

# Organisasi dan Komunikasi

Dr. Dwi Purbaningrum



## PENDAHULUAN

---

Modul 1 ini merupakan modul dasar bagi mahasiswa dalam memahami komunikasi organisasi. Mata kuliah Komunikasi Organisasi memiliki dua konsep besar, yaitu komunikasi dan organisasi. Konsep komunikasi bisa jadi sudah banyak dipahami melalui beberapa kata kuliah lain, misalnya Pengantar Ilmu Komunikasi. Meskipun demikian, komunikasi dalam konteks organisasi tentu akan memiliki karakteristik tersendiri.

Untuk itu, pada Modul 1, sebagai landasan memahami lingkup komunikasi organisasi selanjutnya, mahasiswa akan mempelajari apa pengertian dan unsur-unsur organisasi, bagaimana organisasi dibangun, bagaimana organisasi bekerja, faktor-faktor apa yang memengaruhi, dan bagaimana organisasi membangun sistem komunikasi organisasi sehingga para anggota tahu peran-peran mereka.

Setelah mempelajari modul ini, mahasiswa diharapkan dapat menjelaskan hal berikut:

1. definisi organisasi,
2. hubungan organisasi dan komunikasi,
3. perspektif komunikasi pada konteks organisasi,
4. fungsi komunikasi,
5. dasar-dasar komunikasi,
6. ruang lingkup komunikasi organisasi.

## KEGIATAN BELAJAR 1

## Organisasi dan Komunikasi

## BACAAN PENGANTAR

Novi berkata kepada suaminya, Arifin, yang sedang minum kopi, “Sambil mengantar anak-anak, jangan lupa bertemu dengan wakil kepala sekolah minta keringanan mengangsur dua kali untuk pembayaran sumbangan bulan ini. Kita terus terang saja, tidak mampu bayar sekaligus karena habis membayar rumah sakit. Jangan lupa bayar angsuran kredit koperasi biar tidak kena penalti.” Mendengar pesan istrinya, Arifin menjawab, “Beres, Bu. Jangan khawatir. Akan aku bereskan. O, ya, Bu, nanti jemput anak agak awal soalnya ini hari Jumat.” Kemudian, sambil berdiri dari kursinya, ia menelepon Saskia, sekretaris kantor Direktorat Pendidikan Dasar, untuk memberi tahu kalau nanti akan datang agak terlambat karena ada urusan dengan sekolah anak-anak. “Tolong disampaikan kepada pak direktur kalau nanti beliau sudah datang.”

Ibu Novi sendiri mempunyai banyak tugas di rumah. Begitu suami dan anak-anaknya pergi, ia mengerjakan semua pekerjaan rumah, menelepon agen gas elpiji, serta membayar tagihan telepon, listrik, dan air di bank, akhirnya menjemput anak-anak.

Pak Arifin datang terlambat satu jam di kantor. Ia langsung menghadap pak direktur. Sebagai kabag (kepala bagian), Arifin wajib melapor kepada atasan langsung kalau ada masalah. Pak Arifin adalah seorang kabag yang disiplin sehingga untuk urusan keterlambatan itu ia juga melapor. Bagi dia, melapor, selain menjadi tugas bawahan, juga menjadi sarana memelihara hubungan baik. Ia merasa lega ketika diberi tahu Saskia bahwa pak direktur belum datang. “Tolong beri tahu saya kalau nanti beliau datang. Saya ingin menghadap.” Demikian pesan Pak Arifin kepada Saskia.

## A. PENDAHULUAN

Arifin hanyalah salah satu dari ribuan penduduk pinggiran kota metropolitan yang terlibat dalam berbagai kegiatan organisasi, bahkan hidup sehari-harinya dipengaruhi oleh berbagai organisasi. Dapatkah dibayangkan bagaimana keluarga Arifin dapat mencapai kesejahteraan sosial ekonomi apabila tidak mau melibatkan diri dalam berbagai organisasi melalui

komunikasi? Sebagaimana halnya warga-warga masyarakat industri lain di dunia, mereka adalah warga masyarakat aktif (*active society*) (Etzioni, 1976) yang terus bergerak maju menuju masyarakat pascaindustri (*postindustrial society*). Sebagai warga masyarakat aktif, mereka cukup rasional sehingga tahu bahwa persoalan-persoalan terkait dengan kesejahteraan hidup sosial ekonomi tidak dapat diatasi secara individu, melainkan harus secara bersama-sama melalui kerja sama dalam organisasi-organisasi kepentingan. Mereka terlibat dalam kegiatan beberapa organisasi berbeda—bisnis, sosial, dan publik—sebagai anggota organisasi. Keanggotaan dalam organisasi-organisasi modern dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu sebagai pegawai organisasi (*employee*) dan pelanggan hasil organisasi (*customer*). Sebagai pegawai organisasi, mereka bekerja keras di perusahaan swasta atau lembaga pemerintah guna mendapatkan nafkah untuk kesejahteraan keluarga. Sebagai pelanggan, mereka mendapatkan layanan kesehatan dan pendidikan dari organisasi publik. Untuk layanan informasi dan hiburan, mereka berurusan dengan organisasi-organisasi bisnis, seperti siaran radio dan televisi, surat kabar, atau bioskop; akhirnya, mereka juga aktif berurusan dengan koperasi dan bank untuk memperoleh layanan keuangan dan kredit. Agar memperoleh hasil maksimal, mereka wajib mengerti bagaimana sistem komunikasi organisasi-organisasi itu bekerja dalam praktik. Setiap organisasi mengembangkan sistem komunikasinya sendiri yang khusus.

Dari bacaan tentang keterlibatan Arifin dan Novi dalam berbagai organisasi demi kesejahteraan hidup mereka, timbul beberapa pertanyaan penting. Apa arti organisasi? Bagaimana mereka dapat berhubungan dengan organisasi-organisasi itu? Bagaimana mereka mendapatkan peran dalam berbagai organisasi tersebut?

Bab ini membahas persoalan-persoalan penting tentang organisasi. Apa pengertian dan unsur-unsurnya? Bagaimana organisasi dibangun? Bagaimana organisasi bekerja dan apa faktor-faktor yang memengaruhi? Bagaimana organisasi membangun sistem komunikasi organisasi sehingga para anggota tahu peran-peran mereka?

## **B. DEFINISI ORGANISASI**

Pengertian organisasi—bisnis, publik pemerintahan, militer, rumah sakit, perguruan tinggi, dan sosial lain—pada dasarnya sama dan bekerja dengan prinsip yang sama. Dari berbagai teori organisasi, yang dikembangkan sejak

awal abad ke-20 sampai menjelang Perang Dunia II, dapat disimpulkan bahwa organisasi pada hakikatnya adalah sistem kerja sama sejumlah orang untuk mencapai tujuan yang sudah disepakati bersama. Chester Irving Barnard (1886—1961)—*president* New Jersey Bell Telephone Company (1927—1948) dan *director* United States Service Organization, Inc selama Perang Dunia II—adalah tokoh pertama yang dianggap berhasil merumuskan pengertian organisasi sebagai sebuah sistem sosial. Definisi Barnard penting bagi bidang studi komunikasi organisasi karena merupakan rintisan dalam pendekatan kesisteman (*systems theory*) dan pandangan komunikasi (*communication perspective*) terhadap konsep organisasi. Definisi yang dikembangkan oleh Barnard (1938: 73) dalam buku terkenal berjudul *The Functions of the Executive* sebagai berikut.

Organisasi formal diberi definisi sebagai sistem kegiatan-kegiatan atau kekuatan-kekuatan dari dua orang atau lebih yang dikoordinasi secara sadar.

*The definition of a formal organization [is] a system of consciously coordinated activities or forces of two or more persons.*

Definisi dalam karya seminar itu, menurut Kenneth R. Andrews (1968:1), ternyata menjadi *the most famous definition of an organization* yang paling banyak dikutip oleh ilmuwan di dunia. Definisi singkat itu meliputi elemen-elemen organisasi secara lengkap sebagai berikut.

1. Organisasi adalah sebuah sistem. Sistem adalah satuan yang terdiri atas paling sedikit dua bagian atau *subsistem* yang saling berhubungan secara interdependen. Dalam subsistem, juga terdapat elemen-elemen yang saling berhubungan secara interdependen. Bisa dikatakan bahwa jika salah satu elemen dari sistem itu rusak, hal tersebut akan mengganggu sistem secara keseluruhan. Setiap subsistem mempunyai *pembatas* (*boundary*). Hubungan antarelemen-elemen dalam pembatas subsistem lebih kuat daripada hubungan di antara elemen-elemen lintas pembatas subsistem. Istilah organisasi formal digunakan untuk menegaskan perbedaan pengertian dengan organisasi informal yang diberi arti sebagai kontak-kontak atau interaksi-interaksi yang berlanjut dan berulang kali tanpa sesuatu tujuan bersama yang direncanakan (Barnard, 1938: 114). Istilah organisasi informal sekarang digunakan sebagai padanan dari komunikasi

informal yang berarti jaringan interaksi sosial. Jaringan yang meskipun dikatakan informal ini memiliki pengaruh yang tidak kecil. Dalam suatu budaya tertentu, jaringan informal ini justru memiliki kekuatan yang besar, melebihi jaringan formal. Karena itu, merawat jaringan informal ini menjadi hal yang dianggap penting juga.

2. Misalnya, suatu organisasi bisnis telur asin di Brebes. Pemilik perusahaan/organisasi tergantung pada beberapa unsur, misalnya *supplier*, yakni para peternak itik yang tersebar di desa-desa di sekitar Brebes. Upaya merawat hubungan baik dengan para peternak ini membutuhkan upaya tersendiri karena telur yang dianggap bagus bukanlah telur yang berasal dari itik yang dibesarkan di kandang, melainkan yang setiap harinya dilepas dan diangon sawah-sawah atau sungai untuk mencari makan yang berasal dari alam. Unsur lain adalah tenaga yang membuat telur, pemasar yang menjual telur, dan juga manajemen yang mengurus. Berbagai unsur ini harus bisa bekerja sama dan saling mendukung.
3. Bagian-bagian dalam organisasi adalah kegiatan-kegiatan atau kekuatan-kekuatan dan bukan orang-orang. Kegiatan-kegiatan itu adalah manifestasi dari pembagian pekerjaan (*division of labor*), misalnya kegiatan produksi, kegiatan administrasi, dan kegiatan pemasaran. Dalam organisasi, kegiatan-kegiatan atau kekuatan-kekuatan yang saling berhubungan itu dilakukan oleh kelompok-kelompok orang yang berbeda. Kualitas kegiatan-kegiatan inilah yang turut menentukan kualitas suatu organisasi.
4. (Kegiatan-kegiatan) ‘dikoordinasi’: istilah koordinasi berarti komunikasi yang (1) mengintegrasikan atau memadukan kegiatan-kegiatan berbeda menjadi sebuah kerja sama; (2) mengarahkan kerja sama tersebut ke satu tujuan; dan yang (3) berimplikasi hierarkis karena koordinasi adalah tindakan yang dilakukan oleh orang-orang yang mempunyai kedudukan lebih tinggi dalam struktur organisasi daripada mereka yang melakukan kegiatan-kegiatan.
5. Ungkapan dengan sadar berarti disengaja atau mempunyai tujuan. Maka itu, dikoordinasi dengan sadar berarti dipadukan menjadi sebuah kerja sama dan diarahkan untuk mencapai tujuan. Semua organisasi diarahkan

untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan ini bisa memengaruhi kinerja para pegawai. Karyawan pada umumnya akan merasa aman jika organisasi tempat mereka bekerja memiliki tujuan yang jelas dan yang terukur sehingga bisa diprediksi pada tahun ketiga mereka bekerja akan mendapatkan apa, lima tahun bekerja memperoleh apa. Situasi yang bisa diprediksi ini memengaruhi iklim bekerja para karyawan.

Dengan demikian, definisi singkat di atas menunjukkan bahwa konsep organisasi meliputi lima unsur pengertian: (1) sistem, (2) kegiatan, (3) komunikasi (pengintegrasian dan pengarahan), (4) hierarki, dan (5) tujuan.

Pendekatan kesisteman disambut baik oleh para ilmuwan organisasi karena dianggap paling cocok untuk memahami konsep organisasi. William G. Scott (1961: 18), salah seorang penulis buku teori organisasi terkenal, menyatakan bahwa satu-satunya cara benar untuk mempelajari organisasi ... adalah sebagai sebuah sistem (*the only meaningful way to study organization ... is as a system*). Kemudian, dalam buku teori berjudul *Organization Theory*, Scott (1962: 62) mengembangkan definisi sebagai berikut.

Organisasi formal adalah sebuah sistem kegiatan-kegiatan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama ke arah suatu tujuan bersama di bawah sebuah kewenangan dan kepemimpinan.

*A formal organization is a system of coordinated activities of a group of people working cooperatively toward a common goal under authority and leadership.*

Apabila disimak secara cermat, definisi di atas pada dasarnya adalah rumusan lebih rinci untuk memperjelas definisi Barnard. *Pertama*, Scott meneguhkan konsep Barnard bahwa organisasi adalah sistem (kegiatan-kegiatan dari sekelompok orang). *Kedua*, Scott menggunakan ungkapan “terkoordinasi ... ke arah tujuan bersama ... di bawah kewenangan dan kepemimpinan” untuk menjabarkan pengertian implisit dari ungkapan Barnard “dikoordinasi dengan sadar”. Ungkapan Barnard “dengan sadar” diungkapkan sebagai “tujuan bersama” untuk menunjukkan bahwa tujuan tersebut sudah ditetapkan sebelumnya melalui “komunikasi”. *Ketiga*, pernyataan “(terkoordinasi) ... di bawah kewenangan dan kepemimpinan” menegaskan bahwa tindakan koordinasi dilakukan oleh orang yang mempunyai kedudukan

hierarki lebih tinggi. Istilah kewenangan berarti kekuasaan untuk membuat keputusan yang membimbing dan mengarahkan tindakan-tindakan orang lain (Simon, 1950: 125). Kewenangan adalah kekuasaan dan pengaruh yang melekat pada kedudukan hierarkis dalam struktur organisasi. Sementara itu, kepemimpinan menunjukkan kekuatan pengaruh interaksi untuk mengarahkan dan menggerakkan. *Keempat*, Scott juga menggunakan istilah ‘organisasi formal’ yang digunakan oleh Barnard yang harus dibedakan dengan istilah ‘organisasi informal’ yang diartikan sebagai rangkaian kontak sosial atau hubungan personal antarpara anggota organisasi.

Berdasar pemahaman kedua definisi yang diakui sebagai standar di atas, selanjutnya dibahas unsur-unsur dalam konsep organisasi secara ringkas.

### C. UNSUR-UNSUR PENGERTIAN ORGANISASI

Menurut kedua definisi yang dikembangkan oleh tokoh-tokoh ilmuwan organisasi di atas, konsep organisasi meliputi lima unsur pengertian, yaitu sistem, kegiatan-kegiatan berbeda, komunikasi, tujuan bersama, serta kewenangan dan kepemimpinan.

#### 1. Sebuah Sistem

Organisasi adalah sebuah sistem kegiatan-kegiatan (yang dikoordinasikan). Istilah ‘sistem’, seperti telah disinggung di atas, menunjukkan bahwa setiap organisasi terdiri atas sejumlah bagian atau subsistem yang mempunyai hubungan interdependen dan terintegrasi terpusat menjadi satu kesatuan bulat. Sebagai sebuah sistem, organisasi secara adaptif terhubung dengan lingkungan yang menjadi suprasistem. Setiap subsistem mempunyai batas tegas yang memisahkan dengan subsistem lain meskipun mereka saling berhubungan secara interdependen. Setiap subsistem terdiri atas unsur-unsur yang saling berhubungan secara interdependen. Hubungan antara unsur-unsur dalam batas subsistem lebih kuat daripada hubungan di antara unsur-unsur lintas batas antarsubsistem. Dengan demikian, dalam organisasi, terdapat dua jenis batas (*boundaries*), yaitu batas antarsubsistem dan batas organisasi di tengah lingkungan. Integrasi antarsubsistem dan adaptasi antara sistem dan suprasistem berlangsung demi pencapaian tujuan-tujuan organisasi sebagai sebuah sistem.

Sebagai sebuah sistem, organisasi bekerja berdasar prinsip *input—process—output model* (model IPO). Selanjutnya, manajemen proses

organisasi terdiri atas tiga bagian, yaitu fungsi strategis (*strategic level*), fungsi koordinasi (*coordinating level*), dan fungsi operasional (*operating function*). Dalam sebuah universitas, misalnya, MWA (majelis wali amanah) melaksanakan fungsi strategis dengan memelihara hubungan antara organisasi dan lingkungan atau suprasistem. Para eksekutif, yaitu rektor, dekan, dan ketua departemen melaksanakan fungsi koordinasi. Dalam konsep ini, para guru besar dan dosen melaksanakan fungsi operasional. Dalam organisasi bisnis dan industri dewan direksi (*board of directors*) melaksanakan fungsi menghubungkan organisasi dengan lingkungan, manajemen puncak dan menengah melaksanakan fungsi koordinasi dan karyawan melaksanakan tugas-tugas operasional. Ketiga jenjang fungsi membentuk struktur hierarkis organisasi—jenjang kewenangan dan tanggung jawab dengan pola hubungan yang pasti. Struktur hierarkis organisasi menjamin seluruh elemen organisasi bekerja secara terintegrasi, efektif, serta efisien dan berkinerja tinggi karena hasil kerjanya dapat diterima oleh lingkungan—konsumen, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lain.

## 2. Kegiatan-kegiatan

Organisasi terdiri atas kegiatan-kegiatan berbeda-beda, tetapi saling berhubungan secara interdependen. Organisasi adalah perpaduan kegiatan-kegiatan orang-orang yang bekerja sama, bukan ‘kumpulan orang’. Dalam bagan organisasi, orang-orang mengisi kotak-kotak posisi dalam struktur hierarkis, sedangkan kegiatan-kegiatan adalah interaksi dinamis yang menjadi kehidupan nyata organisasi. Kegiatan-kegiatan yang dipadukan melalui koordinasi itu terarah pada tujuan organisasi. Dengan kata lain, tanpa hubungan kerja sama yang bersifat interdependen dan terpusat ke arah tujuan itu, tidak mungkin ada organisasi.

## 3. Komunikasi

Dalam kedua definisi di atas, istilah yang digunakan adalah ‘koordinasi’ yang dimaknai sebagai ‘komunikasi pengintegrasian dan pengarahan’. Namun, dalam penjelasan, komunikasi disebutkan sebagai unsur pertama organisasi—unsur lainnya adalah kerelaan mengabdikan dan tujuan bersama. Komunikasi dinilai sangat penting karena (1) menghasilkan kesepakatan tentang tujuan bersama; (2) kesepakatan mengenai cara bagaimana mencapai tujuan tersebut melalui kegiatan-kegiatan yang dikoordinasi; (3) memberi *motivasi* kerja dan memelihara konsistensi semangat dan kepuasan kerja sehingga mereka bekerja



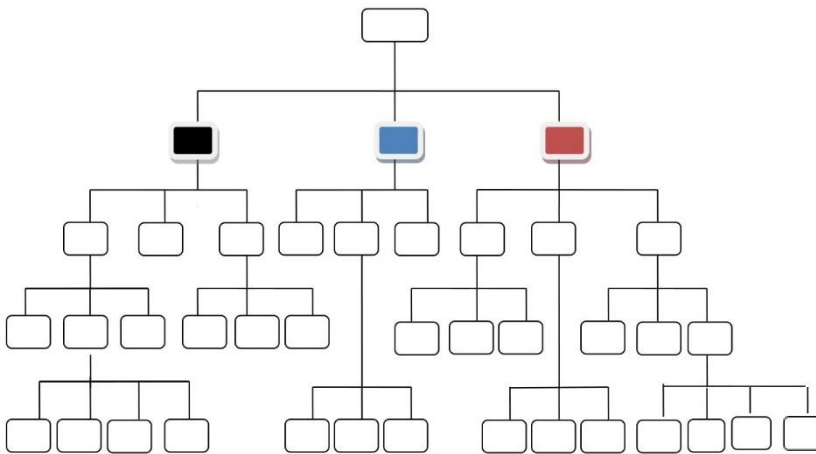
produktif dan mencapai kepuasan kerja; (4) memelihara konsistensi tujuan sehingga kegiatan-kegiatan terkoordinasi itu tidak menyimpang dari tujuan yang sudah ditetapkan; (5) komunikasi sangat penting karena membangun organisasi informal (*informal organization*) (Barnard, 1938: 114—115). ‘Organisasi informal’ adalah sejumlah kontak dan interaksi personal yang mapan, berlanjut, dan berulang kali terjadi tanpa tujuan yang disepakati bersama, tetapi mempunyai pengaruh pada ‘rasa kerasan dan solidaritas sosial’ yang secara tidak langsung berdampak pada produktivitas kerja. Komunikasi yang dilakukan terhadap bawahan dalam bentuk sapaan atau sendau gurau ketika istirahat akan menciptakan hubungan akrab antara atasan dan bawahan. Jika hubungan akrab ini belum bisa tercipta, bisa dilakukan dengan mengadakan kegiatan bersama, misalnya melalui *outbond* atau makan di luar. Hubungan akrab ini dibutuhkan pemimpin karena memudahkan dalam memberi instruksi. Karyawan atau anak buah lebih cepat memahami instruksi atasan ketika tidak memiliki rasa takut. Sebaliknya, keakraban yang sehat akan menciptakan hubungan yang positif dan loyalitas bawahan. Karena terkait dengan struktur kewenangan dan kepemimpinan, komunikasi dalam organisasi membentuk struktur komunikasi (*communication structure*) yang dianggap sebagai ide paling penting dalam studi komunikasi organisasi. Struktur organisasi adalah sistem penyaluran arus pesan (Papa, Danilels, Spiker, 2008: 50).

#### **4. Kewenangan dan Kepemimpinan**

Kegiatan-kegiatan terkoordinasi di bawah suatu kewenangan dan kepemimpinan. Ungkapan ini menegaskan bahwa organisasi formal mempunyai struktur hierarkis yang bersifat piramida. Istilah ‘kewenangan’ diartikan sebagai kekuasaan yang melekat pada kedudukan hierarkis untuk membuat keputusan guna mengarahkan dan memengaruhi tindakan-tindakan orang lain yang lebih rendah kedudukannya dalam struktur organisasi—dalam hubungan diadik berarti antara seorang *atasan* (*superior*) dan seorang anak buah (*subordinate*) (Simon, 1950: 125). Atasan memiliki kewajiban memberi pengarahan, menunjukkan pekerjaan, dan membuat standar operasional yang akan dikerjakan oleh bawahan. Atasan juga bertanggung jawab pada kondisi situasional yang ada pada organisasi. Hal ini penting dilakukan karena situasi yang menyenangkan akan berpengaruh pada hasil kinerja yang lebih maksimal. Demikian juga sebaliknya, situasi yang tidak bisa diprediksi, yaitu

informasi simpang siur, menyebabkan bawahan cenderung bingung dan tidak kerasan.

Struktur hierarkis organisasi terbentuk berdasarkan hubungan kewenangan dan tanggung jawab dalam pencapaian tujuan (lihat Gambar 1.1). Istilah ‘kepemimpinan’ secara teknis mengacu pada salah satu fungsi manajemen. Kepemimpinan menunjukkan peran pengarahan, bimbingan, dan pemotivasian anak buah.



Produksi



Administrasi & Keuangan



Pemasaran

Gambar 1.1  
Contoh Bagan Organisasi sebagai Struktur Hierarkis

Sebagaimana telah disebutkan, struktur kewenangan dan kepemimpinan organisasi adalah sistem penyaluran arus pesan dalam organisasi. Arus pesan yang berjalan lancar akan memudahkan anak buah dalam menjalankan pekerjaan. Karena itu, informasi yang diberikan kepada anak buah haruslah sesuai dengan kebutuhan, tidak *overload*, ataupun sebaliknya. Jika perintah yang diberikan atasan terlalu banyak, bisa dipastikan akan muncul stres pada anak buah, demikian juga jika anak buah kekurangan informasi akan memunculkan kebingungan. Ada kecenderungan anak buah yang rajin akan diberi pekerjaan yang lebih banyak dibanding yang malas atau kurang rajin. Karyawan yang pandai dan cekatan akan diberi pekerjaan yang lebih banyak karena atasan selalu berpikir praktis, memberikan pekerjaan pada karyawan yang pasti bisa mengerjakan dengan hasil yang baik.

Berdasarkan kewenangan yang dimiliki, para pemangku jabatan dalam struktur organisasi pada umumnya dibedakan menjadi tiga, yaitu manajemen puncak, manajemen menengah, dan manajemen bawah. Manajemen puncak membuat keputusan-keputusan strategis yang terkait misi, filosofi, tujuan jangka panjang secara keseluruhan, dan strategi organisasi. Dalam kegiatan bisnis, kita bisa menjumpai seorang direktur yang diberi wewenang membuat visi misi rencana jangka panjang, yakni capaian 20 tahun ke depan. Dalam suatu universitas, seorang rektor antara lain diberi tugas membuat visi misi ke depan di universitas. Seorang bupati atau wali kota juga diberi wewenang membuat visi misi dan capaian 10—20 tahun ke depan.

Manajemen menengah membuat keputusan-keputusan tentang tujuan-tujuan yang lebih spesifik, fungsional, dan divisi. Seorang *general manager* memiliki wewenang membuat kebijakan tentang anggaran di perusahaannya. Seorang dekan fakultas dan kepala biro memiliki tanggung jawab mengembangkan sumber daya manusia di lingkungannya. Manajemen bawah bertanggung jawab atas tujuan-tujuan departemen, unit kerja, serta tujuan dan pengembangan individu karyawan. Seorang manajer penjualan memiliki strategi meningkatkan penjualan untuk tahun depan. Kewenangan dan tanggung jawab tersusun menurut jenjang hierarkis dengan pengertian jenjang di atas mempunyai kewenangan memerintah dan meminta laporan pertanggungjawaban dari jenjang di bawahnya. Istilah ‘kepemimpinan’ mengacu pada salah satu fungsi manajemen dan digunakan untuk menekankan fungsi motivasi, bimbingan, dan pengarahan semua kegiatan anak buah menuju pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan membuat kegiatan-kegiatan segenap karyawan konsisten dan tidak menyimpang dari arah dan

tujuan yang sudah ditetapkan. Selain dibedakan secara vertikal dalam jenjang-jenjang hierarkis piramida, kewenangan manajerial juga dibedakan secara horizontal—jenjang jabatan sama dengan bidang kewenangan berbeda. Dalam setiap organisasi bisnis dan industri, terdapat tiga bidang manajerial dasar: produksi, administrasi umum dan sumber daya manusia, serta pemasaran. Pemimpin pada umumnya dipilih berdasarkan kompetensi yang dimilikinya. Pada organisasi swasta, lama kedudukan pemimpin tergantung pada situasi dan kondisi organisasi. Organisasi bisnis yang harus berjuang hidup mandiri memerlukan pemimpin tangguh yang bisa mengajak segenap anak buahnya bekerja keras serta bersaing dengan organisasi bisnis lainnya di masyarakat.

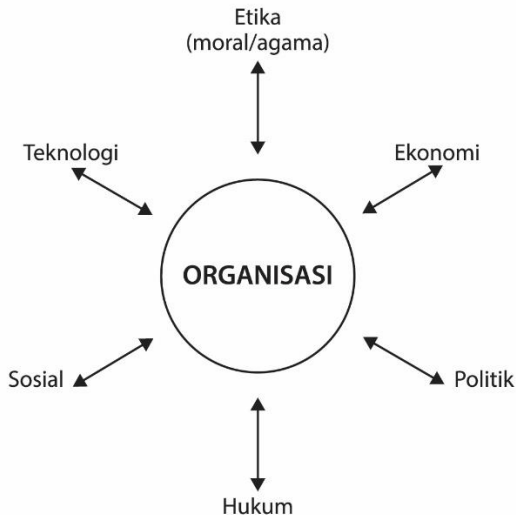
Dengan kelima unsur di atas, organisasi diasumsikan mempunyai ikatan kontekstual berupa *tempat* dan *waktu* yang membantu sekaligus membatasi jangkauan kegiatan organisasi.

## 5. Ikatan Tempat

Organisasi didirikan pada suatu tempat dan mengabdikan pada kepentingan masyarakat lingkungan, baik secara langsung maupun tidak langsung, di samping memperjuangkan kepentingan para anggota organisasi itu sendiri tentu saja. Sebenarnya eksistensi organisasi sebagai sistem sosial yang terbuka juga memiliki hubungan saling ketergantungan dengan kekuatan-kekuatan sosial masyarakat lingkungan. Tanpa ikatan dengan lingkungan, organisasi kehilangan legitimasi. Organisasi menyerap energi dan pengaruh dari berbagai sumber daya lingkungan masyarakat, yaitu sumber daya ekonomi, sosial, politik, hukum, teknologi, serta moral etika. Organisasi memberikan hasil pemrosesan berupa produk dan jasa pada masyarakat yang berpengaruh pada tingkat kesejahteraan dan nilai-nilai sosial (lihat Gambar 1.2).

Keenam jenis kekuatan lingkungan ini dapat saling terkait secara dinamis sehingga memperbesar kompleksitas persoalan dalam hubungan timbal balik dengan organisasi. Pengabaian salah satu atau beberapa kekuatan tersebut pasti menimbulkan gangguan pada kegiatan operasional dan bahkan ancaman terhadap eksistensi organisasi. Perkebunan gula dan kopi kolonial Belanda di Indonesia dibangun *bukan* untuk memenuhi kebutuhan penduduk pribumi di nusantara, melainkan untuk komoditas ekspor ke negara-negara Eropa. Ketika terjadi perang, semua perusahaan perkebunan itu lumpuh karena pasar ekspor hancur, sedangkan masyarakat pribumi tidak mendukung kelestarian perusahaan. Selain itu, bagaimana susahnya restoran-restoran mi bakso dan

tahu di Jakarta bisa bertahan hidup sesudah diterpa isu-isu bakso daging celeng dan tahu berformalin.



*Sumber:*

Harold Koontz, dkk, *Management* (1987: 77); dengan penambahan arah panah.

Gambar 1.2  
Hubungan Timbal Balik antara Organisasi dan Lingkungan

## 6. Ikatan Waktu

Organisasi didirikan untuk memperjuangkan kepentingan-kepentingan berjangka panjang ke masa depan. Organisasi yang sukses dapat bertahan hidup dan relevan bagi kehidupan masyarakat dalam jangka waktu panjang sehingga organisasi dapat mencapai umur lebih panjang dari umur para pendirinya, seperti mobil Ford, Coca-Cola, Asuransi Bumi Putera, Bank Rakyat Indonesia, Perguruan Taman Siswa, dan Universitas Gadjah Mada. Orang-orang tidak mendirikan organisasi formal untuk mencapai tujuan sesaat dan sekarang. Organisasi bisnis yang masih kecil yang dibentuk diharapkan memiliki cita-cita akan berkembang besar dalam kurun waktu 5—10 tahun ke depan. Suatu universitas swasta yang berawal dari lembaga kursus bahasa bisa

berkembang setelah melewati proses pencapaian yang terukur, adaptif, dan inovatif. Kemajuan suatu organisasi juga dipengaruhi oleh keberanian pemimpin yang menerima tantangan dan melihat peluang yang ada. Misalnya, sampai 20 tahun ke depan, Indonesia yang sedang membangun masih akan memerlukan tenaga lulusan SMK yang terampil di berbagai jurusan.

Aspek rentangan waktu dan tempat ini sering ditekankan dalam beberapa studi organisasi (Berelson dan Steiner, 1960). Namun, kini pada umumnya diimplikasikan dalam pandangan kesisteman terbuka yang menuntut kemampuan adaptasi dengan lingkungan. Untuk kepentingan kegiatan yang bersifat sementara, biasanya dibentuk ‘panitia’ yang dapat dibubarkan sesudah kerjanya selesai, seperti panitia peringatan HUT kemerdekaan di berbagai daerah. Kepanitiaan juga sering dibuat dalam suatu organisasi yang sedang memiliki kegiatan, baik dalam organisasi maupun di luar organisasi.

Dengan memperhatikan unsur-unsur pengertian organisasi dalam beberapa definisi di atas, untuk kepentingan buku ini, pengertian organisasi dapat diberi definisi operasional sebagai berikut.

**Organisasi adalah sistem koordinasi kegiatan-kegiatan orang-orang yang mempunyai hubungan saling ketergantungan dalam struktur hierarkis demi pencapaian tujuan bersama.**

Dari definisi operasional tersebut, kita dapat menyatakan bahwa organisasi merupakan sebuah sistem kerja sama antara orang-orang yang mempunyai hubungan hierarkis dalam pencapaian tujuan yang sudah mereka tetapkan—yang mereka sepakati dalam perencanaan. Hubungan kerja sama dan penetapan tujuan bersama dapat dicapai karena adanya kesepakatan yang dihasilkan melalui komunikasi. Akhirnya, hubungan saling ketergantungan dalam struktur hierarkis menentukan pembedaan kekuasaan dan peran berdasarkan prinsip pembagian pekerjaan: mereka yang berada di jenjang atas mempunyai kekuasaan untuk memberi perintah dan pengarahan pada mereka yang berada di jenjang bawah. Sementara itu, mereka yang berkedudukan di jenjang bawah melakukan tugas dan memberikan laporan tentang tugas tersebut kepada atasan sebagai umpan balik.

Dari pemahaman tentang definisi dan penjelasan yang menyertainya, dapat disimpulkan bahwa organisasi terbentuk melalui hubungan integrasi antarsemua subsistem dan hubungan adaptif dengan lingkungan. Singkat kata, eksistensi organisasi tidak dapat terlepas dari hubungan dengan komunikasi. Hubungan ini dibahas di bagian berikutnya.



## LATIHAN

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

Lakukanlah pengamatan pada kegiatan organisasi yang ada di lingkungan Anda, baik organisasi bisnis maupun sosial. Apa tujuan organisasi tersebut?

### *Petunjuk Jawaban Latihan*

Dalam mengerjakan latihan, Anda terlebih dahulu harus menguasai konsep keberadaan suatu organisasi.



## RANGKUMAN

---

Organisasi merupakan suatu sistem yang direncanakan bersama untuk mencapai tujuan yang adicita-citakan. Dalam suatu organisasi, terdapat tujuan yang akan dicapai bersama. Dalam suatu organisasi, juga terdapat suatu sistem yang dikoordinasikan bersama di bawah pemimpin yang diberi kewenangan mengatur, membimbing, dan memberi arah pada organisasi. Di era globalisasi ketika akses ke berbagai wilayah di suatu negara mudah didapatkan, organisasi hidup dalam pengaruh dinamika masyarakat saat ini yang lebih cepat berubah dan saling memengaruhi. Sebagai suatu sistem yang terbuka, organisasi tergantung pada unsur-unsur di dalamnya dan juga berinteraksi dengan berbagai pihak yang berada di luar organisasi. Organisasi senantiasa berhubungan timbal balik dengan lingkungannya, seperti unsur agama, ekonomi, politik, hukum, sosial, dan teknologi. Kemampuan beradaptasi dengan berbagai unsur, baik yang ada di dalam maupun yang berada di luar organisasi, membuat organisasi tumbuh makin matang dan kuat.

**TES FORMATIF 1** \_\_\_\_\_

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Bentuk organisasi modern saat ini adalah ....
  - A. sistem terbuka
  - B. sistem tertutup
  - C. sistem buka tutup
  - D. sistem otoriter
  
- 2) Chester Irving Barnard (1886—1961) mendefinisikan organisasi sebagai ....
  - A. sistem mandiri
  - B. sistem kerja sama
  - C. sistem berdikari
  - D. sistem metropolis
  
- 3) Konsep organisasi meliputi lima unsur, yaitu sistem, kegiatan, komunikasi (pengintegrasian dan pengarahan), hierarki, serta ....
  - A. sosial
  - B. berjenjang
  - C. tujuan
  - D. terbuka
  
- 4) Sebagai suatu sistem, organisasi bekerja berdasar model IPO yang merupakan singkatan dari ....
  - A. *instruction-process-output*
  - B. *instruction-process-outcome*
  - C. *input-process-output*
  - D. *input-program-output*
  
- 5) Berdasarkan kewenangan yang dimiliki, para pemangku jabatan dalam struktur organisasi pada umumnya dibedakan menjadi tiga, yaitu manajemen puncak, manajemen menengah, dan manajemen ....
  - A. kecil
  - B. sedang
  - C. bawah
  - D. rendah



- 6) Tugas dari manajemen puncak, yaitu ....
  - A. membuat keputusan strategis terkait misi, filosofi, dan tujuan jangka panjang
  - B. membuat keputusan strategis dengan tujuan yang lebih spesifik
  - C. membuat keputusan yang terkait pembelian barang
  - D. membuat keputusan strategis yang terkait filosofi dan produksi
  
- 7) Organisasi diibaratkan sebagai suatu sistem yang bisa diartikan ....
  - A. terdiri atas subsistem yang saling berhubungan dan tergantung
  - B. terdiri atas suatu organisasi kecil-kecil yang independen
  - C. terdiri atas bagian yang tidak saling tergantung
  - D. terdiri atas lima bagian terpenting
  
- 8) Organisasi formal adalah sebuah sistem kegiatan-kegiatan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama ke arah suatu tujuan bersama di bawah sebuah kewenangan dan kepemimpinan. Itu artinya ....
  - A. dalam organisasi diizinkan membuat kewenangan sendiri
  - B. dalam suatu organisasi, dibutuhkan seorang pemimpin yang menjadi koordinatonya
  - C. dalam suatu organisasi, semua anggota diberi kebebasan memilih jenis pekerjaan masing-masing
  - D. dalam suatu organisasi, karyawan bisa meminta gaji sesuai keinginan
  
- 9) Kewenangan diartikan sebagai kekuasaan yang melekat pada kedudukan hierarkis untuk ....
  - A. memberi keuntungan sebanyak-banyaknya kepada anak buah
  - B. meminta jawaban pimpinan atas janji-janji yang telah diberikan
  - C. membuat keputusan guna mengarahkan dan memengaruhi tindakan-tindakan orang lain yang lebih rendah kedudukannya
  - D. membuat keputusan untuk para pemimpin di level manajer
  
- 10) Istilah 'kepemimpinan' mengacu pada salah satu fungsi manajemen dan digunakan untuk ....
  - A. mencari keuntungan sebanyak-banyaknya demi kehidupan organisasi
  - B. mendapatkan keuntungan dari anak buah yang telah bersedia mengabdikan
  - C. mencari keuntungan dari hasil penjualan
  - D. menekankan fungsi motivasi, bimbingan, dan pengarahan semua kegiatan anak buah menuju pencapaian tujuan organisasi

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali  
80 - 89% = baik  
70 - 79% = cukup  
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

**KEGIATAN BELAJAR 2****Hubungan Organisasi dan Komunikasi**

Penjelasan tentang definisi-definisi pada pembahasan sebelumnya menunjukkan bahwa organisasi tidak dapat dipisahkan dari komunikasi. “Komunikasi adalah darah kehidupan organisasi. Kalau saja arus komunikasi dapat diambil dari organisasi, organisasi itu pasti tidak akan ada lagi (Rogers, 1976: 7).” Keniscayaan hubungan antara organisasi dan komunikasi dapat dilihat dari perspektif operasional ataupun konseptual. Pandangan operasional terkait dengan praktik kerja organisasi, termasuk kerja sama dalam pencapaian tujuan organisasi, penentuan dan motivasi kerja, koordinasi dan kontrol perilaku karyawan, serta penentuan tujuan. Pandangan konseptual terkait dengan pemikiran tentang hakikat organisasi sebagai sebuah sistem yang terbentuk dari interaksi antarsubsystem-subsystem dalam hubungan interdependensi.

**A. PANDANGAN OPERASIONAL**

Hubungan antara organisasi dan komunikasi secara operasional terlihat jelas sebagai manifestasi pemahaman manajerial terhadap praktik kerja kesisteman (*systems perspective*): (1) mekanisme kerja organisasi sebagai sebuah sistem; (2) proses pembentukan organisasi; serta (3) pemeliharaan dan perkembangan organisasi.

**1. Mekanisme Kerja Organisasi**

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

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

Singkat kata, organisasi melakukan komunikasi timbal balik dengan lingkungan melalui proses penyerapan masukan (*input*) dan penyampaian hasil kerja (*output*) serta komunikasi fungsional antarbagian organisasi dalam proses produksi (proses). Dalam internal organisasi, komunikasi dipakai untuk mengolah *input* yang telah didapatkan dalam suatu proses yang dilakukan secara terorganisasi dan bertujuan. Mekanisme seperti ini berjalan terus-menerus dalam berbagai situasi dan kondisi dalam suatu lingkungan yang juga terus berubah. Kemampuan membaca situasi (*input*) ini sangat penting yang kemudian diproses dalam suatu mekanisme internal organisasi.

## 2. Proses Pembentukan Organisasi

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

Artinya, organisasi dapat terbentuk dan bekerja apabila terjadi komunikasi efektif di antara para anggotanya. Komunikasi efektif menyusup dalam segala kegiatan organisasi ke arah pencapaian tujuan bersama. Bagaimana peran komunikasi dalam pembentukan organisasi dijelaskan oleh Barnard (1938: 82) sebagai berikut.

Sebuah organisasi lahir apabila (1) ada orang-orang yang dapat berkomunikasi satu sama lain, (2) bersedia menyumbangkan tindakan, dan (3) untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, unsur-unsur organisasi adalah (1) komunikasi, (2) pengabdian, dan (3) tujuan bersama. Unsur-unsur ini merupakan persyaratan yang perlu serta mencukupi pada tahap awal dan tetap terdapat dalam semua organisasi.

Organisasi adalah hasil dari kesepakatan yang dicapai oleh para pendiri. Segala kegiatan organisasi berlangsung sebagai konsekuensi dari komunikasi. Komunikasi mereka menghasilkan kesepakatan tentang tujuan yang hendak dicapai bersama-sama, tentang pembagian tugas, dan cara bagaimana kerja sama untuk mencapai tujuan tersebut dilangsungkan. Kerja sama ini bisa berjalan dengan lancar jika masing-masing pihak bisa percaya satu dengan yang lainnya. Mereka percaya bahwa kawannya dan pimpinannya akan memikirkan dirinya. Anggota organisasi percaya bahwa sistem yang dibangun akan mendukungnya untuk tumbuh dan berkembang. Jadi, dalam organisasi tersebut, ada unsur kejujuran, kompetensi yang dibutuhkan, dan kepercayaan. Setiap anggota dalam organisasi bersedia membantu satu sama lain, membagi informasi, serta tidak memiliki rasa curiga dan waswas. Informasi disediakan dan bisa diakses dengan mudah sehingga memunculkan rasa aman dan percaya di benak anggota organisasi.

Komunikasi vertikal antara atasan dan bawahan pada umumnya tidak selancar komunikasi horizontal antara teman yang sederajat. Rasa takut berlebihan yang muncul dalam hati anak buah bisa menyebabkan komunikasi macet. Itu artinya jika ada hal-hal penting yang terjadi di bawah, di kalangan karyawan yang hierarkinya di bawah, dan tidak bisa diketahui oleh atasan. Jika didiamkan terus-menerus akan menjadi bom waktu, yang jika terjadi akan tidak mudah diselesaikan. Karena itu, pendekatan ke bawah haruslah dilakukan oleh pimpinan, baik secara formal maupun informal. Dalam budaya timur, yaitu ketika orang lebih suka bicara informal, *ngrumpi*, dll, bergabung menjadi salah satu grup di antara mereka sangatlah penting. Teknologi informasi memudahkan pimpinan yang memantau secara langsung. Dengan

menjadi salah satu grup di antara mereka, informasi akan mudah diserap dan juga diberikan seketika. Berbagai android yang ditawarkan saat ini memberi peluang bagi penggunaannya untuk bisa berbicara secara langsung, cepat, dan mudah.

### **3. Pemeliharaan dan Perkembangan Organisasi**

Semua benda dan aktivitas memerlukan pemeliharaan. Komunikasi menghasilkan kesepakatan tentang tujuan bersama dan kerelaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka kerja sama demi pencapaian tujuan adalah tidak statis, melainkan dinamis sehingga semangat bekerja sama perlu dipelihara melalui komunikasi motivasi supaya para anggota organisasi tidak hanya mencapai produktivitas yang tinggi bagi organisasi, tetapi juga kebanggaan dan kepuasan kerja bagi dirinya sendiri secara individual. Seperti halnya di awal kesepakatan ketika organisasi dibangun dan ketika karyawan melamar untuk bekerja, semangat memberi tenaga, serta pikiran pada organisasi yang akan ditukar dengan gaji yang memadai. Berapa besar gaji yang diterima serta apakah sudah sesuai dan selaras dengan kebutuhan hidup yang layak sangat berpengaruh pada semangat kerja yang dimiliki. Idealnya gaji itu ada perubahan dan peningkatan setiap tahunnya, apalagi jika inflasi yang terjadi juga tinggi, nilai mata uang akan sedikit melemah. Karyawan pada umumnya akan galau ketika gaji yang diterimanya tidak cukup untuk membiayai sekolah anak anaknya atau ketika anaknya sakit dan harus dirawat di rumah sakit. Situasi pikiran yang tidak menentu akan berdampak pada hasil kerjanya. Mereka akan berpikir tentang upaya mendapatkan uang tambahan untuk menutupi kebutuhan hidupnya.

Selain itu, komunikasi efektif juga memelihara konsistensi tujuan organisasi sehingga arah kegiatan-kegiatan dalam rangka kerja sama tidak menyimpang dari arah dan tujuan yang sudah ditetapkan. Tujuan yang telah ditetapkan bersama suatu organisasi pada umumnya dibuat demi keuntungan bersama, demi rasa kemanusiaan, dan demi kebaikan bersama. Tujuan yang jelas inilah yang akan membimbing segenap anggota yang diturunkan dalam bentuk misi dan program yang kemudian dilakukan bersama. Meskipun lingkungan berubah dengan cepat, organisasi tetap bisa bertahan hidup sepanjang bisa memanfaatkan peluang yang diciptakan oleh perubahan tersebut. Organisasi yang hidup di negara yang sedang membangun, seperti Indonesia, memerlukan kemampuan adaptasi dan membaca situasi. Saat ini, Presiden Jokowi sedang giat melakukan transparansi birokrasi atau

mempermudah dan mempercepat pelayanan pada publik. Situasi seperti ini seharusnya dimanfaatkan untuk membangun organisasi menjadi lebih sehat. Bantuan untuk perusahaan yang bergerak di sektor perdagangan dipermudah dalam mengurus izin dagang. Dampak yang ingin dihasilkan adalah munculnya organisasi-organisasi tangguh yang bisa mendukung kemakmuran bangsa.

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

## **B. PANDANGAN KONSEPTUAL**

Pandangan konseptual tentang keniscayaan hubungan antara organisasi dan komunikasi terkait dengan pemikiran-pemikiran teoretis tentang organisasi: (1) konseptualisasi organisasi; (2) orientasi organisasi sebagai sistem sosial; (3) organisasi sebagai pemroses informasi; serta (4) orientasi proses.

### **1. Konseptualisasi Organisasi**

Beberapa konseptualisasi penting tentang organisasi yang menghasilkan definisi-definisi yang telah dibahas di atas menunjukkan bahwa organisasi secara konseptual tidak terpisahkan dari komunikasi. Pemikiran tentang ‘keniscayaan hubungan’ antara organisasi dan komunikasi termuat dalam konseptualisasi tentang hakikat organisasi dengan pendekatan kesisteman (*systems theory*) yang dirintis oleh Barnard. Berikut adalah kutipan dari pernyataan Barnard (1938: 91) tentang keniscayaan hubungan organisasi dan komunikasi secara konseptual.

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

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

## 2. Organisasi sebagai Sistem Sosial

Pemikiran tentang ‘organisasi sebagai sistem sosial’ merupakan konsekuensi dari paham kesisteman terbuka (*open systems theory*) (Katz dan Kahn, 1978; asli 1966). Organisasi hidup di tengah-tengah suatu lingkungan, yaitu pemerintah yang menjadi payung dan memiliki peraturan yang harus diikuti. Organisasi yang bergerak di bidang perdagangan, misalnya, haruslah tunduk pada undang-undang perdagangan. Di samping pemerintah yang mengatur secara formal, adat istiadat, dan agama, kepercayaan setempat juga turut memengaruhi keberadaan organisasi. Dalam lingkungan masyarakat yang sebagian besar beragama Islam, misalnya, perusahaan yang berada di sana sebaiknya tidak memproduksi makanan-makanan yang terbuat dari daging babi karena akan mudah memunculkan konflik dengan lingkungan setempat. Sebaliknya, justru hal itu bisa merangkul masyarakat setempat dengan memberi kesempatan pekerjaan bagi mereka. Dengan demikian, organisasi bisnis berguna bagi masyarakat setempat. Penghargaan pada lingkungan akan memunculkan loyalitas pada karyawan. Sebagai bagian dari sistem sosial, organisasi hidup berdampingan dengan organisasi-organisasi lainnya. Kemampuan membuat hubungan yang saling mendukung serta membuat dan merawat jaringan yang ada dalam masyarakat akan banyak memberi keuntungan. Lingkungan yang baik dan mendukung akan menjadi *input* yang baik. Sistem terbuka memungkinkan organisasi mendapat masukan (*input*) dari luar dalam interaksi yang terbangun terus-menerus. Untuk lebih memudahkan interaksi, mereka biasanya membuat persatuan yang memungkinkan adanya kerja sama yang lebih intensif. Hubungan atau jaringan sengaja dibangun dan dipelihara untuk mendukung keberadaan organisasi. Dalam bahasan tersendiri, peran jaringan ini turut menentukan kinerja organisasi. Organisasi yang mampu membangun jaringan yang luas akan mempermudah tumbuh kembangnya. Dukungan teknologi komunikasi dan media massa turut memudahkan interaksi dengan berbagai organisasi dan unsur yang terkait.



Katz dan Kahn (1978: 428) menyatakan bahwa peran hakiki komunikasi adalah sebagai inti segala sistem sosial, atau organisasi sebagai berikut.

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

Dengan kutipan-kutipan tersebut, jelas bahwa perspektif komunikasi menunjukkan bahwa organisasi secara teoretis tidak terpisahkan dari komunikasi, bahkan sebenarnya organisasi merupakan hasil dari proses komunikasi dan kegiatan-kegiatan organisasi pada hakikatnya adalah proses komunikasi. Karena itulah, upaya membangun komunikasi yang positif akan membantu tumbuh kembang organisasi. Melalui komunikasi pula bisa dibangun iklim yang suportif, yang mendukung, dan yang sehat sehingga tercipta suasana bekerja yang menyenangkan dan saling membantu. Melalui komunikasi pula, informasi yang berasal dari atasan bisa disampaikan ke bawah dengan mudah sehingga apa yang menjadi kebijakan dan keputusan pimpinan mudah dipahami dan dilaksanakan oleh segenap karyawan. Anak buah perlu diberi pelatihan jika organisasi akan meningkatkan kualitasnya atau jika memiliki inovasi produk baru. Misalnya, ketika memutuskan menggunakan alat-alat yang lebih modern supaya lebih efisien, karyawan yang diberi tanggung jawab mengoperasikan peranti baru tersebut diberi pelatihan terlebih dulu sebelum barang dioperasikan.

Dengan menggunakan komunikasi juga, semua tugas bisa dijalankan tanpa terjadi *overload*. Itu artinya terjadi penumpukan pekerjaan yang diberikan pada seorang pegawai. Ada kecenderungan pegawai yang dianggap mampu dan lebih terampil akan diberi tugas dan tanggung jawab yang lebih karena atasan yakin dan percaya akan hasil pekerjaannya. Hal inilah yang sering kali memunculkan penumpukan pada orang tertentu yang berdampak negatif pada pegawai tersebut. Pemimpin mengatur dan memberi tugas yang seimbang dan adil kepada anak buahnya. Komunikasi yang lancar di antara rekan-rekan satu departemen akan memudahkan penyelesaian pekerjaan. Dengan menggunakan komunikasi pula, konflik yang muncul bisa diatasi sebelum meluas dan merusak struktur organisasi. Pada umumnya, konflik yang terjadi disebabkan salah interpretasi. Karena itu, perlu segera diberi penjelasan

hal-hal yang bisa menimbulkan salah interpretasi. Komunikasi juga dimanfaatkan sebagai sarana inovasi dan adaptasi yang dilakukan organisasi.

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

### **3. Organisasi sebagai Pemroses Informasi**

Organisasi sebagai sebuah sistem pada hakikatnya adalah pemroses informasi dan terpusat pada pembuatan keputusan (Simon, 1950; asli, 1945). Oleh karena itu, Herbert Simon sampai pada kesimpulan bahwa tanpa komunikasi, mustahil ada organisasi ... [karena organisasi adalah] ... proses pembuatan keputusan yang terpusat. Hal ini dijelaskan oleh Simon sebagai berikut (1950: 154; 220).

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

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

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa organisasi pada dasarnya adalah sebuah mesin pemroses informasi (*information processor*) (Wofford, Gerloff, dan Cum-mins, 1977). Artinya, organisasi juga dapat disebut sebagai sebuah sistem canggih untuk pengumpulan, pengevaluasian, penggabungan, dan penyebaran informasi.

#### 4. Orientasi Proses

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

‘Organisasi’ sebagai kata benda adalah hasil dari proses *organizing* (Farace, Monge, dan Russell, 1977). Persoalan tentang *organizing* dijelaskan oleh Richard V. Farace, Peter R. Monge, dan Hamish M. Russell (1977: 19) dalam buku yang berjudul *Communicating and Organizing* dengan pernyataan berikut.

*Organizing* digunakan untuk menunjukkan perilaku-perilaku anggota organisasi yang pada dasarnya berbentuk proses, berurutan, dan berbeda waktu. Sementara itu, ‘organisasi’ adalah istilah statis yang biasanya digunakan untuk menunjukkan sebuah sistem dalam saat tertentu. *Organizing* memfokuskan perhatian pada proses-proses fungsi dan struktur dalam organisasi, ketidakpastian yang dihadapi perusahaan dalam kehidupan sehari-hari, serta pengertian mendasar bahwa organisasi tidak terpatok mati dan bukan kesatuan yang beku.

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

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

Semua organisasi yang hidup di masyarakat haruslah siap dengan perubahan zaman. Masyarakat terus berubah. Hal ini mendorong organisasi terus menyesuaikan diri. Bisa dikatakan organisasi ini hidup pada situasi yang tidak pasti, *unpredictable*. Karena itu, mereka berusaha membuat program, rencana yang matang supaya hidup lebih teratur dan bisa memprediksi situasi. Dengan keteraturan dan program yang berlandaskan analisis situasi dan riset, perubahan yang terjadi di masyarakat lebih mudah untuk diantisipasi dan disikapi karena pemimpin memiliki keputusan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi saat ini dan mendatang. Misalnya, era globalisasi saat ini mendorong interaksi dengan berbagai mancanegara terjadi dengan mudah dan cepat. Para siswa diharapkan bisa menguasai bahasa Inggris, Arab, Cina, Jepang, dan berbagai bahasa supaya memudahkan interaksi dengan berbagai organisasi yang ada di berbagai belahan dunia. Karena itu, sekarang ini, di berbagai sekolah siswa SD, sudah diberi pelajaran bahasa Inggris dengan harapan mereka bisa mendapatkan banyak informasi dan ilmu dari berbagai negara. Lulusan SMP, SMA, dan SMK dibekali keterampilan bahasa, selain kompetensi utama. Program-program seperti inilah yang dibuat oleh berbagai institusi atau organisasi untuk mengurangi ketidakpastian. Harga-harga kebutuhan hidup sehari-hari termasuk daging sapi yang meningkat pada setiap bulan Ramadhan dan Idul Fitri menimbulkan suasana ketidakpastian pada masyarakat. Karena itu, diperlukan kebijakan dan campur tangan pemerintah untuk menekan harga supaya lebih stabil. Secara natural, manusia lebih senang hidup pada situasi stabil yang mudah diprediksi, demikian juga kehidupan organisasi. Namun, pada kenyataannya, perubahan bisa terjadi secara mendadak ataupun alamiah.

Organisasi tidak terpatok mati oleh suatu program atau keputusan yang telah dibuatnya. Situasi dan perkembangan terkini bisa menjadi masukan pada organisasi. Karena itu, organisasi harus siap dengan perubahan atau inovasi untuk menyesuaikan diri dengan kondisi dan tuntutan lingkungan. Pelayanan

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

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



## LATIHAN

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

Amatilah anggota *whatsapp group* yang Anda miliki. Siapakah yang menjadi pesertanya? Apakah ada pimpinan, anak buah, atau hanya sesama karyawan? Amatilah apa saja yang menjadi pembicaraan, bagaimana para anggota menyampaikan pesan, serta apa yang disampaikan oleh atasan dalam grup tersebut.

### *Petunjuk Jawaban Latihan*

Catatlah isi pesan dan buatlah penggolongan.



## RANGKUMAN

---

Organisasi dan komunikasi merupakan dua konsep yang saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan—baik secara teoretis konseptual maupun secara operasional. Organisasi hanya dapat diberi definisi yang lengkap apabila dikaitkan dengan komunikasi. Definisi organisasi yang diterima oleh banyak ilmuwan meliputi lima elemen, yakni sistem, kerja sama, koordinasi, tujuan, serta hierarkis dan semuanya terkait pada komunikasi. Proses operasional organisasi secara keseluruhan berlangsung melalui proses komunikasi yang berjalan terus-menerus sepanjang kehidupan organisasi.

Sebagai sebuah sistem sosial, organisasi dapat terbentuk dan dipelihara melalui komunikasi. Melalui komunikasi ini, organisasi menyelenggarakan hidupnya, bergaul dengan berbagai unsur sosial, serta pemerintah sebagai sistem sosial yang lebih besar ataupun dengan sesama organisasi lainnya. Organisasi mendapatkan masukan dari lingkungannya berupa *input* yang kemudian diolah dan diproses dalam internal organisasi untuk menghasilkan *output* seperti yang diharapkan dalam suatu mekanisme proses. Keberadaan sumber daya yang memiliki kompetensi unggul sangat membantu mekanisme proses ini. Komunikasi mengintegrasikan semua kegiatan anggota organisasi menjadi kerja sama ke arah pencapaian tujuan dan memungkinkan organisasi beradaptasi dengan lingkungan. Fungsi integrasi kegiatan-kegiatan internal dan adaptasi eksternal makin penting di tengah lingkungan yang terus berubah, bahkan kritis oleh persaingan keras dan ketidakpastian yang ditimbulkan oleh globalisasi yang tak kenal henti. Komunikasi bisa dipakai sebagai alat untuk bekerja sama, saling mendukung, serta memudahkan inovasi dan adaptasi terhadap tuntutan lingkungan. Penggunaan teknologi komunikasi baru mempermudah interaksi antarkaryawan. Kepemimpinan yang kuat diperlukan untuk menjalankan organisasi mencapai tujuan yang dicita-citakan.



## TES FORMATIF 2

---

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Organisasi bisa diartikan sebagai ....
  - A. sekumpulan orang yang memiliki ide dan cita-cita serta ingin mencapai tujuan bersama
  - B. sekumpulan orang yang sama-sama memiliki cita-cita

- C. individu yang ingin memberi kontribusi pada kelompok
  - D. individu yang ingin bermanfaat untuk organisasi
- 2) Dalam proses pembentukan suatu organisasi, haruslah tercipta ....
- A. *sender-receiver*
  - B. kesepakatan bersama
  - C. difusi inovasi
  - D. penyebaran informasi ke seluruh organisasi
- 3) Peran komunikasi dalam pembentukan organisasi dikemukakan oleh Chester Barnard (1938) bahwa organisasi bisa lahir apabila ....
- A. ada orang yang bersedia berkomunikasi dan menyumbangkan tindakan untuk mencapai tujuan bersama
  - B. ada orang yang bersedia berkomunikasi meskipun tidak membicarakan tujuan
  - C. ada orang yang bersedia berkomunikasi, berdiskusi, dan tidak mengedepankan rencana yang dituju
  - D. kesediaan sekelompok orang untuk melakukan tindakan bersama
- 4) Komunikasi berperan dalam pemeliharaan dan perkembangan organisasi. Itu artinya ....
- A. perlu memahami konsep ilmu komunikasi
  - B. organisasi memiliki saluran dan media komunikasi
  - C. komunikasi berperan dalam menjaga semangat kerja sama dan motivasi para anggota
  - D. komunikasi menciptakan budaya unggul
- 5) Komunikasi memiliki kedudukan sentral dalam suatu organisasi. Itu artinya ....
- A. komunikasi sangat erat dengan pemilik organisasi
  - B. komunikasi dipakai oleh pejabat dan elite suatu organisasi
  - C. menguasai komunikasi bisa diartikan menguasai separuh pengetahuan tentang organisasi
  - D. struktur, keluasan jangkauan, dan ruang lingkup organisasi ditentukan oleh teknik-teknik komunikasi
- 6) Menurut Katz dan Kahn (1978), komunikasi merupakan inti dari suatu sistem sosial. Itu artinya ....
- A. dalam proses sosial, komunikasi berperan dalam membuat berfungsinya kelompok, organisasi, ataupun masyarakat
  - B. komunikasi membawahi sistem sosial kemasyarakatan

- C. masyarakat terdiri atas kumpulan kelompok dan organisasi
  - D. sistem sosial merupakan suatu sistem yang terdiri atas unit-unit yang saling berhubungan
- 7) Organisasi dianggap sebagai pemroses informasi. Itu artinya ....
- A. organisasi memiliki unit-unit usaha yang membuat teknologi informasi
  - B. organisasi merupakan suatu sistem yang menerima *input* dari luar dirinya serta diproses dalam organisasi dan keluar berupa kebijakan-kebijakan
  - C. organisasi merupakan sarana tempat diskusi sekumpulan orang
  - D. organisasi merupakan suatu sistem terbuka
- 8) Organisasi yang lebih efektif dan efisien akan memilih struktur jenjang hierarki ....
- A. hierarki yang tidak terlalu panjang sehingga mudah koordinasi
  - B. hierarki yang memanjang dan melebar sehingga lebih mudah koordinasi
  - C. hierarki yang tinggi dan melebar sehingga banyak dukungan dari berbagai unsur
  - D. struktur yang gemuk melebar supaya dapat menampung berbagai kepentingan
- 9) Dalam pemeliharaan dan perkembangan organisasi, komunikasi berperan menghasilkan kesepakatan tentang tujuan bersama dan kerelaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka kerja sama. Itu artinya ....
- A. organisasi memerlukan jumlah karyawan yang banyak demi produktivitas
  - B. organisasi memerlukan orang-orang yang semangat bekerja sama dan memiliki motivasi untuk mencapai tujuan
  - C. organisasi membutuhkan pemimpin yang cerdas
  - D. organisasi memerlukan anggota yang memiliki keahlian yang beragam
- 10) Desain organisasi yang efektif artinya mampu mencapai tujuan organisasi apabila ....
- A. memiliki jenjang jabatan yang banyak
  - B. memiliki tujuan yang besar dan banyak demi kemakmuran anggotanya
  - C. struktur organisasi, keluasan jangkauan organisasi, dan ruang lingkup organisasi mengikuti prinsip-prinsip kompetensi kerja komunikasi
  - D. struktur organisasi diciptakan semua segenap karyawan



Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali  
80 - 89% = baik  
70 - 79% = cukup  
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

## Kunci Jawaban Tes Formatif

### *Tes Formatif 1*

- 1) A. Suatu sistem hidup di tengah masyarakat mendapatkan masukan untuk diproses dalam organisasi tersebut.
- 2) B. Kerja sama artinya untuk mencapai suatu tujuan atau keberhasilan, ada ketergantungan antara berbagai unit di dalamnya.
- 3) D. Artinya, semua kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi ada tujuan (*goal*) yang dituju.
- 4) C. Artinya, *input* adalah masukan, baik berupa barang maupun jasa atau informasi, yang kemudian diolah (*process*) dan mengeluarkan hasil.
- 5) C. Manajemen bawah, yaitu manajemen yang bertugas membawahi langsung pekerja dan bertanggung jawab atas tugas mereka.
- 6) A. Manajemen puncak, yaitu para presiden direktur, direktur, atau selevel rektor dalam suatu perguruan tinggi yang bertugas membuat kebijakan.
- 7) A. Terdiri atas subsistem yang saling berhubungan dan tergantung.
- 8) B. Dalam suatu organisasi, dibutuhkan seorang pemimpin yang menjadi koordinatornya.
- 9) C. Membuat keputusan guna mengarahkan dan memengaruhi tindakan-tindakan orang lain yang lebih rendah kedudukannya.
- 10) D. Menekankan fungsi motivasi, bimbingan, dan pengarahan semua kegiatan anak buah menuju pencapaian tujuan organisasi.

### *Tes Formatif 2*

- 1) A. Sekumpulan orang yang memiliki ide, cita-cita, dan ingin mencapai tujuan bersama.
- 2) B. Organisasi terdiri atas orang-orang yang rela bersepakat dan duduk bersama menciptakan tujuan organisasi.
- 3) A. Komunikasi bisa membuat rencana, mengorganisasi, dan melakukan tindakan bersama untuk mencapai tujuan.
- 4) C. Komunikasi berperan dalam menjaga semangat kerja sama dan motivasi para anggota.
- 5) D. Struktur, keluasan jangkauan, dan ruang lingkup organisasi ditentukan oleh teknik-teknik komunikasi.
- 6) A. Dalam proses sosial, komunikasi berperan dalam membuat berfungsinya kelompok, organisasi, ataupun masyarakat.
- 7) B. Organisasi diibaratkan sebagai suatu sistem pemroses informasi, yaitu ia menerima *input* dari luar dirinya, diproses dalam organisasi tersebut, dan keluar (*output*) berupa kebijakan-kebijakan.

- 8) A. Hierarki yang tidak terlalu panjang sehingga mudah koordinasi.
- 9) B. Organisasi memerlukan orang-orang yang semangat bekerja sama dan memiliki motivasi untuk mencapai tujuan.
- 10) C. Struktur organisasi, keluasan jangkauan organisasi, dan ruang lingkup organisasi mengikuti prinsip-prinsip kompetensi kerja komunikasi.

## Daftar Pustaka

- Andrews, Kenneth R. 1968. "Introduction," *The Functions of the Executive*, peny. C. I. Barnard. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barnard, Chester I. 1938. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Etzioni, Amitai. 1976. *The Active Society: A Theory of Societal and Political Processes*. New York: The Free Press.
- Faracw, Richard V., Peter R. Monge, dan Hamish M. Russell. 1977. *Communicating and Organizing*. New York: Random House.
- Katz, Daniel, dan Robert L. Kahn. 1978. *The Social Psychology of Organizations*. Edisi kedua. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Koontz, Harold, Cyril O'Donnell, dan Heinz Weilrich. 1987. *Management*. Edisi kedelapan. New York: McGraw Hill Book Co.
- Papa, Michael J., Tom D. Daniels, dan Barry K. Spiker. 2008. *Organizational Organization: Perspectives and Trends*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Rogers, Everett M., dan Rekha Agarwala-Rogers. 1976. *Communication in Organizations*. New York: The Free Press.
- Scott, William G. 1961. "Organization Theory: An Overview and Appraisal," *Journal of Academy of Management* 4, (April): 7—26.
- Scott, William G., Terrence R. Mitchell, dan Philip H. Birnbaum. 1972. *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis*. Homewood, IL: Richard D. Irwin Inc.

Simon, Herbert A. 1950. *Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organization*. Edisi kedua. New York: Macmillan Co.

Wofford, Jerry C., Edwin A. Gerloff, dan Robert C. Cummins. 1977. *Organizational Communication: The Keystone to Management Effectiveness*. New York: McGraw-Hill Book.