

# PENTINGNYA PENILAIAN PRESTASI KERJA DALAM ORGANISASI

**Elfi Yanti Ritonga**

\* Dosen Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sumatera Utara

\*\* Menyelesaikan S2 Komunikasi Islam Pascasarjana IAIN Sumatera Utara

## ABSTRAK

*Penelitian ini berjudul pentingnya penilaian prestasi kerja dalam organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana karyawan/anggota tersebut telah melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, dimana umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, pimpinan, dan organisasi dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja memberikan suatu gambaran akurat mengenai prestasi kerja anggota/karyawan, untuk mencapai tujuan ini sistem-sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, praktis, mempunyai standar-standar, dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan.*

**Kata kunci:** *penilaian prestasi kerja, motivasi, dan organisasi*

## A. PENDAHULUAN

Organisasi sesungguhnya hanya mengharapkan prestasi atau hasil kerja terbaik dari para anggotanya. Namun hasil kerjanya itu tidak akan optimal penuh muncul dari anggota dan bermanfaat bagi organisasi. Namun, tanpa adanya laporan kondisi prestasi kerja pegawai, pihak organisasi atau perusahaan juga tidak cukup mampu membuat keputusan yang jernih mengenai pegawai mana yang patut diberi penghargaan atau pegawai mana pula yang harus menerima hukuman selaras dengan pencapaian tinggi rendahnya prestasi kerja.<sup>1</sup>

Demi memenuhi kepentingan sebagian besar pegawai lainnya serta organisasi yang lebih luas, maka kebijakan penilaian prestasi kerja tetap harus diselenggarakan dengan mengabaikan kepentingan sempit beberapa segelintir individu pegawai yang bermasalah seperti itu. Untuk itulah penilaian prestasi kerja menjadi sangat penting untuk mengevaluasi sejauh mana karyawan tersebut telah melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Penilaian prestasi kerja bersifat umpan balik bagi karyawan itu sendiri.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Group, 2009), h.149.

<sup>2</sup> *ibid*

## **B. PENGERTIAN PENILAIAN PRESTASI KERJA**

Penilaian prestasi kerja adalah sebagai penyedia informasi yang sangat membantu dalam membuat dan menerapkan keputusan-keputusan seperti promosi jabatan, peningkatan gaji, pemutusan hubungan kerja dan transfer.<sup>3</sup> Sedangkan menurut T. Hani Handoko penilaian prestasi adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Dimana kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.<sup>4</sup>

Pengertian penilaian prestasi kerja menurut Lloyd L. Byars dan Leslie W. Rue adalah *Performance appraisal is a process of determining and communicating to an employee how he or she is performing on the job, and ideally, establishing a plan of improvement.*<sup>5</sup> Penilaian prestasi kerja karyawan adalah proses untuk menentukan dan mengkomunikasikan kepada karyawan tentang bagaimana performanya dalam melakukan pekerjaannya dan idealnya, membuat rencana untuk membangun kariernya.

## **C. MANFAAT PENILAIAN PRESTASI KERJA**

Penilaian prestasi kerja mempunyai dasar yang sangat penting bagi perusahaan sebagai alat untuk mengambil keputusan bagi karyawannya. Penilaian prestasi mempunyai banyak kegunaan di dalam suatu organisasi. Menurut T.Hani Handoko terdapat sepuluh manfaat yang dapat dipetik dari penilaian prestasi kerja tersebut sebagai berikut:

1. Perbaikan Prestasi Kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Keputusan-keputusan penempatan. Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan prestasi kerja masa lalu.
4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

---

<sup>3</sup> Flippo, E. B, *Manajemen Personalia* Edisi Keenam, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 1996), h.84.

<sup>4</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Sumber daya Manusia*, (Yogyakarta: bpfe, 1995), h.135.

<sup>5</sup> Byars, Lloyd L dan Leslie W. Rue, *Human Resources Management, International Edition*, (New York USA : Irwin-McGraw-Hill, 2000), hlm. 251.

5. Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik prestasi kerja seseorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.
6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing. Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
7. Ketidakkuratan informasional. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana SDM, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.
8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.
9. Kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
10. Tantangan-tantangan eksternal. Kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti; keluarga, kesehatan, kondisi financial atau masalah-masalah pribadi lainnya. departemen personalia dimungkinkan untuk menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan.<sup>6</sup>

#### **D. METODE PENILAIAN PRESTASI KERJA**

Menurut Robert Bacal ada tiga pendekatan yang paling sering dipakai dalam penilaian prestasi kerja karyawan:<sup>7</sup>

a. Sistem Penilaian (*rating system*)

Sistem ini terdiri dari dua bagian, yaitu suatu daftar karakteristik, bidang, ataupun perilaku yang akan dinilai dan sebuah skala ataupun cara lain untuk menunjukkan tingkat kinerja dari tiap halnya. Perusahaan yang menggunakan sistem ini bertujuan untuk menciptakan keseragaman dan konsistensi dalam proses penilaian prestasi kerja. Kelemahan sistem ini adalah karena sangat mudahnya untuk dilakukan, para manajerpun jadi mudah lupa mengapa mereka melakukannya dan sistem inipun disingkirkannya.

b. Sistem Peringkat (*ranking system*)

Sistem peringkat memperbandingkan karyawan yang satu dengan yang lainnya.

---

<sup>6</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Sumber daya Manusia*.....h. 135.

<sup>7</sup> Bacal, Robert, *Performance Management*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2002), h. 116.

Hal ini dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya: total pendapatan ataupun kemampuan manajemen. Sistem ini hampir selalu tidak tepat untuk digunakan, karena sistem ini mempunyai efek samping yang lebih besar daripada keuntungannya. Sistem ini memaksa karyawan untuk bersaing satu sama lain dalam pengertian yang sebenarnya. Pada kejadian yang positif, para karyawan akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan menghasilkan lebih banyak prestasi untuk bisa mendapatkan peringkat yang lebih tinggi.

Sedangkan pada kejadian yang negatif, para karyawan akan berusaha untuk membuat rekan sekerja (pesaing)-nya menghasilkan kinerja yang lebih buruk dan mencapai prestasi yang lebih sedikit dibandingkan dirinya.

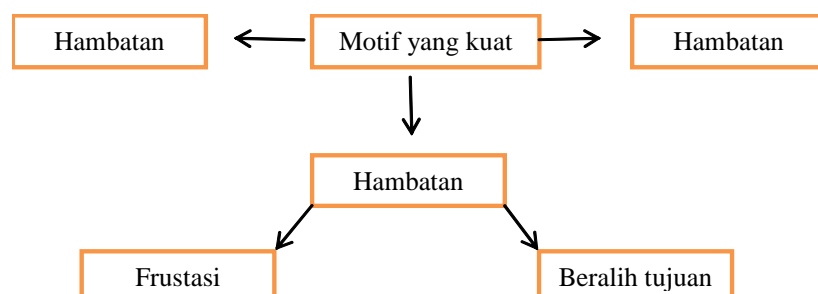
c. Sistem berdasarkan tujuan (*object-based system*)

Berbeda dengan kedua sistem diatas, penilaian prestasi berdasarkan tujuan mengukur kinerja seseorang berdasarkan standar ataupun target yang dirundingkan secara perorangan. Sasaran dan standar tersebut ditetapkan secara perorangan agar memiliki fleksibilitas yang mencerminkan tingkat perkembangan serta kemampuan setiap karyawan.

## Motivasi

Motivasi, merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual. Unsur upaya merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba kuat.<sup>8</sup> Tujuan organisasi adalah upaya yang seharusnya. Kebutuhan sesuatu keadaan internal yang menyebabkan hasil tertentu tampak menarik. Dari batasan yang telah diutarakan secara sederhana dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan timbulnya perilaku yang mengarah pada tujuan tertentu dengan penuh komitmen sampai tercapainya tujuan yang dimaksud.<sup>9</sup>

Berikut ini adalah gambar hambatan pemenuhan kebutuhan dan akibatnya:<sup>10</sup>



<sup>8</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2007), h. 233.

<sup>9</sup> *ibid*

<sup>10</sup> *Ibid*, h. 234.

Pendekatan motivasi adalah bahwa pimpinan menciptakan iklim yang dapat membuat anggota merasa termotivasi. Anggota hendaknya mendapat inspirasi sehingga merasakan adanya harapan dan ketersediaan dalam organisasi dimana ia bekerja. Kepemimpinan dan motivasi merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Dalam kebanyakan hal, motivasi seorang individu akan timbul karena pengaruh pemimpin yang efektif. Jadi, efektivitas kepemimpinan akan tampak bagaimana dapat memotivasi anggotanya secara efektif.

Kebutuhan dari strata yang paling rendah sampai yang paling tinggi sebagai berikut:

1. *Physiological needs* (kebutuhan fisiologis), yaitu kebutuhan akan makan, minum, tempat tinggal, dan bebas dari sakit. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan dasar (*basic needs*) untuk mempertahankan hidup.
2. *Safety and security needs* (kebutuhan keamanan dan rasa aman) yaitu kebutuhan akan kebebasan dari ancaman dan terjaminnya keselamatan.
3. *Social (belongingness) needs* (kebutuhan sosial) yaitu kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi dan cinta.
4. *Esteem needs* (kebutuhan harga diri), yaitu kebutuhan akan harga diri dan penghargaan dari orang lain.
5. *Self actualization needs* (kebutuhan aktualisasi) yaitu kebutuhan untuk kepuasan diri sendiri dengan memaksimalkan potensi, kemampuan dan keterampilan.<sup>11</sup>

### **Teori Motivasi**

Teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow, yaitu hierarki lima kebutuhan dengan tiap kebutuhan secara berurutan dipenuhi, maka kebutuhan berikutnya menjadi dominan. Dalam setiap manusia terdapat lima tingkat kebutuhan:

1. Fisiologis, antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks dan kebutuhan lain.
2. Keamanan, antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
3. Sosial, mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik dan persahabatan.
4. Penghargaan, mencakup faktor rasa hormat internal seperti: harga diri, otonomi dan prestasi, dan faktor hormat. Eksternal seperti, status, pengakuan dan perhatian.
5. Aktualisasi diri, yaitu dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi, mencakup: pertumbuhan, mencapai potensialnya, dan pemenuhan diri.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Ibid

<sup>12</sup> Ibid, hlm. 235.

## **Teori X dan Y**

Dua pandangan berbeda mengenai manusia:

1. Teori X: pengandaian bahwa karyawan itu negatif tidak menyukai kerja, malas, tidak menyukai tanggungjawab dan harus dipaksa agar berprestasi. Teori X ada empat pengandaian:
  - a. Karyawan secara inheren (tertanam dalam dirinya) tidak menyukai kerja dan bilamana dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya.
  - b. Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
  - c. Karyawan akan menghindari tanggungjawab dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan.
  - d. Kebanyakan karyawan menaruh keamanan di atas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan memperagakan ambisi sedikit saja.<sup>13</sup>
2. Teori Y: pengandaian bahwa karyawan menyukai kerja, kreatif, berusaha bertanggungjawab, dan dapat menjalankan pengarahan diri. Pada dasarnya manusia itu positif (empat pengandaian):
  - a. Karyawan dapat memandang kerja sebagai sama wajarnya seperti istirahat atau bermain.
  - b. Orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka janji terlibat pada sasaran.
  - c. Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima baik, bahkan mengusahakan tanggungjawab.
  - d. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif (pembaharuan) tersebar meluas dalam populasi dan tidak perlu merupakan milik dari mereka yang berada dalam posisi manajemen.<sup>14</sup>

Teori X dan Y, Herzberg memandang bahwa hakikat manusia, motif dan kebutuhannya sangat bermanfaat untuk digunakan sebagai bahan analisis dalam rangka mengadakan pendekatan motivasi untuk memperagakan kepemimpinan. Hasil penelitian Herzberg menemukan dua kesimpulan pokok.

Pertama, ada serangkaian kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan yang menyebabkan rasa tidak puas bagi karyawan apabila kondisi ini tidak baik atau tidak ada. Kedua, ada serangkaian kondisi intrinsik, *job content*, kondisi ini apabila terdapat dalam pekerjaan

---

<sup>13</sup> Ibid

<sup>14</sup> Ibid

akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan dan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat yang pada gilirannya akan meningkatkan prestasi karyawan.

Herzberg menemukan bahwa apabila serangkaian kondisi ekstrinsik tidak baik atau tidak ada, maka akan mengakibatkan karyawan merasa tidak puas terhadap lingkungan kerja. Mereka mengeluh dan apabila kondisi ini demikian memburuk akan berakibat mereka tidak tahan bekerja pada organisasi tersebut. Faktor ini disebut faktor iklim, baik faktor higiene dan juga disebut faktor pemeliharaan, karena iklim baik harus terus dipelihara agar tidak menimbulkan rasa tidak puas.

Faktor yang termasuk kategori faktor kesehatan/pemeliharaan meliputi:

1. Kebijakan dan manajemen organisasi yang dapat memberi kepuasan kepada karyawan.
2. Supervisi yang memuaskan.
3. Kondisi kerja, termasuk kondisi ruangan.
4. Hubungan antar pribadi.
5. Penghasilan yang mencukupi.
6. Status, kedudukan dalam organisasi yang sesuai dengan potensi karyawan yang bersangkutan.
7. Sekuriti adalah jaminan yang dapat memberikan ketenangan karyawan.<sup>15</sup>

Faktor yang termasuk kategori faktor motivator meliputi:

1. Perasaan berprestasi.
2. Pengakuan.
3. Pekerjaan menantang.
4. Pertumbuhan dan perkembangan.
5. Peningkatan tanggungjawab.<sup>16</sup>

### **Teori Defisiensi Motivasi**

Sebagian dari teori-teori paling lazim mengenai motivasi merujuk kepada kebutuhan sebagai kekuatan pendorong perilaku manusia. Berikut tentang bagaimana kebutuhan berfungsi memotivasi manusia.

Pertama, teori Hierarki. Dalam teori ini Maslow dalam buku Wayne mengemukakan bahwa kebutuhan kita terdiri dari lima kategori. Fisiologis, keselamatan atau keamanan, rasa memiliki, penghargaan dan aktualisasi diri. Kebutuhan-kebutuhan ini berkembang dalam satu urutan hierarki, dimana kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan yang

---

<sup>15</sup> Ibid, hlm. 236.

<sup>16</sup> Ibid

paling kuat. Kebutuhan ini mempunyai pengaruh atas kebutuhan-kebutuhan lainnya selama kebutuhan tersebut tidak terpenuhi.

Kedua, teori ERG dalam teori ini Alferder dalam buku Wayne mengemukakan terdapat tiga kategori kebutuhan, diantaranya ialah *Existence* atau eksistensi, *Relatedness* atau keterkaitan dan *Growth* atau pertumbuhan. Eksistensi meliputi kebutuhan fisiologis seperti rasa lapar, haus, dan juga kebutuhan materi seperti gaji, dan lingkungan kerja yang menyenangkan. Kebutuhan akan keterkaitan menyangkut hubungan dengan orang-orang penting disekitar kita, seperti anggota keluarga, sahabat dan rekan kerja. Kebutuhan akan pertumbuhan meliputi keinginan untuk produktif dan kreatif dengan mengerahkan segenap kemampuan kita. Ketiga, teori kesehatan-motivator, Herzberg mencoba menentukan faktor faktor apa yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi. Ia menemukan dua perangkat kegiatan yang memuaskan kebutuhan manusia yakni, kebutuhan yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja disebut motivator. Ini meliputi prestasi, penghargaan, tanggungjawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri dan potensi bagi pertumbuhan pribadi. Faktor-faktor yang berkaitan dengan ketidakpuasan disebut faktor pemeliharaan atau kesehatan meliputi gaji, pengawasan, keamanan kerja, kondisi kerja, administrasi, kebijakan organisasi, dan hubungan antar pribadi dengan rekan kerja, atasan dan bawahan di tempat kerja.<sup>17</sup>

### **Teori Harapan**

Teori harapan dikemukakan oleh Victor Vroom, memfokuskan pada tiga hubungan:

1. Hubungan upaya kinerja, probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu akan mendorong kinerja.
2. Hubungan kinerja ganjaran, derajat sejauh mana individu meyakini bahwa berkinerja pada tingkat tertentu akan mendorong tercapainya keluaran yang diinginkan.
3. Hubungan ganjaran tujuan pribadi, derajat sejauh mana ganjaran organisasional memenuhi tujuan/kebutuhan pribadi seseorang individu dan daya tarik ganjaran potensial untuk individu.<sup>18</sup>

Dalam teori ini, kuatnya kecenderungan bertindak dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan pengharapan bahwa tindakan akan diikuti keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran tersebut bagi individu. Teori pengharapan membantu menjelaskan mengapa banyak karyawan tidak termotivasi pada pekerjaan mereka dan semata-mata melakukan yang minimum untuk menyelamatkan diri.

---

<sup>17</sup> Wayne Pace, *Komunikasi Organisasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), h. 113.

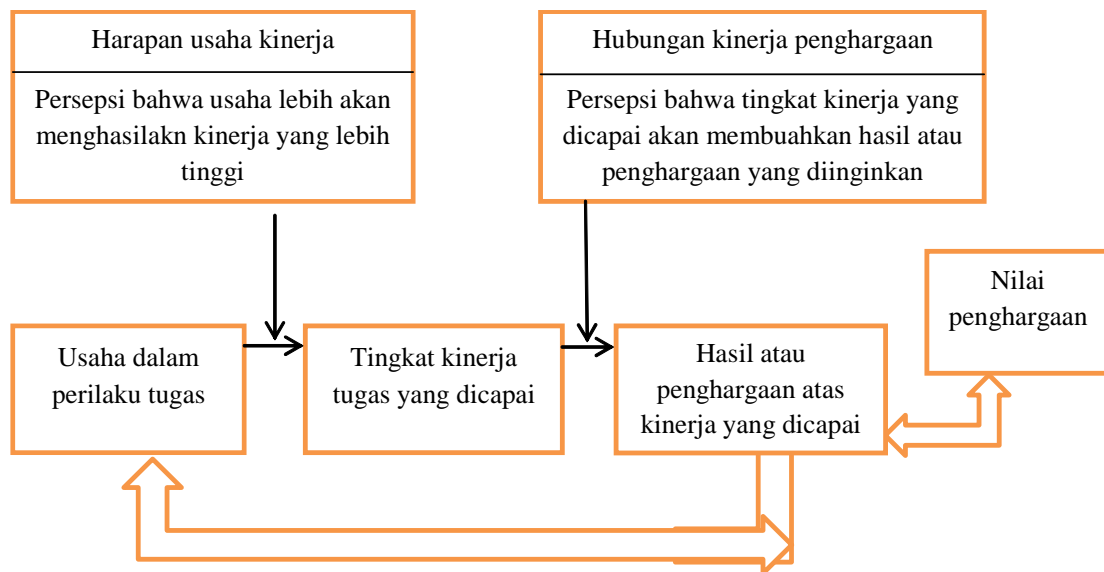
<sup>18</sup> Sedarmayanti, *manajemen sumber daya manusia*.....h.237.



Teori ini menyatakan bahwa individu mendasarkan keputusan tentang perilaku pada harapan mereka, bahwa satu perilaku atau perilaku pengganti lainnya cenderung menimbulkan hasil yang dibutuhkan atau diinginkan.

1. Harapan usaha kinerja, merujuk pada keyakinan karyawan bahwa bekerja lebih keras akan menghasilkan kinerja. Apabila orang tidak percaya bahwa bekerja lebih keras menghasilkan kinerja, usaha mereka mungkin berkurang.
2. Hubungan kinerja penghargaan mempertimbangkan harapan individu bahwa kinerja yang tinggi benar-benar akan menghasilkan penghargaan. Hubungan kinerja penghargaan mengindikasikan bagaimana kinerja efektif yang instrumental atau penting membuahkan hasil yang diinginkan.
3. Nilai penghargaan merujuk pada seberapa bernilainya penghargaan bagi karyawan. Satu faktor yang menentukan kesediaan para karyawan untuk mengerahkan usahanya adalah tingkat sampai mana mereka menilai penghargaan yang diberikan oleh organisasi.<sup>19</sup>

Untuk lebih jelasnya, berikut ini adalah gambar model motivasi harapan yang disederhanakan:



Model motivasi ini mengusulkan bahwa tingkat usaha individu (motivasi) bukan hanya merupakan fungsi dari penghargaan. Karyawan harus berharap bahwa mereka memiliki kemampuan mengerjakan tugas dengan baik, dan mereka harus menghargai penghargaan tersebut. Apabila ketiga kondisi tersebut dipenuhi, karyawan akan termotivasi untuk mencurahkan usaha yang lebih besar.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Ibid , h. 238.

<sup>20</sup> Ibid

## E. ORGANISASI

Ada bermacam-macam pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan organisasi. Schein (1982) mengatakan bahwa organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hierarki otoritas dan tanggung jawab. Schein juga mengatakan bahwa organisasi mempunyai karakteristik tertentu yaitu mempunyai struktur, tujuan, saling berhubungan satu bagian dengan bagian lain dan tergantung kepada komunikasi manusia untuk mengkoordinasikan aktivitas dalam organisasi tersebut.

Kohler (1976) mengatakan bahwa organisasi adalah sistem hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasi usaha suatu kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Lain lagi dengan pendapat Wright (1977), dia mengatakan bahwa organisasi adalah suatu bentuk sistem terbuka dari aktivitas yang dikoordinasi oleh dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan bersama.<sup>21</sup>

Everet M. Rogers dalam bukunya *Communication in Organization*, mendefinisikan organisasi sebagai suatu sistem yang mapan dari mereka yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melalui jenjang kepangkatan, dan pembagian tugas. Robert Bonnington dalam buku *Modern Business A Systems Approach*, mendefinisikan organisasi sebagai sarana dimana manajemen mengkoordinasikan sumber bahan dan sumber daya manusia melalui pola struktur formal dari tugas-tugas dan wewenang.<sup>22</sup>

Walaupun pendapat mengenai organisasi tersebut kelihatannya berbeda-beda perumusannya tapi ada 3 hal yang sama-sama dikemukakan yaitu: organisasi merupakan suatu sistem, mengkoordinasi aktivitas dan mencapai tujuan bersama atau tujuan umum. Dikatakan merupakan suatu sistem karena organisasi itu terdiri dari berbagai bagian yang saling tergantung satu sama lain. Bila satu bagian terganggu maka akan ikut berpengaruh pada bagian lain. Misalnya kita lihat organisasi sekolah. Di sekolah ada beberapa komponen di antaranya guru, murid, fasilitas. Bila pada komponen guru mendapat gangguan misalnya tidak datang ke sekolah atau sakit maka akan berpengaruh kepada anak-anak yang menjadikan mereka tidak dapat belajar begitu juga halnya fasilitas belajar tidak jadi digunakan.

Satu organisasi terbentuk apabila suatu usaha memerlukan usaha lebih dari satu orang untuk menyelesaikannya. Kondisi ini timbul mungkin disebabkan karena tugas itu terlalu besar atau terlalu kompleks untuk ditangani satu orang. Oleh karena itu suatu organisasi dapat kecil seperti usaha dua orang individu atau dapat sangat besar yang melibatkan banyak orang dalam interaksi kerja sama.

Korelasi antara ilmu komunikasi dengan organisasi terletak pada peninjauannya

---

<sup>21</sup> Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h. 23.

<sup>22</sup> Khomsahrial Romli, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: PT Grasindo, 2011), h.1.

yang terfokus kepada manusia-manusia yang terlibat dalam mencapai tujuan organisasi itu. Ilmu komunikasi mempertanyakan bentuk komunikasi apa yang berlangsung dalam organisasi, metode dan teknik apa yang dipergunakan, media apa yang dipakai, bagaimana prosesnya, faktor-faktor apa yang menjadi penghambat, dan sebagainya. Jawaban-jawaban bagi pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah bahan telaah untuk selanjutnya menyajikan suatu konsepsi komunikasi bagi suatu organisasi tertentu berdasarkan jenis organisasi, sifat organisasi, dan lingkup organisasi dengan memperhitungkan situasi tertentu pada saat komunikasi dilancarkan.<sup>23</sup>

Adapun unsur-unsur organisasi secara sederhana memiliki tiga unsur, yaitu:

1. *Man*

*Man* (orang-orang), dalam kehidupan organisasi atau ketatalembagaan sering disebut dengan istilah pegawai atau personnel. Pegawai atau personnel terdiri dari semua anggota atau warga organisasi, yang menurut fungsi dan tingkatannya terdiri dari unsur pimpinan (administrator) sebagai unsur pimpinan tertinggi dalam organisasi, para manajer yang memimpin suatu unit satuan kerja dengan fungsinya masing-masing dan para pekerja (*nonmanagement/workers*). Semua itu secara bersama-sama merupakan kekuatan manusiawi (*man power*) organisasi.

2. Kerjasama

Kerjasama merupakan suatu perbuatan bantu-membantu akan suatu perbuatan yang dilakukan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, semua anggota atau semua warga yang menurut tingkatan-tingkatannya dibedakan menjadi administrator, manajer, dan pekerja (*workers*), secara bersama-sama merupakan kekuatan manusiawi (*man power*) organisasi.

3. Tujuan Bersama

Tujuan merupakan arah atau sasaran yang dicapai. Tujuan menggambarkan tentang apa yang akan dicapai atau yang diharapkan. Tujuan merupakan titik akhir tentang apa yang harus dikerjakan. Tujuan juga menggambarkan tentang apa yang harus dicapai melalui prosedur, program, pola (*network*), kebijaksanaan (*policy*), strategi, anggaran (*budgeting*), dan peraturan-peraturan (*regulation*) yang telah ditetapkan.

4. Peralatan (*Equipment*)

Unsur yang keempat adalah peralatan atau equipment yang terdiri dari semua sarana, berupa materi, mesin-mesin, uang, dan barang modal lainnya (tanah, gedung/bangunan/kantor).

5. Lingkungan (Environment)

Faktor lingkungan misalnya keadaan sosial, budaya, ekonomi, dan teknologi.

---

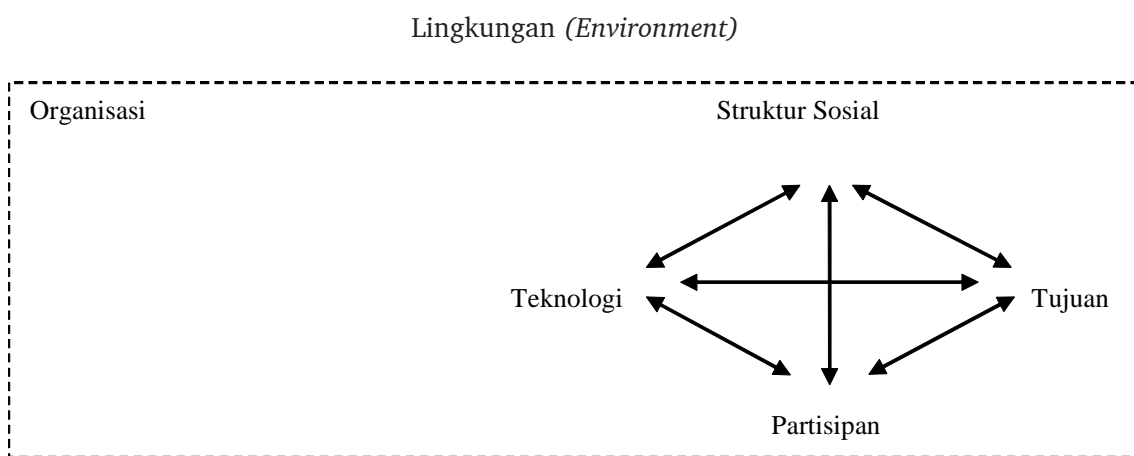
<sup>23</sup> *Ibid.*, h. 2.

## 6. Kekayaan Alam

Yang termasuk dalam kekayaan alam ini misalnya keadaan iklim, udara, air, cuaca (geografi, hidrografi, geologi, klimatologi), flora dan fauna.<sup>24</sup>

## Elemen Organisasi

Organisasi adalah sangat bervariasi ada yang sangat sederhana dan ada pula yang sangat kompleks. Maka untuk membantu kita memahami organisasi tersebut perhatikanlah model berikut yang menggambarkan elemen dasar dari organisasi dan saling keterkaitan satu elemen dengan elemen lainnya.



**Model Elemen Organisasi (Scott, 1981)**

### 1. Struktur Sosial

Struktur sosial adalah pola atau aspek aturan hubungan yang ada antara partisipan di dalam suatu organisasi. Struktur sosial menurut Davis (Scott, 1981) dapat dipisahkan menjadi dua komponen yaitu struktur normatif dan struktur tingkah laku.

Struktur normatif mencakup nilai, norma dan peranan yang diharapkan. Nilai adalah kriteria yang digunakan dalam memilih tujuan tingkah laku. Sedangkan norma adalah aturan umum mengenai tingkah laku yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam mengejar tujuan. Peranan yang diharapkan, digunakan sebagai standar penilaian tingkah laku karyawan yang sesuai dengan posisinya.

Komponen yang kedua adalah struktur tingkah laku. Komponen ini berfokus kepada tingkah laku yang dilakukan dan bukan pada resep bertingkah laku. Tingkah laku yang diperlihatkan manusia dalam organisasi ini mempunyai karakteristik umum yang merupakan

<sup>24</sup> <http://www.dewipurwasihsofia.blogspot.com/>

pola atau jaringan tingkah laku. Misalnya dalam suatu organisasi akan dapat terlihat bahwa adanya partisipan yang suka mempengaruhi orang lain atau yang suka mengasingkan diri dari temannya atau ada yang membenci atau dibenci oleh temannya dan sebagainya.

Struktur normatif dan struktur tingkah laku dari kelompok tidaklah dapat dipisahkan secara jelas dan tidak pula identik, tetapi berbeda tingkatnya dan saling berhubungan. Tingkah laku membentuk norma-norma sebagaimana halnya norma membentuk tingkah laku.

## **2. Partisipan**

Partisipan organisasi adalah individu-individu yang memberikan kontribusi kepada organisasi. Semua individu berpartisipasi lebih daripada suatu organisasi dan keterlibatannya pada masing-masing organisasi tersebut sangat bervariasi. Misalnya seorang karyawan pada suatu perusahaan adalah anggota organisasi dari perkumpulan perusahaannya, juga anggota dari perkumpulan agamanya, anggota dari masyarakat, dan organisasi lainnya. Sifat kepribadian dari seorang partisipan organisasi juga akan bervariasi dari satu organisasi kepada organisasi lainnya, tergantung kepada tipe dan peranannya dalam organisasi tersebut.

## **3. Tujuan**

Konsep tujuan organisasi adalah yang paling penting dan sangat kontroversial dalam mempelajari organisasi. Ahli analisis mengatakan bahwa tujuan sangat diperlukan dalam memahami organisasi, yang lainnya mempertanyakan apakah tujuan membentuk suatu fungsi lain daripada membenarkan tindakan yang lalu. Kemudian ahli tingkah laku menjelaskan bahwa hanya individu-individu yang mempunyai tujuan, organisasi tidak.

Bagi kebanyakan analisis, tujuan merupakan suatu titik sentral petunjuk dalam menganalisis organisasi. Tujuan dibatasi sebagai suatu konsepsi akhir yang diinginkan, atau kondisi yang partisipan usahakan mempengaruhinya, melalui penampilan aktivitas tugas-tugas mereka.

## **4. Teknologi**

Yang dimaksud dengan teknologi adalah penggunaan mesin-mesin atau perlengkapan mesin dan juga pengetahuan teknik dan keterampilan partisipan. Tiap-tiap organisasi mempunyai teknologi dalam melakukan pekerjaannya. Beberapa organisasi memproses materi input atau masukan dan membangun perlengkapan perangkat keras (*hard ware*).

Semua organisasi mempunyai teknologi tetapi bervariasi dalam memproduksi hasil yang diinginkan. Beberapa teori yang sangat menarik dan kerja empiris akhir-akhir ini memusatkan pada saling hubungan antara karakteristik teknologi dan bentuk struktur organisasi.

## **5. Lingkungan**

Setiap organisasi berada pada keadaan fisik tertentu, teknologi, kebudayaan dan lingkungan sosial, dimana organisasi tersebut harus menyesuaikan diri. Tidak ada organisasi yang sanggup mencukupi kepentingan dirinya sendiri. Semuanya tergantung kepada lingkungan sistem yang lebih besar untuk dapat terus hidup. Pada mulanya ahli analisis organisasi cenderung tidak melihat kurang penting hubungan lingkungan organisasi. Tetapi pekerjaan sekarang menitikberatkan kepada hubungan lingkungan ini.

Parson telah memberikan perhatian terhadap pentingnya hubungan di antara tujuan organisasi dengan lingkungan masyarakat yang lebih luas. Suatu organisasi mungkin mengharapkan dukungan sosial bagi aktivitasnya untuk merefleksikan nilai-nilai masyarakat pada fungsinya. Jika kesehatan menggambarkan suatu nilai positif yang kuat bagi suatu masyarakat kemudian organisasi yang kuat bagi suatu masyarakat kemudian organisasi yang mensuplai pemeliharaan kesehatan mungkin berusaha untuk mendapatkan dukungan dalam melaksanakan aktivitas mereka.

### **Fungsi Organisasi**

Organisasi mempunyai beberapa fungsi di antaranya adalah memenuhi kebutuhan pokok organisasi, mengembangkan tugas dan tanggung jawab, memproduksi hasil produksi dan mempengaruhi orang.

#### **1. Memenuhi Kebutuhan Pokok Organisasi**

Setiap organisasi mempunyai kebutuhan pokok masing-masing dalam rangka kelangsungan hidup organisasi tersebut. Misalnya semua organisasi cenderung memerlukan gedung sebagai tempat beroperasinya organisasi, uang atau modal untuk biaya pekerja dan penyediaan bahan mentah atau fasilitas yang diperlukan dalam pelaksanaan, format-format dan tempat penyimpanannya, petunjuk-petunjuk dan materi tertulis yang berkenaan dengan aturan-aturan dan undang-undang dari organisasi.

#### **2. Mengembangkan Tugas dan Tanggung Jawab**

Kebanyakan organisasi bekerja dengan bermacam-macam standar etis tertentu. Ini berarti bahwa organisasi harus hidup sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi maupun standar masyarakat di mana organisasi itu berada. Pada masyarakat kecil yang mempunyai perusahaan besar biasanya perusahaan itu bertanggung jawab terhadap kesejahteraan ekonomi masyarakat tersebut. Jadi, di samping memikirkan perkembangan dan kemajuan organisasinya dia juga memikirkan kesejahteraan hidup masyarakat di lingkungannya.

Di samping adanya tanggung jawab karena adanya standar yang perlu diikuti ada pula tanggung jawab yang diberikan oleh undang-undang. Misalnya kalau organisasi itu berupa suatu pabrik maka ada undang-undang jangan membuat polusi udara atau polusi lingkungan. Ini berarti bahwa organisasi harus memikirkan dan bertanggung jawab mengatasi masalah polusi yang ditimbulkan oleh organisasinya. Ini merupakan tugas berat bagi organisasi.

### 3. Memproduksi Barang atau Orang

Fungsi utama dari organisasi adalah memproduksi barang atau orang sesuai dengan jenis organisasinya. Semua organisasi mempunyai produknya masing-masing. Misalnya organisasi pendidikan guru produksinya adalah calon-calon guru. Organisasi tekstil hasil produksinya adalah tekstil yang mungkin bermacam-macam jenis dan coraknya.

Efektivitas proses produksi banyak tergantung kepada ketepatan informasi. Orang-orang dalam organisasi harus mendapatkan dan mengirimkan informasi kepada bagian-bagian yang memerlukannya sehingga aktivitas organisasi berjalan lancar. Penyampaian dan pemeliharaan informasi memerlukan proses komunikasi. Oleh sebab itu informasi juga tergantung kepada keterampilan berkomunikasi.

### 4. Mempengaruhi dan Dipengaruhi Orang

Organisasi digerakkan oleh orang. Orang yang membimbing, mengelola, mengarahkan dan menyebabkan pertumbuhan organisasi. Orang yang memberikan ide-ide baru, program baru dan arah yang baru. Dalam kondisi yang normal akan cenderung mengambil karakteristik tertentu dari organisasi dimana dia bekerja. Misalnya : jika dia bekerja di toko serba ada akan bertambah sensitif terhadap kebiasaan pembeli dan cara mereka menggunakan uang mereka. Begitu juga halnya kalau dia sebagai guru makin sensitif terhadap tingkah laku anak-anak atau remaja. Hal ini menunjukkan bahwa keadaan psikologis dan sosial berhubungan dengan tugas dan jabatan kita.

Sebaliknya organisasi juga dipengaruhi oleh orang. Sukses suatu organisasi tergantung kepada kemampuan dan kualitas anggotanya dalam melakukan aktivitas organisasi. Misalnya, dalam contoh yang sederhana dalam organisasi sepakbola. Berhasilnya tim sepakbola tersebut sangat tergantung kepada kemampuan pemain dan pelatihnya. Agar suatu organisasi dapat terus berkembang organisasi hendaknya memilih anggota organisasi yang diperlukannya yang mempunyai kemampuan yang baik dalam bidangnya dan juga memberikan kesempatan kepada seluruh anggota untuk mengembangkan diri mereka masing-masing.

## **Teori Organisasi**

Dalam bagian ini akan dikemukakan beberapa teori organisasi yang akan membantu

untuk melihat proses komunikasi dalam organisasi. Masing-masing teori tersebut akan berbeda pandangannya terhadap komunikasi organisasi.

## 1. Teori Klasik

Konsep-konsep tentang organisasi telah berkembang mulai tahun 1800-an, dan konsep-konsep ini sekarang dikenal sebagai *teori klasik* (classical theory) atau kadang-kadang disebut juga *teori tradisional*. Organisasi secara umum digambarkan oleh para teoritis klasik sebagai sangat tersentralisasi, dan tugas-tugasnya terspesialisasi. Para teoritis klasik menekankan pentingnya “rantai perintah” dan penggunaan disiplin, aturan dan supervisi ketat untuk mengubah organisasi-organisasi agar beroperasi lebih efisien. Teori klasik berkembang dalam tiga aliran : teori birokrasi, teori administrasi, dan manajemen ilmiah. Ketiga aliran ini dibangun atas dasar anggapan-anggapan yang sama. Ketiganya juga mempunyai efek yang sama dalam praktek, dan semuanya dikembangkan sekitar tahun 1990 – 1950 oleh kelompok-kelompok penulis yang bekerja secara terpisah dan tidak saling berhubungan.

### a. Teori Birokrasi

Teori ini dikemukakan oleh Max Weber dalam bukunya: *The Protestant Ethic and Spirit of Capitalism*. Kata birokrasi mula-mula berasal dari kata *legal-rasional*. Organisasi disebut rasional dalam hal penetapan tujuan dan perancangan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut Weber bentuk organisasi yang birokratik secara kodratnya adalah bentuk organisasi yang paling efisien. Weber mengemukakan karakteristik-karakteristik birokrasi sebagai berikut :

1. Pembagian kerja yang jelas.
2. Hirarki wewenang yang dirumuskan secara baik.
3. Program rasional dalam pencapaian tujuan organisasi.
4. Sistem prosedur bagi penanganan situasi kerja.
5. Sistem aturan yang mencakup hak-hak dan kewajiban-kewajiban posisi para pemegang jabatan.
6. Hubungan-hubungan antar pribadi yang bersifat “*impersonal*”.<sup>25</sup>

Jadi, birokrasi adalah sebuah model organisasi normatif, yang menekankan struktur dalam organisasi. Unsur-unsur birokrasi masih banyak ditemukan di organisasi-organisasi modern yang lebih kompleks daripada hubungan “*face-to-face*” yang sederhana.

Kita dapat mengenal suatu organisasi bersifat birokrasi atau tidak berdasarkan karakteristiknya. Menurut Kreps karakteristik birokrasi tersebut adalah sebagai berikut:

---

<sup>25</sup> <http://ryudi.wordpress.com/2010/12/18/teori-teori-organisasi/>



- a. Adanya aturan-aturan, norma-norma dan prosedur yang baku mengenai apa yang dilakukan dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi.
- b. Spesialisasi peranan anggota organisasi menurut pembagian pekerjaan.
- c. Hierarki otoritas organisasi secara formal.
- d. Pekerjaan karyawan dikualifikasikan berdasarkan kompetensi teknis dan kemampuan melakukan pekerjaan.
- e. Saling pertukaran dalam pekerjaan sehingga memungkinkan orang lain menggantikan pekerjaan seseorang.
- f. Hubungan interpersonal diantara anggota organisasi bersifat profesional dan personal.
- g. Deskripsi pekerjaan yang rinci harus diberikan kepada anggota organisasi yang merupakan pedoman dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.
- h. Rasionalitas dan kemungkinan meramalkan aktivitas organisasi dan penyelesaian tujuan.<sup>26</sup>

#### **b. Teori Administrasi**

Teori administrasi adalah bagian kedua dari teori organisasi klasik. Teori administrasi berkembang sejak tahun 1990. teori ini sebagian besar dikembangkan atas dasar sumbangan Henri Fayol dan Lynlali Urwick dari Eropa, serata Mooney dan Reiley di Amerika.

Fayol mengatakan bahwa semua kegiatan-kegiatan industrial dapat menjadi 6 kelompok:

1. Kegiatan teknikal (produksi, adaptasi).
2. Kegiatan komersial (pembelian, pertukaran).
3. Kegiatan finansial (pencarian suatu pengguna optimum dari modal).
4. Kegiatan keamanan (perlindungan terhadap kekayaan dan personalia organisasi).
5. Kegiatan akutansi (pentuan persediaan, biaya, penyusunan neraca dan lapoaran rugi-laba).
6. Kegiatan manajerial (perencanaan, pengorganisasian, pemberi perintah dan pengawasan).

#### **c. Manajemen Ilmiah**

Bagian ketiga dari teori klasik adalah manajemen ilmiah. Manajemen ilmiah dikembangkan mulai sekitar tahun 1990 oleh Frederick Winslow Taylor, telah dipergunakan cukup luas. Teori manajemen ilmiah masih banyak dijumpai dalam praktek-praktik manajemen modern. Manajemen ilmiah merupakan penerapan metode ilmiah pada stidi, analisa, dan pemecahan maslah-masalah organisasai. Bagi kita yang penting adalah memandang

---

<sup>26</sup> Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*.....h. 35-36.

manajemen ilmiah sebagai teknik-teknik manajerial yang sangat berharga. Empat kaidah dasar manajemen yang harus dilaksanakan dalam organisasi perusahaan, yaitu :

1. Menggantikan metode-metode kerja dalam praktek dengan berbagai metode yang dikembangkan atas dasar ilmu pengetahuan tentang kerja yang ilmiah dan benar.
2. Mengadakan seleksi, latihan-latihan dan pengembangan para karyawan secara ilmiah, agar memungkinkan para karyawan bekerja sebaik-baiknya sesuai dengan spesialisasinya.
3. Pengembangan ilmu tentang kerja seleksi, latihan dan pengembangan secara ilmiah harus diintegrasikan, sehingga para karyawan memperoleh kesempatan untuk mencapai tingkat upah yang tinggi, sementara manajemen dapat menekankan biaya produksi menjadi rendah.
4. Untuk mencapai manfaat manajemen ilmiah, perlu dikembangkan semangat dan mental para karyawan melalui pendekatan antara karyawan dan manajer sebagai upaya untuk menimbulkan suasana kerja sama yang baik.

## **2. Teori Hubungan Manusia (Teori Transisional)**

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 akan ada. 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 individu dan 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 Manusiawi ini dikemukakan oleh Elton Mayo. Teori ini termasuk penemuan besar pada awal tahun 1950-an. Hasil terpenting terjadi selama eksperimen penerangan lampu. Semula, para peneliti menganggap bahwa semakin baik penerangan, semakin tinggi hasil pekerja. Maka, mereka memutuskan untuk mengadakan suatu ruangan eksperimen dengan berbagai kondisi penerangan dan suatu ruangan kontrol dengan kondisi cahaya yang konstan. Dua kelompok pekerja dipilih untuk melakukan pekerjaan mereka di dua tempat yang berbeda. Melalui suatu periode waktu penerangan di ruangan eksperimen ditambah hingga intensitas yang menyilaukan dan kemudian dikurangi hingga tingkat di mana cahaya tidak ada. Hasilnya adalah sebagai berikut: Ketika banyaknya penerangan bertambah, bertambah juga efisiensi pekerja di ruangan eksperimen. Tetapi, efisiensi pekerja di ruangan kontrol juga bertambah.

Ketika cahaya berkurang di ruangan tes, efisiensi kelompok tes dan juga kelompok kontrol bertambah dengan perlahan tetapi mantap. Ketika penerangan setaraf dengan penerangan tiga lilin di ruangan tes, para operator memprotes, mengatakan bahwa mereka hampir tidak dapat melihat apa yang sedang mereka lakukan pada saat itu angka produksi berkurang. Hingga saat itu para pekerja dapat mempertahankan efisiensi meskipun terdapat hambatan. Hasil eksperimen penerangan cahaya membangkitkan minat para peneliti, juga minat terhadap manajemen. Maka, dari tahun 1927 hingga 1929, sebuah tim peneliti terkemuka mengukur pengaruh dan berbagai kondisi kerja terhadap produktivitas pegawai. Hasilnya juga sesuai dengan eksperimen penerangan, terlepas dari kondisi-kondisi kerja, produksi bertambah.

Para peneliti berkesimpulan bahwa hasil yang luar biasa bahkan menakjubkan itu terjadi karena enam orang dalam ruang eksperimen itu menjadi sebuah tim, yang hubungan anggota-anggotanya dalam kelompok berperan lebih penting dalam meningkatkan moral dan produktivitas mereka terlepas dan apakah kondisi-kondisi kerja tersebut baik atau buruk. Para peneliti juga berkesimpulan bahwa para operator tidak mengetahui mengapa mereka dapat bekerja lebih produktif di ruangan tes, namun ada feeling bahwa hasil yang lebih baik berkaitan dengan kondisi-kondisi kerja yang lebih menyenangkan, lebih bebas dan lebih membahagiakan.

Kesimpulan yang berkembang dan studi Hawthorne tersebut sering disebut Efek Hawthorne (*The Hawthorne Effect*): (1) Perhatian terhadap orang-orang boleh jadi mengubah sikap dan perilaku mereka. (2) Moral dan produktivitas dapat meningkat apabila para pegawai mempunyai kesempatan untuk berinteraksi dengan yang lainnya.

Mayo, kemudian (1945) menulis suatu ulasan mengenai minat para spesialis komunikasi terhadap analisis organisasi: Suatu kritik terhadap pergerakan hubungan manusiawi menyatakan bahwa pergerakan ini terlalu asyik dengan orang-orang dan hubungan- hubungan mereka dan mengabaikan keseluruhan sumber daya organisasi dan anggota-anggotanya. Suatu keinginan memberikan respons terhadap kebutuhan-kebutuhan pribadi dan organisasi telah menjadi suatu konsekuensi yang signifikan dari dasar-dasar yang telah diletakkan teoritis terdahulu mengenai perilaku. Dewasa ini terdapat perbedaan yang penting antara pengembangan hubungan manusiawi yang baik dan pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Komunikasi organisasi mencoba memberikan latar belakang guna mengembangkan kualitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi, tidak hanya mengembangkan kualitas hubungan manusiawi.<sup>27</sup>

## 1. Teori Mutakhir (*Modern*)

Teori perilaku dan teori sistem sosial dikategorikan sebagai teori transisional, karena

---

<sup>27</sup> <http://denontarr.blogspot.com/2008/11/teori-hubungan-manusiawi.html>

kedua teori tersebut menggambarkan suatu posisi yang lebih subjektif dan kontinum. Ketika interpretasi ini menekankan peranan yang lebih penting bagi perilaku simbolik manusia dan kapasitas kreatifnya. Kami tidak berpendapat bahwa teori yang lebih subjektif adalah teori yang “benar”, namun kini berbagai posisi pada kontinum menjadi lebih diperhatikan. Sejumlah teoritis berpendapat bahwa hal ini bukan sekedar sedikit modifikasi dari teori-teori terdahulu, melainkan suatu revolusi paradigma (pandangan dunia) (Lincoln, 1985).

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

1. Organisasi dipandang lebih rumit, dan usaha-usaha untuk mereduksi organisasi menjadi unsur-unsur dan proses-proses yang sederhana dipertanyakan. Organisasi cenderung mengembangkan suatu kultur yang rumit, dan memiliki karakteristik yang khas.
2. Gagasan mengenai suatu keteraturan hukum alamiah dan hukum sosial diganti dengan gagasan mengenai banyak perangkat keteraturan dan interaksi di antara keteraturan-keteraturan tersebut. Organisasi terdiri dari beberapa perangkat keteraturan, dengan dinamika interaksi yang timbal balik dan terjadi pada saat yang sama.
3. Organisasi dipandang kurang menyerupai istilah mesin dan lebih mirip metafora holograf untuk menemukan dinamika organisasi yang rumit. Lincoln (1985) menyatakan: Kekuatan metafora ini (holograf) mencakup setiap bagian kecil yang memuat informasi lengkap mengenai keseluruhan. Ini merupakan konsep yang amat ampuh bila menyangkut, misalnya materi genetik, di sini sebuah sel tunggal dikatakan memuat informasi tentang organisme keseluruhan atau dalam organisasi, informasi mengenai beberapa unit bagian organisasi tersebut dapat memberi informasi mengenai operasi organisasi secara keseluruhan.
4. Organisasi dan keadaan masa depannya dipandang lebih sulit diperkirakan dan dikendalikan dibandingkan dengan yang dinyatakan model-model teoritis terdahulu.
5. Perilaku organisasi lebih cocok digambarkan dengan model sebab akibat yang rumit (*complex causal model*) daripada model yang menekankan hubungan sebab akibat yang sederhana. Pendapat mengenai kausalitas timbal balik (*mutual causality*) lebih berguna dalam menggambarkan dinamika pertumbuhan, perubahan, dan evolusi.

6. Para pemerhati organisasi menunjukkan peningkatan minat dalam memikirkan berbagai cara memandang perilaku organisasi dan penjelasan tentang hukum dan contoh menjadi dasar bagi mereka yang mementingkan interpretasi dan kasus. Pencarian sejumlah teori utama, yang luas cakupannya, yang dapat menangani kerumitan organisasi, dipandang dengan cara lebih skeptis.

Dalam pembahasan berikut ini, kita akan menjelaskan dua teori mutakhir yang mencerminkan perubahan dalam pemikiran yang selama ini dianut oleh teori organisasi.

### **Ciri-Ciri Penting Pengorganisasian**

Teori-teori yang dibahas dalam hal ini adalah memandang struktur, perilaku dan lingkungan sebagai faktor-faktor kunci organisasi. Dalam teori-teori terdahulu, struktur dipandang sebagai hierarki, kebijakan dan rancangan organisasi, Sedangkan Weick memandang struktur sebagai aktivitas dan lebih spesifik lagi, sebagai aktivitas komunikasi. Struktur organisasi ditentukan oleh perilaku-perilaku yang saling bertautan.

Peranan orang-orang dan perilaku mereka dikemukakan dalam pembahasan teori perilaku dan teori sistem. Meskipun demikian, pendekatan-pendekatan tersebut mengamati bagaimana orang-orang dan perilaku mereka dalam menangani organisasi. Dalam teori-teori seperti ini, komunikasi secara khas dianggap mencerminkan karakteristik-karakteristik organisasi yang mendasar.

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

Apakah yang termasuk dalam pengorganisasian? Weick mendefinisikan pengorganisasian “sebagai suatu gramatika yang sudah secara mufakat untuk mengurangi ketidakjelasan dengan menggunakan perilaku-perilaku bijaksana yang saling bertautan. Pengesahan secara mufakat (*consensual validation*) berarti bahwa realitas organisasi muncul dari pengalaman yang dijalani bersama dan disahkan oleh orang lain. Pengalaman-pengalaman ini dijalani bersama orang lain melalui sistem-sistem lambang (*symbol systems*). Gramatika berarti sejumlah aturan, konvensi, dan praktik organisasi. Konvensi-konvensi ini membantu orang-orang melaksanakan tugas mereka dan menjadi dasar untuk menafsirkan apa yang telah dilaksanakan.

Organisasi hadir di tengah-tengah kita karena kegiatan pengorganisasian penting untuk mencegah kerancuan dan ketidakpastian yang dihadapi umat manusia. Organisasi harus menangani ketidakjelasan ini dan hal ini dilakukan organisasi dengan memberi makna pada peristiwa-peristiwa. Weick amat cermat mengenai perilaku pengorganisasian. Satuan penting dalam analisis Weick adalah interaksi ganda (*double interact*) dalam hal ini A berkomunikasi dengan B, B memberi respon pada A, dan A membuat beberapa penyesuaian atau memberi respon pada B. Jenis kegiatan komunikasi yang khas ini membentuk basis pengorganisasian. Perilaku komunikasi yang bertautan ini membuat organisasi mampu memproses informasi.

## **F. PENUTUP**

Penilaian prestasi kerja sangat penting dalam sebuah organisasi, untuk mengevaluasi sejauh mana karyawan/anggota tersebut telah melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, dimana umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, pimpinan, dan organisasi dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi kerja. Prestasi kerja karyawan/ anggota yang baik dalam organisasi tentunya karena faktor motivasi dari pimpinan.

Pendekatan motivasi adalah bahwa pimpinan menciptakan iklim organisasi yang dapat membuat anggota merasa termotivasi. Anggota hendaknya mendapat inspirasi sehingga merasakan adanya harapan dan ketersediaan dalam organisasi dimana ia bekerja. Kepemimpinan dan motivasi merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan.

Teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow, Dalam setiap manusia terdapat lima tingkat kebutuhan: 1), Fisiologis, antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks dan kebutuhan lain. 2),Keamanan, antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.3),Sosial, mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik dan persahabatan. 4), Penghargaan, mencakup faktor rasa hormat internal seperti: harga diri, otonomi dan prestasi, dan faktor hormat. Eksternal seperti, status, pengakuan dan perhatian. 5), Aktualisasi diri, yaitu dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi, mencakup:pertumbuhan, mencapai potensialnya, dan pemenuhan diri

Teori organisasi (teori organisasi klasik, teori transisional, dan teori mutakhir) mempelajari kinerja dalam sebuah organisasi. Salah satu kajian teori organisasi diantaranya membahas tentang bagaimana sebuah organisasi menjalankan fungsi dan mengaktualisasikan visi dan misi organisasi . selain itu, teori organisasi mencari pemahaman tentang prinsip-prinsip yang membimbing bagaimana organisasi berkembang dan berubah menjadi lebih baik lagi.

**DAFTAR BACAAN**

- Byars, Lloyd L dan Leslie W.Rue, 2000, *Human Resources Management, International Edition*, New York USA : Irwin-McGraw-Hill.
- E.B, Flippo, 1996, *Manajemen Personalia* Edisi Keenam, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Handoko,Hani, 1995, *Manajemen Sumber daya Manusia*, Yogyakarta: bpfe.
- Muhammad, Arni, 2004, *Komunikasi Organisasi*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Pace,Wayne,2010, *Komunikasi Organisasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya,.
- Robert, Bacal, 2002, *Performance Management*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Romli, Khomsahrial, 2011, *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: PT Grasindo.
- Sedarmayanti, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT Refika Aditama.
- Sutrisno, Edy, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Prenada Group.
- <http://ryudi.wordpress.com/2010/12/18/teori-teori organisasi/>
- <http://www.dewipurwasihsofia.blogspot.com/>