

Transformasi Organisasi : Basis Peningkatan Sumber Daya Manusia dalam Memperkuat Daya Saing

Poerwanto¹, Ika Sisbintari², Suhartono²

¹Penulis Buku *New Business Administration, Corporate Social Responsibility, Budaya Organisasi dan Komunikasi Bisnis*

²Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember

Email: poerwantosk@yahoo.com, bintari_laros@yahoo.com

Abstract – Globalization, competition, the development of science, knowledge and technology has change of human behaviours, with impact to of human interactions in connection to fulfil want and need. The implications of every business organization must adaptation to the change of environment, through the organization change, and to increase capacity of human resources as the important asset of organization. This article to discuss: (1) organizational change, (2) knowledge worker, (3) communication, in the contact of competitiveness.

Keywords - transformasi organisasi, globalization, knowledge worker, budaya organisasi

I. PENDAHULUAN

Abad ke 21 adalah era bisnis berbasis pengetahuan (*knowledge-based business*) yang ditandai dengan kemajuan ilmu, pengetahuan dan teknologi. Lingkungan bisnis dikarakteristikan dengan akselerasi perubahan yang cepat, dan berlangsung secara terus-menerus. Organisasi bisnis atau perusahaan dihadapkan pada era baru yang diindikasikan oleh kemajuan ilmu, pengetahuan dan teknologi, pasar global, meningkatnya kelas menengah, meningkatnya peran pelanggan dalam inovasi, dan pentingnya teknologi informasi dan komunikasi dalam proses produksi.

Globalisasi dan kemajuan ilmu, pengetahuan dan teknologi telah merubah perilaku manusia dalam upaya memenuhi berbagai kebutuhannya. Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi membawa manusia di belahan dunia manapun

dengan mudah dan cepat memperoleh informasi dan berkomunikasi dalam segala hal. Manusia sebagai pelanggan terhadap berbagai barang dan jasa, kini menjadi semakin teliti karena memiliki informasi yang luas serta selalu terkini. Dampaknya, organisasi perlu melakukan adaptasi dengan dinamika lingkungan melalui perubahan yang sesuai dengan kekuatan dan kebutuhan organisasi.

Organisasi harus melakukan pilihan yang tepat terhadap model perubahan organisasi, karena tidak semua model perubahan organisasi yang ditawarkan oleh berbagai pihak dapat diimplementasikan ke dalam semua bentuk organisasi, karena tergantung dari bidang kegiatan, ukuran atau besaran organisasi, kemampuan, serta lingkungan organisasi.

Transformasi atau perubahan organisasi adalah tantangan yang mengharuskan organisasi mengembangkan kemampuannya untuk beradaptasi terhadap lingkungan luar, dan mengintegrasikannya ke dalam dengan memberdayakan sumber- sumber yang dimiliki terutama sumber daya manusia sebagai aset terpenting organisasi. Transformasi organisasi bertujuan untuk meningkatkan kapabilitas organisasi sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis.

Lingkungan bisnis menurut Poerwanto (2006) merupakan sebuah sistem terbuka yang berada di lingkungan yang terdiri dari berbagai elemen atau unit yang saling berkaitan satu sama lainnya. Sebagai sebuah sistem sosial terbuka, unit-unit bisnis merupakan bagian dari sebuah lingkungan yang dapat memengaruhi dan dipengaruhi.

Dunia bisnis telah memasuki era persaingan yang ketat. Sinergitas telah menjadi kemas globalisasi, yang sebenarnya merupakan bentuk penjajahan baru oleh perusahaan-perusahaan besar untuk mencari keuntungan yang sebesar-besarnya, dengan memindahkan usahanya ke tempat lain yang memiliki sumber-daya baik alam yang melimpah, maupun sumber daya manusia yang masih bisa dibayar murah. Tidak sekedar itu, mereka juga memindahkan pencemaran ke negara lain.

Lanskap bisnis telah berubah secara terbuka. Implikasinya, setiap perusahaan kini harus memiliki kemampuan untuk meningkatkan kapasitasnya agar mampu memasuki persaingan global yang menuntut kemampuan daya saing, baik pada tingkat organisasi maupun individu.

Dalam kaitan dengan daya saing, Zuhail (2010) mengatakan bahwa perusahaan mesti mengalihkan perhatiannya—dalam porsi lebih besar—pada aset-aset tersembunyi seperti sumber daya manusia (SDM), budaya korporat, serta aset intelektual lainnya. Ada pergeseran yang cukup fundamental yang bergerak ke arah *human capital oriented*. Daya saing oleh Zuhail (2010) didefinisikan sebagai gambaran bagaimana suatu bangsa termasuk perusahaan-perusahaan dan SDM-nya mengendalikan kekuatan kompetensi yang dimilikinya secara terpadu guna mencapai kesejahteraan dan keuntungan.

Daya saing (*competitiveness*) dalam konteks bisnis dapat dipahami sebagai sebuah kemampuan atau kinerja sebuah lembaga baik yang berupa sumber daya manusia, perusahaan, atau negara dalam menghadapi pesaing-pesaingnya pada suatu kondisi tertentu.

Kotter (1996) mengatakan bahwa kini organisasi-organisasi harus menyiapkan diri untuk inovasi dan berubah, tidak hanya untuk menjadi berhasil tetapi untuk bertahan hidup dalam era kompetisi yang meningkat. Daft (2004) menambahkan bahwa perubahan organisasi adalah untuk beradaptasi dengan lingkungan melalui dua cara yaitu, *incremental change*—menunjuk pada seri progres-progres secara kontinyu dalam mengelola organisasi dan sering hanya pada satu bagian organisasi, dan *radical change*—menunjuk pada memecahkan kerangka organisasi, sering merubah organisasi secara keseluruhan.

Lanskap bisnis telah berubah dan akan terus

berubah. Untuk memasuki era perubahan diperlukan kemampuan beradaptasi yang tinggi yang berbasis pada sumber daya manusia berpengetahuan. Tulisan ini membahas transformasi organisasi, sumber daya manusia berpengetahuan, dan komunikasi dalam konteks untuk memperkuat daya saing.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Transformasi Organisasi

Dinamika lingkungan usaha seperti kompetisi, globalisasi, perubahan pasar, serta teknologi yang terus menerus merupakan alasan prinsipal terhadap transformasi organisasi untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia. Beer (1997) mengemukakan, sebagai konsekuensi dari perubahan lingkungan, maka organisasi harus menemukan dirinya dalam memajemeni sumber daya manusia secara kontinyu. Organisasi birokrasi yang hirarkiral diganti dengan organisasi datar dan terbuka. Lebih penting lagi, organisasi harus meningkatkan kapabilitasnya agar memiliki daya saing. Pernyataan tersebut menandakan bahwa transformasi atau juga disebut sebagai perubahan organisasi merupakan basis dari peningkatan kualitas sumberdaya manusia dalam menghadapi gelombang perubahan.

Poerwanto (2006) menjelaskan bahwa organisasi pada masa sekarang maupun masa datang apa pun bentuk dan jenis kegiatannya akan terus menghadapi perubahan dan merubah dirinya. Kebutuhan hidup secara individual akan mempengaruhi kebutuhan organisasi di mana individu bekerja dan atau sebaliknya. Individu dan organisasi di mana orang bekerja adalah dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya, dua-duanya membutuhkan perubahan. Lebih lanjut Poerwanto menjelaskan bahwa organisasi kini menghadapi tantangan perubahan global pada berbagai aspek kehidupan yang tidak akan pernah berhenti. Konsekuensinya, setiap organisasi harus dapat mengantisipasi dan mengadaptasi perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungannya atau organisasi yang bersangkutan merubah sistem operasinya melalui inovasi-inovasi yang relevan dengan kebutuhan eksistensinya.

Dessler (2000) mengemukakan perubahan lingkungan organisasi akan memengaruhi peran pengelolaan sumberdaya manusia dalam organisasi. Organisasi masa kini dituntut lebih menekankan pada kemampuan untuk bekerja lebih

baik, lebih cepat dan lebih kompetitif. Elemen-elemen lingkungan yang perlu diperhatikan dalam kaitan dengan pengelolaan sumberdaya manusia adalah:

1. *Globalization*. Globalisasi menunjuk pada kecenderungan perusahaan untuk memperluas penjualan dan manufakturingnya pada pasar baru di luar negeri. Globalisasi itu sendiri merujuk pada mengutamakan kepentingan dunia lebih luas daripada kepentingan individu atau kelompok. Globalisasi menuntut semua negara untuk membuka atau menerima tenaga kerja secara internasional.
2. *Technological Advances*. Keunggulan secara teknologi yaitu merujuk pada kemajuan peralatan, teknik dan proses yang diperlukan untuk mengubah masukan menjadi keluaran. Perubahan teknologi akan merubah sifat dasar pekerjaan, dan berkaitan dengan kemampuan sumber daya manusia.
3. *Deregulation*. Pengurangan atau penghapusan regulasi terhadap berbagai aspek kehidupan untuk mendukung proses bisnis.
4. *Trends in the Nature of Work*. Globalisasi, deregulasi, dan teknologi juga merubah sifat dasar pekerjaan. *Human capital* menunjuk pada pengetahuan, pendidikan, pelatihan, ketrampilan dan keahlian yang dimiliki oleh pekerja merupakan sesuatu paling penting. Kemampuan dasar manusia dalam berpikir adalah mutlak diperlukan dalam mengelola perusahaan, karena sumberdaya manusia merupakan aset dinamis yang dapat merubah aset lain perusahaan menjadi berarti bagi semua pihak berkepentingan.
5. *Workforce Diversity*. Angkatan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi pengelolaan sumberdaya manusia pada berbagai jenis kegiatan di berbagai organisasi. Demografi, kelompok minoritas, dan pemberdayaan pekerja senior atau pensiunan karena pengalaman adalah faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan. Kini dapat kita ketahui bahwa banyak wanita menduduki berbagai bidang pekerjaan pada tingkat manajemen menengah ke atas yang dulunya lebih banyak diduduki oleh pria. Wanita kini lebih banyak mendapat kesempatan untuk memperoleh berbagai bidang pendidikan yang mendukung kinerjanya. Demikian pula kelompok minoritas seperti suku dan para penyandang cacat fisik telah mendapat perhatian dunia untuk dapat memasuki pasar kerja yang mempunyai kedudukan sama dengan yang lain.

6. *Legal Trends Affecting Human Resource Management*. Dewasa ini peraturan-peraturan tentang ketenagakerjaan hampir selalu berubah yang disebabkan oleh berbagai tuntutan jaman. Kondisi ini secara langsung mempengaruhi kebijakan dan strategi pengelolaan sumber daya manusia.

Pemikiran Dessler menggambarkan bahwa lingkungan eksternal perusahaan di mana pun dapat memengaruhi berbagai kebijakan organisasi. Organisasi-organisasi atau perusahaan-perusahaan sekarang harus berjuang menghadapi tren perubahan yang berlangsung cepat, seperti perubahan pada teknologi, produk global, deregulasi, perubahan demografi, dan tren ke arah masyarakat yang terkoneksi. Tren tersebut mendorong meningkatnya persaingan global yang menuntut semua perusahaan untuk lebih kreatif, inovatif, dan adaptif. Dampaknya, perubahan orientasi strategi dari pengelolaan aset yang bersifat *tangible*, ke dalam pengelolaan aset pengetahuan yang bersifat *intangible*.

Terdapat tiga kapabilitas organisasional yang harus dibangun dalam menghadapi era perubahan yang semakin cepat, dan berbasis pada pengetahuan, yaitu: pembelajaran organisasi, penciptaan pengetahuan, dan inovasi dalam proses produksi. Ketiga kapabilitas organisasional tersebut menyebabkan bergesernya karakteristik organisasi di berbagai tingkatan dan fungsi. Kehidupan organisasi moderen tidak lagi sekedar beradaptasi dengan lingkungannya, tetapi dituntut untuk belajar secara berkesinambungan dari organisasi-organisasi lain baik sejenis maupun tidak yang memiliki keunggulan, selaras dengan tuntutan perubahan melalui transformasi dan pemberdayaan sumberdaya manusia yang dimiliki.

Karakteristik organisasi bisnis kini telah bergeser di berbagai fungsi maupun bangunan sebagai akibat dari proses perubahan di berbagai aspek kehidupan. Berbagai ahli organisasi seperti Walker (1993), Alfred & Miles (1996), dan McDermott (1996) telah merumuskan format pergeseran organisasi yang didasarkan pada pendekatan masing-masing. McDermott (dalam Poerwanto:2003) mengemukakan bahwa organisasi yang memiliki kinerja tinggi adalah organisasi yang berusaha untuk memenuhi tuntutan-tuntutan ;

1. Peningkatan rasa memiliki atau tanggung jawab di antara para karyawan untuk menyampaikan

- barang atau jasa secara kompetitif
- 2. Pemberdayaan dan pelibatan seluruh karyawan di semua tingkatan organisasi dalam proses keorganisasian
- 3. Kecepatan, kemampuan daya tanggap, kualitas terhadap keinginan dan kepuasan pelanggan.

Sebagai reaksi dari tuntutan-tuntutan tersebut di

atas, maka konsekuensinya adalah bahwa format organisasi menjadi moderat yang ditandai dengan bergesernya karakteristik dari yang statis sifatnya menuju ke arah yang dinamis dan berorientasi pada proses bukan pada keuntungan. Format pergeseran karakteristik organisasi moderen digambarkan Poerwanto ((2006) pada Tabel 1, yaitu :

Tabel 1. Format pergeseran karakteristik organisasi moderen

Dari	Ke arah
a. Individual	a. Tim
b. Statis	b. Dinamis; fleksibel
c. Rentang kendali sempit	c. Rentang kendali luas
d. Fungsional	d. Integrasi, melibatkan setiap unit dalam kebijakan
e. Hirarki tinggi	e. Hirarki datar
f. Menekankan pada pengendalian	f. Memberi wewenang
g. Orientasi keuntungan finansial	g. Orientasi pada proses, keinginan pelanggan dan keuntungan dalam arti luas
h. Sentraliasi	h. Desentralisasi
i. Stabilitas	i. Perubahan berkelanjutan

Karakteristik organisasi moderen cenderung lebih mengutamakan proses dari pada tujuan akhir. Organisasi moderen ditandai dengan proses kerja yang dilakukan secara tim dan terkoordinir dalam struktur, serta lebih menekankan pada wewenang dari pada komando dan kontrol. Pemberian wewenang merupakan bentuk dari pemberdayaan karyawan untuk melakukan apa yang terbaik bagi organisasi. Wal-Mart merupakan contoh sebagai organisasi moderen dalam memberikan wewenang kepada karyawan. Karyawan Wal-Mart di bagian terdepan diberikan kekuatan untuk mengambil keputusan yang terbaik bagi perusahaan terhadap masalah yang sedang dihadapi berkenaan dengan hal-hal yang berkaitan dengan layanan pada pelanggan. Implementasinya, setiap selesai melaksanakan tugas masing-masing karyawan melaporkan kepada supervisornya tentang kejadian atau pengambilan keputusan penting atau di luar kejadian biasa yang dilakukan pada hari itu. Tindakan ini mempunyai dua arti, *pertama*, menjadi kontrol apakah wewenang yang diberikan sudah dijalankan dengan benar, *kedua* sebagai masukan manajemen.

Pergeseran karakteristik organisasi pada berbagai aspek kehidupan merupakan tantangan dalam bisnis yang mengharuskan organisasi melakukan transformasi dengan menciptakan kapabilitas baru untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Upaya

untuk mencapai keunggulan kompetitif memaksa

sumberdaya manusia sebagai salah satu capital untuk berperan sebagai inisiator dan proaktif. Ulrich (1998) menyatakan ada beberapa tantangan kompetitif yang secara bersama-sama mengharuskan organisasi untuk membangun kapabilitas baru, yaitu globalisasi, kemampuan untuk mendapatkan laba melalui pertumbuhan, modal intelektual, dan perubahan yang tidak pernah berhenti dan berlangsung cepat. Dalam konteks kewajiban organisasi untuk melakukan transformasi, sumberdaya manusia mempunyai peran baru sebagai :

1. *Mitra pelaksana strategi* – melalui tanggung jawab dan pelibatan langsung terhadap semua aspek kehidupan organisasi
2. *Ahli dalam administrasi* – mengkoordinasi kegiatan strategis, mengumpulkan dan menyebarkan informasi, serta membuat kebijakan organisasi
3. *Membangun keunggulan diri* – memiliki pengetahuan dan kemampuan di bidangnya, inovatif, inisiatif dan komitmen.
4. *Agen perubahan* – proaktif melakukan pemantauan perkembangan lingkungan dan inovatif.

Peran baru sumber daya manusia menuntut setiap karyawan di semua tingkatan untuk berpandangan

positif ke depan, dan profesional. Peran baru sumberdaya manusia bertanggungjawab untuk membangun tatanan organisasi agar memiliki kemampuan dalam menanggapi perubahan global. Sebagai agen perubahan maka sumberdaya manusia dituntut untuk memiliki inisiatif dan berfokus pada kerja tim. Peran baru tersebut juga berimplikasi pada strategi pengelolaan sumberdaya manusia dalam pengembangan dan orientasi organisasi.

Transformasi organisasi adalah sebuah proses tata kelola organisasi secara simultan, merupakan keharusan bagi organisasi. Transformasi organisasional adalah proses perubahan organisasi yang mencakup struktur dan proses dalam rangka untuk meningkatkan kinerja yang sesuai dengan dinamika perkembangan lingkungan organisasi. Gouillart dan Kelly (1995) mendefinisikan transformasi bisnis sebagai menyusun kembali arsitektur utama korporasi, untuk mencapai tujuan secara serempak—sekalipun berbeda kecepatan. Transformasi bisnis berkaitan dengan empat dimensi R (4R) *Reframing, Restructuring, Revitalization dan Renewal*.

Reframing, adalah mengenai perubahan konsep perusahaan terhadap apa yang ingin dicapai. *Restructuring*, adalah kesiapan perusahaan untuk mencapai tingkat kompetitif dari kinerjanya. *Revitalization*, adalah mengenai semangat untuk berkembang melalui keterkaitan perusahaan dengan lingkungannya. *Renewal*, berkaitan dengan sumber daya manusia dalam transformasi serta spirit dari perusahaan.

Meyerson (2001) menjelaskan bahwa perubahan organisasi dapat dilakukan melalui dua jalan, yaitu *drastic action* dan, *evolutionary adaptation*. *Drastic action change*, adalah perubahan diskontinyu dan akan berhadapan dengan organisasi atau tugas manajemen puncak. Dalam suatu situasi, perubahan mungkin terjadi secara cepat dan selalu mengakibatkan kesulitan yang signifikan. Sedangkan *evolutionary change* adalah perubahan tahap demi tahap, desentralisasi dan tidak memerlukan pergolakan. Dua pendekatan tersebut mendorong organisasi untuk memiliki budaya perubahan yang berorientasi pada masa depan. Pilihan apakah perubahan dilakukan dengan aksi drastis, atau evolusi tergantung dari kapabilitas, kebutuhan, dan luas pasar organisasi.

Pada dasarnya setiap organisasi harus mampu mengembangkan kapabilitasnya dalam mengantisipasi perubahan lingkungan dengan memandang secara aktif masa depan organisasi. Perubahan pada salah satu elemen lingkungan atau secara simultan akan mengganggu eksistensi lingkungan lainnya. Perubahan dapat berbentuk pada berbagai bidang organisasi tergantung dari ukuran besarnya organisasi dan jenis kegiatan. Greenberg dan Baron (1995); Stoner et.al (1995), menyatakan terdapat tiga bidang penting dalam perubahan yaitu, teknologi, struktur, dan manusia. Sedangkan Robbins (1996) menambahkan satu bidang lagi yaitu tata ruang.

Organisasi harus mampu mengembangkan kapabilitasnya dalam mengantisipasi kecenderungan lingkungan dengan memandang secara aktif masa depan organisasi. Morgan (1989) dalam buku larisnya *Riding the Waves of Change* menyebutnya sebagai *Proactive Mindset*, yaitu aktivitas-aktivitas:

1. Melihat ke depan
2. Mengidentifikasi masalah dan peluang
3. Menemukan jalan dalam mengatasi masalah negatif dan membuka kesempatan untuk pengembangan organisasi
4. Memahami, menentukan, dan mengembangkan peluang-peluang yang dapat diimplementasikan.

Untuk merealisasi keempat pemikiran proaktif tersebut organisasi harus meningkatkan sikap dan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki dengan program memposisikan dan mereposisi kapabilitas mereka. Perubahan organisasi dapat dipahami sebagai perubahan-perubahan operasional organisasi dalam upaya menyesuaikan dinamika lingkungan organisasi. Sumber daya manusia adalah kapital yang menjadi salah satu penentu penting sukses tidaknya kinerja organisasi secara keseluruhan.

Proses transformasi organisasi akan mendapat berbagai tantangan yang disebabkan oleh kepentingan baik secara organisasional maupun individual yang dapat berupa penolakan. Pertimbangan penolakan organisasional diantaranya adalah struktural, kelompok kerja, keahlian, hubungan kekuasaan, dan alokasi sumber daya yang sudah mapan. Sedangkan penolakan individual diantaranya faktor kebiasaan atau kemapanan, ketidaktahuan, posisi, dan keengganan.

Secara organisasional berbagai dimensi penolakan tersebut menjadi salah satu faktor penghambat bagi organisasi untuk beradaptasi dengan dinamika lingkungan. Kondisi tersebut menjadi tugas manajemen untuk melakukan tindakan strategis yang dapat menjadi fondasi bagi terbentuknya pola adaptasi organisasi.

Terdapat dua langkah yang perlu dilakukan dalam perubahan organisasi. *Pertama*, adalah pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi (*organizational knowledge*) untuk memasuki tahapan transformasi yang diinginkan dan harus dilakukan. Nonaka dan Takeuchi (1995) mengatakan bahwa *organizational knowledge* adalah kapabilitas organisasi secara keseluruhan untuk menciptakan pengetahuan baru, menyebarkannya ke seluruh jajaran organisasi dan mewujudkan pada berbagai produk, pelayanan dan sistem. *Kedua*, pembelajaran organisasi (*organizational learning*), Senge (1990) mengatakan *organizational learning* adalah kemampuan organisasi untuk menyesuaikan atau melakukan adaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan, dengan secara kontinyu mengadopsi berbagai ketrampilan teknologis dan managerial baru di seluruh jajaran organisasi.

Setiap organisasi membutuhkan seperangkat pengetahuan dalam berbagai aspek keorganisasian seperti psikologi, administrasi, sosiologi, budaya, teknis, maupun hukum yang berkaitan dengan proses produksi. Untuk memperoleh dan mengembangkan pengetahuan, diperlukan pembelajaran organisasi secara terus menerus tentang lingkungan organisasi. Dalam kaitan dengan *organizational knowledge* dan *organizational learning*, Pucik (1992) mengatakan bahwa pengembangan suatu kapabilitas pembelajaran organisasional dan penciptaan pengetahuan baru berarti organisasi memfokuskan kegiatan pada kualitas interaksi di antara para manajer-karyawan, dan sub-unit-sub-unit. Komunikasi dua arah antara manajer-karyawan dan antar unit merupakan sumber dari pengetahuan organisasi. Organisasi yang berpengetahuan menuntut kemampuan untuk mengumpulkan dan menyebarkan informasi secara menyeluruh.

Transformasi organisasi mendorong terjadinya perubahan peran sumber daya manusia dari menunggu perintah ke pemberian wewenang untuk berinisiatif dan pelibatan di dalam pengambilan keputusan. Transformasi organisasi adalah pertimbangan atau alternatif adaptasi terhadap ide-

ide baru dan atau dinamika lingkungan dalam proses produksi.

Bisnis bidang apa pun kini menghadapi tantangan transformasi organisasi yang dinamis, yang menyebabkan organisasi perlu menciptakan kapabilitas baru yang kredibel, melalui pemberdayaan sumber daya manusia sebagai aset dinamis. Ulrich (1998) menyatakan terdapat tantangan kompetitif yang secara bersamaan mengharuskan organisasi membangun kapabilitas baru yaitu, globalisasi, kemampuan untuk mendapatkan laba melalui pertumbuhan, modal intelektual (*intellectual capital*), dan perubahan yang tidak pernah berhenti serta berlangsung dengan cepat. Tantangan yang demikian mengharuskan organisasi lebih adaptif, dan berupaya mengembangkan kapabilitas organisasionalnya sebagai alat kompetisi melalui keunggulan organisasi seperti kecepatan, kemampuan daya tanggap, dan kemampuan pembelajaran.

Knowledge Worker

Pada era globalisasi, efisiensi dan efektifitas menjadi bagian penting dalam proses produksi. Setiap perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif, yaitu produktivitas, kreativitas dan inovatif sebagai kekuatan *intangibile*, dan keunggulan komparatif yaitu efisiensi pada faktor produksi seperti tenaga kerja, bahan baku, dan ukuran usaha sebagai kekuatan *tangible*. Dalam kaitan dengan era globalisasi dan pembentukan daya saing, sumber daya manusia menjadi aset yang paling penting, karena merupakan aset dinamis yang mampu menggerakkan aset-aset lainnya. Sumber daya manusia merupakan fondasi dalam membangun daya saing organisasi.

Knowledge worker dalam bahasan ini dipahami sebagai sumber daya manusia berpengetahuan adalah sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan yang dapat berupa ilmu, teknologi, ketrampilan dan atau keahlian khusus yang dimanfaatkan dalam proses produksi. Organisasi harus mampu memperoleh *knowledge worker* melalui proses rekrutmen yang transparan dan bertanggung jawab, serta sesuai dengan visi, misi, bentuk dan kegiatan organisasi. Kekeliruan dalam merekrut, mendidik, menempatkan dan mengontrol sumber daya manusia yang dimiliki akan menjadi masalah bagi organisasi.

Membangun daya saing yang kokoh diperlukan sumber daya manusia yang unggul yang mampu

menguasai dan mentransfer ilmu, pengetahuan dan teknologi dalam proses produksi. Konsekuensinya, organisasi-organisasi unggul, perlu membina sumber daya manusia yang memiliki modal intelektual (*intellectual capital*) untuk merespon dinamika lingkungan organisasi. Modal intelektual tidak hanya berbasis ilmu dan pengetahuan saja tetapi juga moral, karena sehebat apapun intelektualitas seseorang akan menjadi kurang bermanfaat bagi organisasi jika ia tidak bermoral.

Stewart (1997) mendefinisikan modal intelektual adalah materi intelektual yaitu pengetahuan, informasi, kekayaan intelektual, pengalaman yang digunakan untuk menciptakan kesejahteraan. Stewart juga mengemukakan bahwa pengetahuan telah menjadi faktor produksi yang penting dan oleh karenanya aset intelektual harus dikelola oleh perusahaan.

Tuntutan perubahan global telah memaksa hampir semua organisasi apa pun jenis kegiatannya melakukan reaksi secara cepat dan tepat terhadap dinamika lingkungan serta dalam memenuhi sasaran strategis organisasi. Salah satu trik yang efektif dalam mengantisipasi globalisasi adalah bagaimana organisasi memiliki atau melahirkan sumberdaya manusia yang berkualitas.

Setiap organisasi harus dapat mengembangkan kapabilitas organisasionalnya untuk memperoleh keunggulan pada kemampuan daya tanggap melalui transformasi organisasi terhadap struktur, kultur, sistem, fungsi dan peran sumber daya manusia. Untuk itu perlu dikembangkan model pengelolaan sumber daya manusia yang didasarkan pada kepentingan berbagai pihak yang harus mencakup analisis dan evaluasi terhadap keefektifan model yang akan dikembangkan dalam organisasi.

Poerwanto (2006) menjelaskan, bahwa pada dasarnya kebijakan pengelolaan sumber daya manusia harus berlandaskan pada tujuan-tujuan utama, kebutuhan dan kemampuan perusahaan, serta pihak-pihak berkepentingan. Untuk dapat memenuhi berbagai tuntutan dalam pengelolaan sumberdaya manusia diperlukan nilai-nilai yang harus dianut bersama sebagai pedoman dalam bertindak secara organisasional. Setiap perusahaan harus memiliki kerangka kerja yang didasarkan pada filosofi para pemilik atau pengelola yang mengatur interaksi orang-orang dalam organisasi. Kerangka kerja tersebut adalah seperangkat asumsi

yang menjadi dasar perilaku.

Kerangka kerja organisasi oleh Schein (1989) dikatakan sebagai budaya organisasi, sedangkan Mitznberg (1989) mengatakan sebagai idiologi organisasi.

Budaya organisasi

Poerwanto (2006) menjelaskan bahwa organisasi adalah unit sosial yang terdiri dari sekelompok orang yang berinteraksi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sebagai unit sosial, organisasi terdiri dari orang-orang yang memiliki latar belakang sosial-ekonomi-budaya dan motivasi yang berbeda. Konsekuensinya, latar belakang yang berbeda mempengaruhi perilaku individual, dan perilaku individual akan mempengaruhi kinerja organisasi. Implikasinya, setiap organisasi perlu menciptakan seperangkat nilai yang dianut bersama untuk membangun sistem keorganisasian guna menyeragamkan pemikiran dan tindakan serta merubah perilaku individual karyawan ke perilaku organisasional.

Budaya perusahaan telah didefinisikan oleh banyak ahli baik dari kalangan manajemen, sosial, antropologi maupun organisasi. Dalam buku ini budaya perusahaan didefinisikan sebagai: seperangkat asumsi dasar yang dibangun dan dianut bersama sebagai moral organisasi dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan proses integrasi internal. Hofstede (1991) mengatakan bahwa budaya adalah '*software of mind*' yang menjadi *mental programming* organisasi dalam mengarahkan pola-pola berpikir, merasakan dan tindakan organisasional.

Budaya merupakan bauran dari elemen-elemen; filosofi, nilai, norma, keyakinan, ide dan mitos yang terintegrasi untuk menentukan cara kerja dan perilaku organisasional. Elemen-elemen tersebut merupakan isi budaya yang berkaitan dengan apa yang dipikirkan, dirasakan, dan dilakukan oleh semua karyawan. Isi budaya adalah moral yang mempengaruhi proses internalisasi organisasi yang harus diterima dan disepakati untuk menjadi bagian dari kehidupan organisasi.

Bagaimana budaya dimulai ?

Setiap permulaan kegiatan dari sebuah perusahaan adalah menetapkan sejumlah aturan, tujuan-tujuan, dan sistem keorganisasian yang dibangun oleh para penggagas dan atau pemilik perusahaan. Schein (1983) mengemukakan bahwa kebiasaan

dewasa ini, tradisi, dan cara umum organisasi dalam melakukan segala tindakan sebagian besar disebabkan oleh apa yang berasal dari apa yang telah dilakukan sebelumnya, dan tingkat keberhasilannya diperoleh melalui kerja keras. Hal tersebut mengarahkan kita pada pemikiran bahwa sumber paling akhir dari budaya organisasi adalah: *pendirinya*.

Pendiri perusahaan yang biasanya juga menjadi pemilik, akan mempengaruhi pola pengelolaan usaha. Ide-ide, nilai-nilai muncul dari pemikiran para pendiri dan pemilik. Robbins (1998) mengatakan bahwa para pendiri suatu organisasi secara tradisional mempunyai dampak utama pada permulaan budaya organisasi. Mereka mempunyai suatu visi mengenai bagaimana seharusnya organisasi beroperasi. Schein (1997) menambahkan bahwa pada dasarnya budaya muncul dari tiga sumber :

1. Keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan asumsi dari para pendiri organisasi
2. Belajar dari pengalaman yang dilakukan oleh anggota kelompok-kelompok sebagaimana perkembangan organisasi
3. Keyakinan, nilai-nilai, dan asumsi-asumsi baru yang dibawa masuk oleh pimpinan dan anggota baru.

Perusahaan tidak terbentuk begitu saja, tetapi merupakan sebuah proses di mana pendiri memiliki gagasan, visi, ide-ide dan tujuan-tujuan. Pendiri dalam hal ini dapat perorangan atau kelompok kecil yang berunding mengenai pola pengelolaan organisasi.

Membangun budaya yang kuat

Budaya perusahaan merupakan salah satu aspek penting organisasi dalam membentuk perilaku karyawan yang sesuai dengan tujuan-tujuan strategis pengelolaan sumberdaya manusia. Budaya akan membentuk karakteristik dan membangun kepercayaan organisasi. Budaya yang kuat menjadi penekan karyawan untuk berkinerja maksimal demi organisasinya.

Sukses tidaknya pengelolaan sumberdaya manusia perusahaan sangat tergantung dari bagaimana budaya yang telah dibangun diimplementasikan oleh jajaran pimpinan perusahaan. Untuk menjadi budaya yang kokoh bagi perusahaan, Hickman dan Silva (1984) dalam mengemukakan bahwa terdapat tiga langkah dalam mendorong budaya yang sukses; *commitment, competence dan consistency*, atau 3 C. Komitmen adalah perjanjian

karyawan terhadap eksistensi organisasi. Kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas dalam rangka tujuan-tujuan organisasi, dan konsistensi merupakan kemandirian untuk secara terus menerus berpegang pada komitmen dan kemampuannya sebagai karyawan yang bertanggung jawab terhadap kelangsungan organisasi.

Poerwanto (1992;2004) mengemukakan bahwa budaya yang kuat dibangun oleh empat dimensi K atau empat C, yaitu komitmen (*commitment*), kemampuan (*competence*), kepaduan (*cohesion*) dan konsistensi (*consistency*). Komitmen untuk melakukan yang terbaik bagi perusahaan perlu didukung oleh kemampuan individual dalam keahlian teknis, psikologis maupun sosiologis untuk memadukan diri sebagai bagian dari kehidupan perusahaan secara menyeluruh. Kondisi tersebut harus dilaksanakan secara konsisten terhadap apa yang telah disepakati bersama. Keempat dimensi K pembentuk budaya yang kuat tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisah-pisahkan.

Setiap perusahaan menghendaki pada setiap karyawannya untuk memiliki kompetensi khususnya pada bidang yang diinginkan perusahaan. Namun demikian kompetensi tersebut perlu disertai dengan komitmennya untuk menjadi karyawan yang unggul yang diperuntukkan baik dirinya maupun organisasinya, serta konsisten memegang teguh komitmen- komitmennya dan secara ikhlas memadukan diri dengan segenap kemampuannya ke dalam kehidupan organisasi. membangun budaya yang kuat memerlukan pemimpin yang kuat yang memiliki visi dan kepribadian yang kuat pula. Para pendiri adalah orang yang membangun visi, misi, filosofi serta tujuan-tujuan utama organisasi. Pada saat itu pula dimulainya perilaku organisasi yang dimotori oleh pendiri dan tim pimpinan puncak lain. Gerakan pertama pada saat dimulainya operasi adalah memberi teladan pada para bawahan dan mengantisipasi kegiatan lingkungan eksternal. Budaya yang kuat akan mendukung pengelolaan sumberdaya manusia yang kuat pula.

Pengelolaan sumberdaya manusia ditinjau dari aspek administrasi bisnis diartikan sebagai kebijakan terhadap pengembangan untuk menerima dan meningkatkan kualitas dan performansi karyawan demi tujuan-tujuan organisasi. Dasar dari kebijakan pengelolaan sumberdaya manusia adalah kebutuhan internal

organisasi dan disesuaikan dengan kondisi eksternal organisasi.

Kepemimpinan dalam Pengelolaan Sumberdaya Manusia

Sumberdaya manusia merupakan aset dinamis bagi organisasi yang masing-masing memiliki latar belakang pendidikan, keahlian, motivasi yang berbeda ketika masuk untuk menjadi karyawan. Organisasi harus mampu mengelola atau mememanajementi sumberdaya manusia yang dimiliki sesuai dengan tujuan dan kemampuan yang dimiliki. Manajemen merupakan proses keorganisasian dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajer, direktur, atau pemimpin adalah orang yang memimpin proses keorganisasian. Keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh kepemimpinannya, yaitu kemampuan untuk mengarahkan orang lain dalam kegiatan organisasi.

Pemimpin di mana pun akan berhasil jika ia memiliki kekuatan yang mampu mengarahkan orang lain untuk bekerja sesuai dengan keinginan organisasi. Kekuatan dimaksudkan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku karyawan. Ditinjau dari aspek administrasi, sumber-sumber kekuatan pemimpin didapat dari:

1. *Atribut personal*, mencakup latar belakang pendidikan, keahlian, pengalaman dan kepribadian yang merupakan kekuatan pribadi (*personal power*) bagi pemimpin dalam mengarahkan karyawan.
2. *Legimitasi organisasi*, adalah posisi formal yang diberikan kepada seorang pemimpin untuk mengarahkan perilaku karyawan yang dinyatakan dalam struktur organisasi, dan
3. *Gabungan antara situasi dengan kapasitas seseorang* yang merupakan situasi di mana menghendaki seseorang dengan kapasitas yang dimiliki diberi kesempatan untuk mengarahkan orang lain untuk bertindak sesuai dengan tujuan mereka. Kekuatan dalam kepemimpinan berkaitan dengan ketergantungan terhadap kondisi internal organisasi maupun eksternal.

Kepemimpinan yang sukses, menurut Bennis (1997) harus dengan cerdas memanfaatkan berbagai kualitas terbaik. Kualitas-kualitas terbaik tersebut adalah: *integritas, dedikasi, kemurahan hati, kesederhanaan, dan kreativitas*—itu adalah bumbu-bumbu utama kepemimpinan. *Integritas* yang dimaksud adalah standar-standar moral dan kejujuran intelektual yang menjadi dasar perilaku

kita.

Dedikasi adalah keyakinan besar atas sesuatu. Komitmen besar dan sangat kuat ini merupakan basis bagi berbagai karya seni besar, penemuan, temuan ilmiah, eksplorasi, dan kehidupan. Sesungguhnya, kesetiaan absolut pada seseorang atau sesuatu dapat menjadikan kita lebih manusiawi. Manusia tidak dapat melayani hidupnya secara utuh dan penuh tanpa mewakilkan pada sesuatu yang di luar kemampuan mereka sendiri.

Kebesaran jiwa yang dimaksud adalah “bersifat ksatria dalam pikiran dan perasaan; tulus dalam memaafkan; tidak bersifat pendendam dan pengeluh”. Orang-orang berjiwa besar dan sederhana menonjol dalam sikap mereka yang tahu diri. Mereka mengetahui siapa mereka sebenarnya, memiliki ego yang sehat, dan lebih bangga dengan apa yang telah mereka kerjakan ketimbang siapa diri mereka.

Keterbukaan, adalah kemauan untuk mencoba berbagai hal baru dan mendengarkan ide-ide yang baru. Orang yang berpikiran terbuka tidak membedakan martabat orang berdasarkan ras, warna kulit, agama, atau pekerjaan; tidak mempertimbangkan ide-ide berdasarkan siapa yang melontarkan—keterbukaan pikiran dilakukan untuk membuatnya kreatif dan berjiwa petualang.

Kreativitas, adalah sesuatu yang menyertai kita sejak lahir, dan yang kita semua putuskan untuk dilenyapkan. Untuk mengembalikan kreativitas kita, kita harus mengembalikan rasa ketertarikan kita, melakukan terobosan pada prakonsepsi kita. Kita juga harus memandang segalanya sebagai sesuatu yang baru dan segar.

Kelima kualitas dalam kepemimpinan tersebut yang oleh Bennis secara ringkas disebut sebagai visi dan kebijakan—berada dalam diri kita, bagaimana pun, siapa pun pemimpin harus menjalankan keduanya. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengintegrasikan potensi-potensi yang dimiliki baik individual maupun organisasional menjadi sebuah kekuatan yang dapat menggerakkan roda organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Bennis selanjutnya menambahkan bahwa ada dua proposisi yang mengarahkan cara berpikir dan kerjanya dalam buku uniknya *Mengelola Sumberdaya Manusia* Mirip dengan

Mengembalikan Kucing (1997) yaitu, *pertama*, bahwa kepemimpinan adalah karakter yang dalam bahasa Yunani artinya “yang ditorehkan”, sedangkan dalam bahasa Perancis “yang dicantumkan”. Artinya, bukan sekedar gaya khas. Kata tersebut berhubungan dengan siapa kita sebagai manusia, dan apa yang membentuk kita.

Proposisi *kedua*, agar organisasi tetap memiliki daya saing, para pemimpin harus menciptakan sebuah tatanan sosial yang mampu meningkatkan modal intelektual. Yang paling dipertimbangkan dalam struktur, tatanan, atau rancangan organisasi adalah apakah organisasi tersebut dapat menunjukkan lima F: *fast* (pesat), *focused* (terfokus), *flexible* (Luwes), *friendly* (tidak merusak) dan *fun* (menyenangkan). Rancangan apa pun akan dapat dijalankan jika orang-orangnya mau menjalankannya. Untuk memotivasi orang-orangnya, Bennis menyatakan bahwa ide, inovasi, dan kualitas tenaga kerjalah yang dapat menciptakan keunggulan dunia. Para pemimpin yang paling cerdas mengetahui hal itu.

Jadi, kepemimpinan yang sukses harus didukung oleh kualitas bawahan, sistem keorganisasian dan sumber daya lainnya. Mengelola sumberdaya manusia memerlukan atribut personal para pemimpin, legimitasi organisasi dan situasi. Pekerjaan yang bagaimana pun akan dapat diselesaikan jika para pelaksananya memiliki komandan yang mempunyai karakter yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan. Kesesuaian antara karakter pemimpin dengan latar belakang sosial budaya pekerja serta pekerjaan merupakan modal dasar bagi kesuksesan organisasi. Kepemimpinan dalam haldan kebutuhan tertentu dapat dibentuk, tetapi dalam hal tertentu kepemimpinan lahir secara alamiah atau sudah melekat dalam diri seseorang. Mana yang terbaik? Tergantung dari jenis dan besaran organisasi.

Keputusan yang telah ditetapkan merupakan tindakan administrasi dalam arti sempit. Proses kerjasama dalam usaha pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan perlu komunikasi.

Semua pengalaman dalam proses penyelenggaraan kegiatan pencapaian tujuan harus dijadikan informasi yang memberi masukan bagi pengembangan pengelolaan khususnya yang berkaitan pada tingkat kebijakan. Organisasi-organisasi moderen adalah organisasi yang selalu beradaptasi dengan lingkungannya. Pembuatan

kebijakan, pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan merupakan proses yang dinamis. Oleh karenanya setiap langkah merupakan pengalaman yang harus dapat dirubah untuk menjadi pengetahuan baru yang menjadi sumber daya organisasi secara berkesinambungan. Administrasi dalam arti luas dan administrasi dalam arti sempit adalah satu kesatuan yang secara fungsional mempunyai tugas pokok yang berbeda tetapi merupakan sebuah kesatuan. Dalam prosesnya, inti dari administrasi adalah komunikasi.

6. Komunikasi

Pada menjelang akhir tahun 2013 dunia dikejutkan oleh berita tentang penyadapan yang dilakukan oleh dua negara terhadap beberapa pejabat penting dari beberapa negara lainnya. Di Indonesia, Australia diisukan telah melakukan penyadapan pembicaraan terhadap beberapa pejabat penting negara Indonesia, dan juga beberapa negara lain yang dikaitkan dengan kepentingan Amerika Serikat. Kasus penyadapan merupakan pelanggaran terhadap hak seseorang, namun bisa dilakukan jika memang undang-undang membolehkan. Contoh pentingnya komunikasi di Indonesia adalah tertangkapnya beberapa pejabat Indonesia yang melakukan tindak pidana korupsi karena Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) diberi hak oleh undang-undang untuk melakukan penyadapan terhadap mereka yang diduga melakukan tindak pidana korupsi.

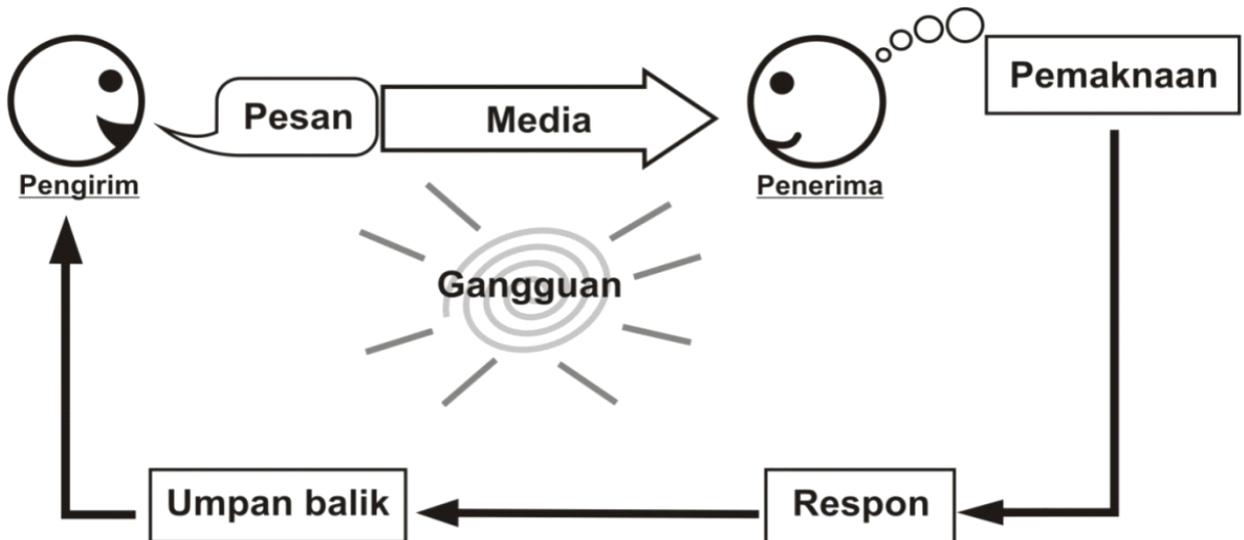
Proses kerja sama dalam organisasi diatur melalui struktur, dimana interaksi antarunit dan atau antarorang dikoordinasi agar proses kerja sama dapat berlangsung secara harmonis, dan dinamis. Inti dari interaksi keorganisasian adalah komunikasi. Ditinjau dari aspek organisasi, Myers & Myers (1982) mengemukakan bahwa komunikasi menempati posisi sentral, sebab struktur organisasi serta ruang lingkup organisasi ditentukan oleh teknik-teknik komunikasi.

Komunikasi telah didefinisikan oleh banyak pemikir dan pakar komunikasi sesuai dengan pendekatannya. Istilah komunikasi dalam bahasa Inggris berasal dari kata “*common*”, atau dalam bahasa latin “*communis*”, keduanya diartikan sebagai bersamaan. Berkomunikasi merupakan kegiatan bersama antar orang untuk berbagi informasi, ide-ide, keputusan tentang sesuatu. Secara umum bisa dipahami bahwa komunikasi adalah proses pengiriman, dan penerimaan pesan

dalam bentuk verbal maupun non-verbal yang disertai dengan pemaknaan terhadap pesan yang dikirim.

Samovar, Porter dan McDeniel (2010) dalam bukunya *Communications Between Cultures* mendefinisikan komunikasi sebagai proses dinamis di mana orang berusaha untuk berbagi masalah internal mereka dengan orang lain melalui penggunaan simbol. Komunikasi adalah proses pengiriman, dan penerimaan pesan dalam bentuk verbal maupun non-verbal yang disertai dengan pemaknaan terhadap pesan yang dikirim.

Dalam era globalisasi, komunikasi menjadi semakin rumit karena menyangkut berbagai keragaman kepentingan, budaya serta bahasa. Sebagai proses, komunikasi melibatkan empat elemen pokok; (a) Komunikator, adalah pihak yang mengirim pesan, (b) pesan yang dikirim, (c) komunikan, adalah pihak yang menerima pesan, dan (d) reaksi serta umpan balik dari pesan yang disampaikan komunikan kepada komunikator. Komunikasi berkaitan dengan pengirim, pesan, media, penerima, pemaknaan, respon, umpan balik, dan gangguan.



(Emocom Series, 2012)

Gambar 1. Proses Komunikasi

Secara sederhana proses komunikasi digambarkan oleh Poerwanto dan Zakaria L.S (2014) pada Gambar 1:

1. *Pengirim*: pihak yang mengirim pesan kepada pihak lain
2. *Pesan*: seperangkat simbol atau sinyal yang dapat berupa kata-kata; gambar; gabungan kata dan gambar.
3. *Media* : saluran komunikasi yang digunakan untuk menyampaikan pesan
4. *Penerima* : pihak yang menerima pesan
5. *Pemaknaan* : interpretasi atau pemahaman penerima terhadap pesan yang diterima
6. *Respon* : reaksi penerima terhadap pesan yang diterima setelah dipahami tentang makna yang terkandung dalam pesan
7. *Umpan balik* : tanggapan atau reaksi penerima yang dikomunikasikan ke pengirim
8. *Gangguan* : rintangan yang bisa mengganggu proses komunikasi dari pesan sampai reaksi terhadap pesan.

Pesan yang baik terdiri dari kata-kata atau simbol-simbol yang mudah dikenali atau dipahami oleh penerima. Komunikator harus mampu mengelola sumber-sumber atau informasi yang akan dijadikan pesan secara efektif dan efisien serta praktis agar bisa menjauhkan gangguan yang muncul dalam proses komunikasi. Komunikator bisnis mengawasi tugasnya dengan memahami karakter dari khalayak sasaran, mitra kerja, atau segmentasi pasar lebih dahulu secara cermat. Karakteristik komunikan berperan dalam pemilihan jenis pesan dan media yang akan digunakan agar proses komunikasi dapat efektif dan efisien.

Gangguan akan berpengaruh dalam memahami pesan yang dikirim. Terdapat berbagai faktor gangguan dalam komunikasi; fisik, pemahaman makna, kesenjangan sosial dan budaya. Pernahkah kita mengalami hal ini dalam berkomunikasi? Ketika kita sedang berbicara dengan seseorang di suatu tempat, lalu ada deru suara kendaraan yang

mengganggu, akibatnya lawan bicara tidak bisa menangkap suara dan kata-kata kita dengan baik. Contoh lain, misal saat kita berinteraksi dengan calon konsumen di Yahoo Messenger lalu koneksi internet terputus sehingga usaha promosi *word-of-mouth* menjadi terhambat. Itulah yang disebut sebagai gangguan (*noise*) dalam proses komunikasi.

Gangguan dalam proses komunikasi bisa berasal dari individu maupun organisasional. Gangguan yang sifatnya individual adalah; tingkat dan latar belakang pendidikan, pengalaman hidup, latar belakang sosial budaya dan motivasi. Sedangkan dari sisi organisasional; filosofi pemilik, jenis produk yang dihasilkan, bentuk dan jenis media serta pesan yang digunakan, posisi seseorang dalam organisasi, dan tujuan-tujuan organisasi. Gangguan baik yang berasal dari individu maupun organisasi akan mempengaruhi pemaknaan terhadap pesan yang diterima serta memengaruhi responnya terhadap pesan.

Berangkat dari figur di atas dapat dipahami bahwa secara sederhana tujuan pokok komunikasi adalah untuk membangun kesalingpengertian dari para pemangku kepentingan tentang berbagai hal yang diperlukan masing-masing pihak. Kesalingpengertian dalam konteks bisnis bermanfaat dalam membangun hubungan, dan bisa menjadi sumber daya bagi kelangsungan hidup organisasi. Ditinjau dari aspek sosial, komunikasi merupakan kekuatan yang dapat membantu meningkatkan kualitas hidup dengan menginformasikan berbagai kebutuhan dan kemampuan yang diperlukan untuk memperluas wawasan, mempermudah akses hubungan antarmanusia, antara manusia dengan organisasi, dan antara organisasi.

Komunikasi oleh banyak pakar diyakini dapat menjadi media untuk membentuk, mendorong dan atau mengubah sikap, opini, dan perilaku manusia dimanapun. Komunikasi akan menghasilkan hubungan dan kesalingpengertian bagi pemangku kepentingan dalam berbagai hal baik dalam konteks individual maupun lingkungan. Komunikasi juga bermanfaat membantu semua pihak yang terlibat untuk memahami mengenai berbagai hal yang ada disekitar kita, misalnya perubahan dan perkembangan yang terjadi lingkungannya.

Samovar, Porter dan McDeniel (2010) mengemukakan bahwa komunikasi mengandung

sejumlah prinsip;

1. *Komunikasi merupakan proses dinamis.* Menandakan bahwa kegiatan komunikasi sedang berlangsung dan terus berlangsung yang melibatkan sejumlah variabel penting yang bekerja dalam satu waktu yang bersamaan
2. *Komunikasi merupakan simbol.* Dalam konteks komunikasi manusia, simbol merupakan ekspresi yang mewakili atau menandakan sesuatu hal yang lain. Dalam hal ini perlu diingat bahwa simbol tidak mempunyai hubungan langsung dengan apa yang diwakilinya, sehingga dapat berubah-ubah
3. *Komunikasi merupakan kontekstual.* Komunikasi terjadi pada situasi atau sistem tertentu yang mempengaruhi apa dan bagaimana kita berkomunikasi dan apa arti dari pesan yang kita bawa. Komunikasi tidak terjadi secara terisolasi atau kosong, tetapi merupakan bagian dari sistem yang besar yang terdiri atas berbagai macam unsur yang perlu untuk dipertimbangkan. Komunikasi selalu terjadi dalam konteks dan sifat komunikasi sangat tergantung pada konteks—konteks budaya, lingkungan, kesempatan, waktu dan jumlah orang
4. *Komunikasi merupakan refleksi diri.* Manusia mempunyai kemampuan untuk memikirkan diri mereka sendiri, teman mereka berkomunikasi, pesan-pesan mereka, dan akibat potensial dari pesan tersebut, *semua dalam waktu yang sama*
5. *Kita belajar untuk berkomunikasi.* Kemampuan berkomunikasi merupakan hubungan yang saling memengaruhi antara apa yang ada dalam gen (tidak perlu dipelajari) dan apa yang dipelajari tentang komunikasi selama hidup
6. *Komunikasi memiliki konsekuensi.* Kegiatan mengirim dan menerima simbol memengaruhi semua orang yang terlibat di dalamnya.

Berangkat dari prinsip komunikasi yang dikemukakan Samovar di atas dapat dipahami bahwa komunikasi adalah kompleks, karena melibatkan berbagai variabel sosial, budaya, ekonomi, waktu, teknologi dan ruang. Variabel-variabel tersebut memengaruhi karakteristik dan kualitas dari pesan maupun pemahaman pesan yang disampaikan.

Bisnis adalah mengelola sumber-sumber; sumber daya alam, sumber daya insani, sumber daya

finansial, teknologi, ilmu, pengetahuan, politik, sosial dan budaya sebagai masukan untuk menjadi luaran guna memenuhi kebutuhan masyarakat. Ditinjau dari aspek organisasi, sumber-sumber bisnis bisa dipahami sebagai lingkungan bisnis, yaitu elemen-elemen yang dapat mempengaruhi dan dipengaruhi kinerja suatu organisasi bisnis. Oleh karenanya, prinsip bisnis adalah memperoleh dan memberikan keuntungan secara bertanggung jawab. Keuntungan bisnis yang bertanggung jawab pada era spiritual dipahami secara luas yaitu tidak hanya ditinjau dari aspek finansial semata, tetapi juga dari aspek lain seperti citra, waktu, penguasaan ilmu, pengetahuan, teknologi dan keberhasilan pelestarian sumber-sumber yang digunakan dalam proses produksi. Dampaknya, diperlukan komunikasi sebagai pembentuk pola hubungan yang saling menguntungkan dan bermanfaat bagi semua pihak dalam proses produksi baik yang bersifat internal maupun eksternal.

Komunikasi organisasi *internal* adalah komunikasi dengan pihak-pihak yang berada dalam organisasi yaitu pemilik, manajemen, dan karyawan, dan komunikasi *eksternal* yaitu komunikasi dengan pihak-pihak yang berada di luar organisasi, yaitu pelanggan, distributor, pemasok, pemerintah, lembaga-lembaga kemasyarakatan dan masyarakat umum. Ditinjau dari aspek bisnis, komunikasi dapat dipahami sebagai hubungan antarmanusia, hubungan manusia dengan organisasi dimana mereka bekerja, hubungan antarorganisasi dengan organisasi lain dalam proses produksi. Komunikasi bisnis berfungsi dalam; pertukaran ide-ide, barang atau jasa, perilaku dan informasi yang diperlukan, baik secara individual maupun organisasional.

Saluran komunikasi

Terdapat dua saluran komunikasi diberbagai kesempatan. *Pertama*, saluran komunikasi tertulis (*written communication*), yaitu komunikasi dengan menggunakan alat. Saluran komunikasi tertulis bersifat resmi. *Kedua*, saluran komunikasi lisan (*oral communication*) yaitu komunikasi yang disampaikan secara langsung secara lisan, dan biasa dilakukan jika membutuhkan umpan balik secara langsung.

Kedua jenis saluran tersebut mempunyai kelebihan masing-masing tergantung dari tujuan dan jenis pesan yang akan disampaikan. Saluran komunikasi tertulis memiliki kelebihan;

- a. Bersifat formal
- b. Bersifat permanen
- c. Dapat didokumentasikan

Sedangkan komunikasi lisan memiliki kelebihan;

- a. Bersifat personal
- b. Bisa disampaikan secara cepat
- c. Bisa memperoleh respon atau umpan balik secara cepat
- d. Pengirim pesan dapat mengendalikan situasi komunikasi.

Komunikasi tertulis dilakukan jika jenis pesan yang disampaikan bersifat rinci dan terdokumentasi, serta merupakan bagian dari operasional organisasi secara formal, sedangkan komunikasi lisan digunakan untuk memperoleh respon yang langsung dari komunikan berkaitan dengan pesan yang disampaikan.

Fungsi komunikasi

Ditinjau dari berbagai aspek, komunikasi memiliki berbagai fungsi, Samovar, Porter; McDaniel (2010) mengemukakan fungsi-fungsi komunikasi adalah;

1. *Komunikasi memungkinkan anda mengumpulkan informasi tentang orang lain.* Informasi yang didapat memungkinkan orang belajar tentang orang lain, dan menolong orang dalam menentukan cara memperkenalkan diri.
2. *Komunikasi menolong seseorang memenuhi kebutuhan interpersonal.* Manusia adalah makhluk sosial, dengan berkomunikasi dengan orang lain maka kebutuhan seseorang dapat terpenuhi. Komunikasi merupakan salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan sosial.
3. *Komunikasi membentuk identitas diri.* Komunikasi juga berperan dalam menentukan identitas seseorang, baik secara pribadi, kelompok, budaya. Interaksi seseorang dengan lainnya akan menentukan sikapnya.
4. *Komunikasi memengaruhi orang lain.* Komunikasi baik verbal maupun non-verbal dapat membentuk dan atau merubah perilaku orang lain. Komunikasi merupakan salah satu instrumen yang dapat membentuk perilaku pihak lain sesuai dengan keinginan pihak komunikator.

Sedangkan ditinjau dari aspek organisasi Scott dan Mitchel (1976) yang disitir Robbins (2001) mengatakan bahwa fungsi komunikasi adalah: kendali (pengawasan), motivasi, pengungkapan emosional, dan informasi.

Dari berbagai pengertian dari para pemikir ilmu komunikasi dapat dipahami bahwa komunikasi merupakan proses dinamis di mana orang berusaha untuk berbagi informasi terhadap suatu kondisi kepada pihak lain melalui pesan yang dikirim, dan mempunyai dampak baik positif maupun negatif. Komunikasi adalah salah satu cara manusia berinteraksi dengan lingkungannya yang berperan untuk meningkatkan kualitas hidup. Shimp (2000) mendefinisikan komunikasi sebagai proses di mana pemikiran dan pemahaman disampaikan antarindividu, atau antara organisasi dengan individu. Komunikasi bisa terjadi pada berbagai aspek kehidupan; sosial, kultur, bisnis, ekonomi, dan politik. Komunikasi adalah kehidupan.

Dalam kehidupan sehari-hari setiap manusia berkomunikasi dengan pihak lain dalam berbagai kepentingan. Kegiatan komunikasi dapat dilakukan dimana saja, kapan saja dengan media apa saja. Kemajuan teknologi telah merubah cara masyarakat berkomunikasi. Bisnis merupakan bagian dari kegiatan antarmanusia dalam usaha memenuhi kebutuhan dan keinginannya, dan komunikasi menjadi bagian penting dalam bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Beer, Michael, 1997, *The Transformation of the Human Resource Function: Resolving the Tension Between a Traditional Administrative and New Strategic Role*, Human Resource Management Journal, Vol.36. No.1.
- [2] Choo, Chun Wei, 1999, *The Knowing Organization: How To Use Information To Construct Meaning, Creating, Knowledge, and Make Decision*, Oxford University Press, NY.
- [3] Daft, Richard L., 2004, *Organization Theory and Design*, 8th Edition, Thomson Learning, USA
- [4] Greenberg, Jerald & Robert A. Baron, 1995, *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, PHI, N.J
- [5] Gouillart, Francis. J, and James N.Kelly, 1995, *Transforming the Organization*, McGraw-Hill, Inc, New York
- [6] Kotter, John, P., 1996, *Leading Change*, Havard Business School Press, Boston.
- [7] Meyerson, Debra E, 2001, *Radical Change the Quiet Way*, Havard Business Review, October
- [8] Morgan, Gereth, 1989, *Riding the Wave of Change: Developing Managerial Competencies for a Turbulent World*, Jossey-Bass Publisher, Oxford.
- [9] Nonaka, I dan H. Takeuchi, 1995, *The Knowledge-Creating Companies: How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*, Oxford University Press, New York
- [10] Poerwanto, 2003, *Transformasi Organisasi: Dampaknya Terhadap Peran Sumber Daya Manusia Bidang Pariwisata*, Aspirasi, Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, FISIP Universitas Jember, Vol. XIII, No.2, Desember, hal 127-139.
- [11] Poerwanto, 2006, *New Business Administration: Paradigma Baru Pengelolaan Bisnis di Era Dunia Tanpa Batas*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- [12] Pucik, V & N.M Tichy & Barnett, 1992, *Globalizing Management: Creating and Leading the Competitive Organization*, John Wiley & Son, New York
- [13] Robbins, Stephen, 1996, *Organizational Behavior: Concept, Controversies, Applications*, PHI, New Jersey.
- [14] Schein, Edgar G, 1989, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, Oxford
- [15] Senge, P.M, 1990, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Random Century, New York.
- [16] Stoner, James A.F, Freeman, Gilbert JR, 1995, *Management*, PHI, New Jersey.
- [17] Ulrich, D, 1994, *A New Mandate for Human Resources*, Havard Business Review, January-February.
- [18] Zuhail, 2010, *Knowledge and Innovation: Platform kekuatan Daya Saing*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- [19] Stewart, T., 1997, *Intellectual Capital: The New Wealth of Organization*, Doubleday, New York
- [20] Stoner, James A.F, R.E Freeman and D R. Gilbert, Jr, 1995, *Management*, PHI, (Terjemahan, Alexander Sindoro).