaringan adalah struktur-struktur sosial yang diciptakan melalui komunikasi di antara individu-individu dan kelompok-kelompok. Sewaktu orang berkomunikasi dengan orang lain, sebenarnya ia sedang membuat kontak-kontak dan pola-pola hubungan dan saluran-saluran ini menjadi instrumen dalam semua bentuk fungsi sosial, dalam organisasi-organisasi dan dimasyarakat luas. Organisasi dipahami mampu membangun realita sosial. Jaringan adalah saluran-saluran melalui mana pengaruh dan kekuasaan dijalankan, tidak hanya oleh manajemen dengan cara formal tetapi juga informal diantara para anggota organisasi.<sup>2</sup>

Sementara itu, Peter Monge dan Eric Eisenberg<sup>3</sup> melihat teori jaringan sebagai suatu cara untuk mengintegrasikan tiga tradisi dalam studi organisasi. Pertama tradisi posisional, relasional, dan kultural.

<sup>2</sup> Stephen W Littlejohn, *Theories of Human Communication*, Thomson Learning, USA. 7th.ed. 2001. <sup>3</sup> *ibid.*.p.282

# 1. TRADISI POSISIONAL

- ◆ Tradisi ini memberikan perhatian pada struktur dan peran-peran formal dalam organisasi. Organisasi dalam pandangan tradisi ini dipandang sebagai sekumpulan posisi seperti administrator, pimpinan dan anggota. Setiap posisi memiliki fungsi-fungsi tertentu. Pendekatan yang dipergunakan oleh tradisi ini adalah pendekatan struktural, yang mendefinisikan sebuah organisasi sebagai sebuah kumpulan yang stabil dari hubungan-hubungan yang didefinisikan secara formal.
- ◆ Tradisi posisional terdiri dari beberapa teori tentang jaringan-jaringan komunikasi formal. Teori-teori ini cenderung meneliti cara-cara manajemen menggunakan jaringan-jaringan formal untuk mencapai tujuannya.

## 2. TRADISI RELASIONAL

- ◆ Tradisi ini dibangun diatas asumsi dasar bahwa organisasi terbentuk karena adanya interaksi timbal balik antar individu. oleh karena itu tradisi ini memberikan perhatian pada cara-cara organisasi terbentuk melalui interaksi antar individu-individu. tradisi ini berhubungan dengan cara-cara hubungan-hubunga yang umumnya berkembang dikalangan para partisipan di dalam sebuah organisasi dan bagaimana jaringan muncul dari hubungan-hubungan tersebut. Disini, organisasi dipandang sebagai sebuah sistem yang yang hidup dan mengalami perubahan yang terus menerus dibentuk dan diberi arti melalui interaksi antara anggota-anggotanya.

# 3. TRADISI KULTURAL

- ◆ Kajian sentral dalam tradisi ini adalah tentang simbol-simbol dan pengertian yang membentuk suatu organisasi. Tradisi ini memahami bahwa dunia organisasi diciptakan oleh anggotanya dalam cerita-cerita, ritual-ritual, dan pekerjaan tugas. Struktur organisasi sesungguhnya tidak dirancang sebelumnya tetapi muncul dari tindakan-tindakan anggotanya secara informal dalam aktifitas mereka sehari-hari

# PENGELOMPOKAN TEORI KOMUNIKASI ORGANISASI MENURUT LITTLE JOHN

- 1. TRADISI POSISIONAL** : termasuk dalam tradisi ini : **Teori Birokrasi** dari **Max Weber**, yang merupakan bagian dari teori organisasi klasik, dan kedua **Teori Empat Sistem** dari **Likert**.
- 2. TRADISI RELASIONAL**, termasuk dalam tradisi ini : **The Process of Organizing** oleh **Carl Weick** dan pengembangan teori ini **Conversation And Text In The Process Of Organizing** dari **James W Taylor**, serta **Structuratio in Organizations** oleh **Marshall Scott Poole & Robert McPhee** dan pengembangan dari teori ini **Structuration in Organizational, Control and Identity** oleh **George Cheney & Philip Tompkins**.
- 3. TRADISI KULTURAL** , termasuk dalam tradisi ini : **Domain of Organizational Culture** oleh **John Van Maanen dan Stephen Barley**.