

Paradigma dalam Teori Organisasi dan Implikasinya pada Komunikasi Organisasi

Yovita Sabarina Sitepu

Departemen Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Sumatera Utara (USU), Medan 20155

email: v1ta711@yahoo.com

Abstrak - Ada banyak cara pandang (paradigma) dalam melihat organisasi. Ada cara pandang tradisional/klasik yang sangat obyektif dan mekanistik, cara pandang kritis yang sangat subyektif, serta cara pandang yang berada di antara keduanya (transisional/peralihan). Perbedaan cara pandang tersebut pada akhirnya juga memengaruhi bagaimana melihat peran komunikasi di dalam organisasi. Teori-teori pada aliran klasik memandang komunikasi sebagai fungsi pengawasan atau kontrol dari pihak manajemen ke karyawan. Sementara itu pada aliran transisional, komunikasi di dalam organisasi merupakan sebuah proses yang melibatkan baik itu pihak eksekutif maupun karyawan. Sementara pada aliran kritis, proses komunikasi yang terjadi di dalam organisasi tidak terlepas dari budaya di organisasi tersebut.

Abstract - There are many ways to see an organization (paradigms). They are traditional/classical paradigm, critical paradigm, and the other is in between two of them (transitional). Traditional paradigm sees something objectively and mechanically. On the other hand, the critical is very subjective. The differences of paradigms imply on how we see communication in an organization.

Keywords - *Classical Theories of Organization, Transitional Theories of Organization, and Critical Theories of Organization.*

I. PENDAHULUAN

Perkembangan teori mengenai organisasi sejalan dengan perkembangan dalam cara pandang mengenai dunia ini (paradigma, *world view*).

Dimulai dari teori-teori organisasi yang beraliran klasik (paradigma positivistik/obyektif), aliran transisional yang menentang pandangan dari aliran klasik, serta teori-teori yang mengusung subyektifitas.

Masing-masing penulis dari tiga buku yang dirujuk, yaitu **Goldhaber**; **Daniels**, **Spiker** dan **Papa**; serta **Pace** dan **Faules** memiliki pandangan sendiri dalam mengelompokkan teori-teori komunikasi organisasi. Meskipun terdapat beberapa persamaan di antara mereka, namun juga terdapat beberapa perbedaan. Seperti misalnya, Pace & Faules serta Daniel, Spiker & Papa menempatkan Teori Komunikasi-Otoritas dari Chester Barnard ke dalam kelompok teori transisi (peralihan dari klasik ke subyektif). Sementara itu, Goldhaber menempatkan teori tersebut di bawah payung paradigma klasik. Apakah cara pandang yang satu dalam mengelompokkan teori-teori tersebut lebih baik daripada yang berbeda darinya? Pertanyaan ini sama saja dengan menjawab apakah paradigma yang satu lebih baik daripada paradigma yang lain?

Meskipun cara memandang berbeda antara satu dengan yang lainnya, namun yang menjadi perhatian di sini adalah dengan mengetahui masing-masing teori organisasi tersebut berada di bawah payung paradigma apa, maka hal tersebut akan membantu kita saat melakukan pengamatan terhadap organisasi serta komunikasi yang terjadi di dalamnya.

Berikut paradigma beserta teori-teori komunikasi yang berada di bawah naungannya, serta implikasinya terhadap komunikasi (di organisasi).

II. PARADIGMA KLASIK

Daniels, Spiker, and Papa (1997) menyebut aliran klasik ini sebagai Manajemen Saintifik dan Klasikal. Teori-teori dalam paradigma ini memandang organisasi sebagai sesuatu yang menyerupai mesin, yang digerakkan oleh rencana dan kontrol dari manajemen. Teori manajemen saintifik dan klasik menunjukkan usaha awal untuk mengatasi kompleksitas organisasi pada abad 20.

Hal yang umum dalam teori aliran saintifik dan klasik:

- 1) Organisasi dijalankan oleh otoritas manajemen. Karyawan adalah alat untuk melaksanakan rencana manajemen. Implikasinya komunikasi organisasi adalah sebagai alat kontrol manajerial dan koordinasi proses organisasi.
- 2) Teori saintifik dan klasik meyakini bahwa orang berperilaku menurut model rasional dan ekonomi. Motivasi utama bekerja adalah uang. Motivasi sosial dan politik dalam perilaku organisasi dianggap tidak relevan atau merugikan bagi keefektifan organisasi. Sistem struktur dan fungsi organisasi yang rasional akan mengurangi efek buruk atas konflik kelompok, persaingan pribadi, dendam, perjuangan kekuasaan, dan egosime.
- 3) Masing-masing teoritis memajukan resep agar organisasi didesain menyerupai mesin.

Tiga teori yang sangat berpengaruh selama awal 1900-an yaitu: (1) Manajemen Saintifik dari Frederick Taylor, (2) Manajemen Umum dari Henri Fayol, (3) Teori Birokratik Weber.

2.1 Manajemen Saintifik dari Frederick Taylor

Fokus utama Taylor adalah studi saintifik dan desain proses kerja (detail teknik pada kerja produksi). Prinsip-prinsip yang dikemukakannya mengacu pada masalah efisiensi kerja, dan juga menawarkan rekomendasi mengenai struktur organisasional dan proses. Empat ide Taylor:

- 1) Ada satu cara terbaik untuk melakukan pekerjaan, contohnya: studi waktu dan gerakan dapat mempersingkat langkah dan jumlah waktu yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugas dengan efisien. Eksperimen dapat menentukan kondisi pekerjaan fisik yang akan meningkatkan produktivitas.
- 2) Personil harus diseleksi secara saintifik. Seseorang harus memilih dan menugaskan orang lain menurut keterampilannya atau potensial bagi pengembangan keterampilan.

- 3) Pekerja harus dihargai dengan insentif yang sesuai dengan apa yang mereka hasilkan. Upah yang didasarkan atas jumlah jam kerja tidak tepat, bukan karena perbedaan dalam produktivitas individu melainkan kebutuhan ekonomi adalah faktor penting yang menjadi motif seseorang untuk bekerja.
- 4) Pekerjaan harus dibagi sehingga *manager* merencanakan pekerjaan dan pekerja mengikuti rencana. Dalam skemanya, Taylor menggambarkan bahwa setiap aspek diawasi oleh "functional foreman" yang berbeda.

Taylor percaya bahwa masalah utama dalam efektivitas organisasi mencakup ketidakmampuan manajemen untuk memperoleh pemenuhan dari pekerja. Menurutnya, setiap orang akan menghasilkan keuntungan di bawah manajemen saintifik.

2.2 Manajemen Umum dari Henri Fayol

Berbeda dari Taylor yang fokus pada teknik kerja produksi, Fayol lebih menekankan pada prinsip-prinsip dasar struktur organisasi dan praktik manajemen.

Ia mengemukakan Empat belas (14) prinsip yang mendasar bagi desain dan struktur organisasi, yaitu:

- 1) Divisi kerja. Setiap anggota hanya memiliki satu pekerjaan.
- 2) Otoritas dan tanggungjawab. Otoritas mencakup hak untuk memberi perintah dan kekuasaan untuk menuntut pemenuhan. Otoritas pejabat perusahaan tergantung posisinya, dan otoritas personal tergantung kemampuan dan pengalamannya.
- 3) Disiplin, tergantung pada atasan yang baik, bersih, dan aturan yang adil, serta sanksi yang diterapkan dengan bijaksana.
- 4) Kesatuan perintah. Pegawai menerima perintah dari satu orang dan hanya satu atasan untuk setiap tindakan.
- 5) Kesatuan arahan. Sekelompok kegiatan dengan tujuan yang sama harus memiliki "satu kepala dan satu rencana".
- 6) Menomorduakan kepentingan individu.
- 7) Pemberian upah. Karyawan harus dibayar dengan adil, yang memuaskan mereka dan perusahaan.
- 8) Sentralisasi. Apakah pembuatan keputusan desentralisasikan (terbatas pada manajemen tingkat yang lebih tinggi), atau desentralisasi (ditujukan untuk bawahan) tergantung pada kondisi organisasi.

- 9) Rantai skalar. Sistem otoritas disusun seperti hierarki dengan garis perintah yang jelas dari satu level ke yang lainnya, namun sistem harus bersedia dipindahkan dari rantai perintah ketika dibutuhkan.
- 10) Keteraturan. Ada ruang bagi setiap karyawan, dan setiap karyawan harus berada dalam tempatnya.
- 11) Keadilan. Personil diperlakukan dengan kebaikan dan keadilan.
- 12) Stabilitas dalam kedudukan. Berasumsi bahwa karyawan yang memiliki kemampuan untuk melakukan sebuah pekerjaan, ia pasti masih memiliki waktu untuk belajar dan berhasil dalam melakukannya.
- 13) Inisiatif. Kemampuan untuk mengemukakan dan melaksanakan sebuah rencana adalah sumber daya organisasi yang bernilai.
- 14) *Esprit de corps* (perasaan setia dan saling hormat menghormati). Manajemen harus berusaha untuk memajukan rasa kesatuan, harmoni dan kohesi.

2.3 Teori Birokratik Weber

Max Weber mengambil isu dari pandangan Henry Fayol. Weber membedakan antara otoritas yang melekat/inheren (kekuasaan tradisional, yang mungkin tidak sah) dengan otoritas yang sah (diperoleh, dihormati, berdasarkan norma-norma, rasional, dan legal). Otoritas yang legal inilah yang kemudian menjadi landasan terbentuk apa yang disebut Weber sebagai "birokrasi".

Menurut Weber, birokrasi merupakan konsep ideal bagi organisasi modern. Dalam organisasi yang kompleks dibutuhkan kecepatan, ketepatan, kepastian, dan kontinuitas. Semua hal tersebut dapat dicapai jika organisasi didesain sebisa mungkin seperti mesin. Ada 6 ciri dasar:

- 1) Sistem hierarki otoritas yang jelas
- 2) Divisi kerja berdasarkan spesialisasi.
- 3) Sistem aturan yang lengkap mencakup hak, tanggungjawab, dan kewajiban personil.
- 4) Prosedur yang sempurna untuk performa kerja.
- 5) Impersonalitas (bukan perseorangan) dalam hubungan organisasional manusiawi.
- 6) Seleksi dan promosi personil atas dasar kompetensi teknikal.

Birokrasi adalah suatu organisasi yang memiliki karakter sebagai berikut (Goldhaber, 1993):

- 1) Kontinuitas tergantung pada ketaatan pada peraturan.

- 2) Area kemampuan di mana pekerja berbagi dan bekerja untuk tujuan tertentu dibawah pimpinan yang telah ditetapkan.
- 3) Prinsip-prinsip hierarki.
- 4) Aturan-aturan baik itu norma maupun prinsip-prinsip teknikal.
- 5) Pemisahaan administratif antara karyawan dan pemilik atas alat-alat produksi.
- 6) Pemisahan kepemilikan pribadi dan peralatan organisasi.
- 7) Sumber daya bebas dari kontrol luar.
- 8) Struktur di mana tidak satupun administrator dapat memonopoli posisi-posisi personil.
- 9) Seluruh tindakan administasi, aturan, prinsip, dsb dinyatakan secara tertulis.

2.4 Persamaan Ketiga Teori

Persamaan antara ketiga teori aliran saintifik tersebut (Taylor, Fayol, dan Weber) adalah:

- 1) Ketiga teori ini sama-sama memandang bahwa organisasi digerakkan oleh otoritas manajemen.
- 2) Memandang karyawan sebagai alat untuk menjalankan rencana manajemen.
- 3) Pembagian kerja yang disesuaikan dengan keahlian masing-masing orang/individu.
- 4) Menaruh perhatian terhadap hak personil (gaji, insentif, dsb).

2.5 Perbedaan di antara Ketiga Teori

Perbedaan antara ketiga teori aliran saintifik tersebut (Taylor, Fayol, dan Weber) adalah:

- 1) Pada konsep Taylor, karyawan menerima perintah dari atasan dan kemudian diawasi oleh orang yang berbeda (*functional foreman*). Sementara itu, pada konsep Fayol dan Weber menekankan pada ide kesatuan perintah (satu atasan untuk setiap tindakan). Kesatuan perintah yang ditekankan oleh Fayol dan Weber terkait dengan kebutuhan akan penyebaran informasi yang cepat, tepat, pasti, dan kontinyu. Sedangkan pada konsep Taylor, bisa terjadi ambiguitas, kesalahan persepsi, dsb. karena antara pemberi perintah dan pengawas adalah dua orang yang berbeda.
- 2) Fayol bersikap fleksibel mengenai pengambilan keputusan di dalam organisasi. Bisa sentralisasi ataupun desentralisasi, itu semua tergantung kondisi organisasi. Hal ini berbeda dengan konsep yang ditawarkan oleh Weber di mana ia menganjurkan sebuah kepastian, aturan yang konstan.

- 3) Jika Fayol menawarkan adanya perhatian guna memajukan kesatuan, harmoni (*esprit de corps*), maka Weber lebih menekankan impersonalitas.

Cara pandang teori-teori tradisional/klasik mengenai organisasi bahwa organisasi digerakkan oleh otoritas manajemen, karyawan hanyalah alat guna menjalankan rencana manajemen, maka ini semua berimplikasi terhadap proses komunikasi di dalam organisasi. Proses komunikasi yang terjadi di dalam organisasi dipandang hanya sebagai alat untuk koordinasi dan kontrol dari pihak manajerial. Aktivitas komunikasi yang menyangkut tahap perencanaan dan pengambilan keputusan sifatnya terpusat di sekitar jajaran atas organisasi. Hanya konsep dari Fayol yang bersikap fleksibel pada persoalan pengambilan keputusan ini.

Arus komunikasi dari atas ke bawah (*downward*) terkait dengan penyampaian pesan berupa pendelegasian tugas/perintah kerja. Sementara itu, arus komunikasi dari bawah ke atas (*upward*) berkenaan dengan pelaporan hasil ataupun permasalahan dalam pekerjaan, dari karyawan ke atasan.

Goldhaber(1993) menyebut daerah klasik ini sebagai *The Classical School*. Perhatian pada teori klasik organisasi hampir seluruhnya berkenaan dengan rancangan dan struktur organisasi, bukan pada manusianya. Alat utama yang digunakan adalah *Organization Chart*.

III. PARADIGMA TRANSISIONAL

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, jika teori-teori di bawah payung paradigma klasik saintifik menekankan pada struktur organisasi serta desain kerja, maka teori-teori pada paradigma transisional menekankan hal yang lebih luas seperti penggunaan kekuasaan, aspek psikologi, variabel perilaku individu anggota organisasi, serta pentingnya komunikasi dalam proses organisasional.

Pendekatan ini pertama kali dikemukakan oleh Mary Parker Follet pada tahun 1920-an dan kemudian dilanjutkan oleh Chester Barnard pada tahun 1930-an (Daniels, Spiker, dan Papa, 1997).

3.1 Teori Administrasi dari Mary Parker Follett

Dua konsep dasar dari teori Follett, yaitu:

- 1) Prinsip saling memberikan respon. Interaksi manusia selalu mencakup pengaruh bersama dan simultan.
- 2) Tujuan dari integrasi yaitu kondisi yang harmonis dari penggabungan hal-hal yang berbeda, yang menghasilkan bentuk baru, entitas baru.

Fokus utama Follett yaitu cara membangun dan menjaga demokrasi melalui integrasi perbedaan, persaingan kepentingan. Agar terjadi integrasi maka dibutuhkan representasi dari karyawan. Representasi ini disebutnya sebagai partisipasi. Jadi, karyawan dan para manajer tergabung di dalam sebuah *joint committee* di mana melalui inilah akan diperoleh pengetahuan khusus dan pengalaman dari masing-masing pihak.

Follet juga tidak percaya bahwa kekuasaan disalahgunakan hanya oleh kapitalis. Ia menyatakan bahwa pihak manajemen memiliki hak guna menentang setiap upaya dari serikat (pekerja, aktivis politik, dsb) untuk mengambil alih kekuasaan. Menurutnya, para reformis, pelaku propaganda, dsb bermaksud untuk menekan orang lain guna memperoleh apa yang mereka pikir baik.

Pokok pemikiran Follet pada perkembangannya akan menjadi landasan konsep bagi pemikir yang mengembangkan pendekatan pengembangan sumber daya manusia.

3.2 Fungsi Eksekutif dari Chester Barnard

Sebagai mantan Presiden New Jersey Bell Telephone dan pemimpin National Science Foundation, Barnard merasa bahwa teori-teori klasik mengenai organisasi telah gagal dalam menjelaskan perilaku organisasi yang telah ia alami sebelumnya. Barnard kemudian mengajukan tiga (3) area untuk menutupi kekurangan pada teori-teori klasik, yaitu perilaku individu, pemenuhan (*compliance*), dan komunikasi (Daniels, Spiker, dan Papa, 1997).

Barnard mengatakan bahwa organisasi adalah sistem orang, bukan struktur-struktur yang diawasi dengan mesin. Menurut Barnard, keberadaan sebuah organisasi (sebagai sistem kooperatif) tergantung pada kemampuan manusia untuk berkomunikasi dan kemauan mereka untuk melayani dan berusaha untuk suatu tujuan bersama. Oleh karena itu, fungsi eksekutif adalah mengembangkan dan memelihara sistem komunikasi (Pace & Faules, 1994).

Pace & Faules (1994) membagi ranah Transisional ini kedalam dua kelompok besar teori, yaitu *Behavioral Theories* dan *Systems Theories*. Yang termasuk dalam *Behavioral Theories*, yaitu: Teori Otoritas dari Chester Barnard, Teori *Human Relations* dari Elton Mayo (sementara itu teori ini dalam buku Daniels, Spiker dan Papa, berada di bawah aliran *The Human Relations Movement*), Teori Fusi dari Bakke dan Argyris, serta Teori Linking Pin dari Likert.

1) Teori Otoritas dari Chester Barnard

mengatakan bahwa otoritas adalah sebuah fungsi kerelaan untuk berjalan bersama-sama. Ia mengajukan seperangkat premis-premis yang kemudian dikenal sebagai Teori Penerimaan Otoritas. Premis-premis tersebut, yaitu: Empat (4) kondisi yang harus dihadapi sebelum seseorang menerima pesan sebagai sesuatu yang otoritatif (berwenang):

- a. Seseorang dapat dan memahami pesan.
- b. Seseorang yakin, pada saat keputusan, bahwa pesan tidak inkonsisten dengan tujuan organisasi.
- c. Seseorang yakin, pada saat keputusan berlanjut, bahwa pesan tersebut sesuai dengan kepentingan personalnya secara keseluruhan.
- d. Seseorang mampu secara mental dan fisik untuk patuh terhadap pesan.

2) Teori *Human Relations* dari Elton Mayo.

Elton Mayo bersama asistennya Fritz Roethlisberger mengadakan percobaan saintifik di *the Western Electric Howthorne* (sebuah pabrik pembuatan telepon, kabel, peralatan transmisi, dsb). Studi ini dilakukan selama beberapa tahun dan terdiri dari 4 tahap studi, yaitu: studi penyinaran (meneliti hubungan antara kondisi pencahayaan/lampu di area kerja dengan produktivitas pekerja); studi ruang perakitan relai (meneliti hubungan beragam kondisi kerja dan produktivitas); program interview (penerapan hasil studi ruang perakitan relai dengan cara mewawancarai ribuan pekerja guna menemukan sikap mereka terhadap kondisi kerja, pengawas, dan kerja secara umum); serta studi bank-kabel (mengamati dampak dari proses sosial kelompok kerja terhadap produktivitas).

Hasil riset ini menentang prinsip-prinsip manajemen saintifik dengan menyatakan bahwa proses komunikasi interpersonal, dinamika kelompok, dan sikap serta nilai

anggota organisasi merupakan hal yang lebih penting dibandingkan struktur dan desain organisasi, dalam menentukan efektivitas organisasi.

3) Teori Fusi dari Bakke dan Argyris

Bakke berpendapat bahwa, untuk beberapa tingkatan, organisasi memengaruhi individu, dan pada saat yang bersamaan individu juga memengaruhi organisasi. Oleh karena itu, individu menentukan karakteristik dari organisasi, dan setiap posisi harus unik sebagaimana orang-orang yang mendudukinya. Selain itu, setiap posisi di dalam organisasi dimodifikasi sesuai dengan kepentingan individu-individu tersebut.

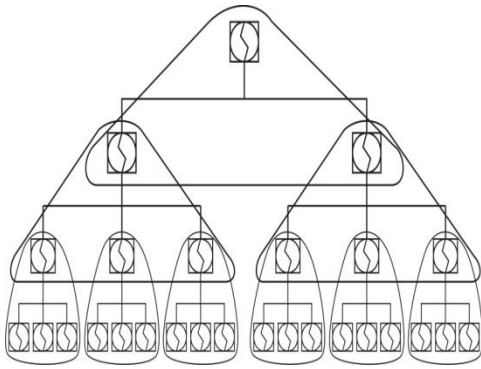
Argyris (kolega Bakke) kemudian melanjutkan apa yang sudah dilakukan oleh rekannya tersebut. Ia berpendapat bahwa terdapat ketidaksesuaian atau *inkompatibility* antara kebutuhan pegawai yang matang dengan persyaratan formal organisasi. Seringkali tujuan organisasi tidak sesuai/bertentangan dengan tujuan pribadi karyawan. Akhirnya, karyawan merasa frustrasi sebagai akibat dari ketidaksesuaian tersebut. Ini berdampak pada perginya beberapa orang karyawan, dan beberapa orang mungkin tetap tinggal dan beradaptasi, sementara ada juga yang tetap tinggal namun menurunkan standar kerjanya dan menjadi apatis dan cuek. Dengan adanya gambaran konflik ini, orang diajari agar tidak mengharapkan kepuasan dari pekerjaan.

4) Teori *Linking Pin* dari Likert

Konsep *linking pin* yaitu satu kelompok yang tumpang tindih. Setiap supervisor adalah anggota dari dua kelompok: pemimpin kelompok yang lebih rendah dan anggota dari unit yang lebih tinggi. Fungsi supervisor sebagai penjepit yang menghubungkan, mengkaitkan kerja kelompok terhadap kelompok lain pada level berikutnya. Struktur ini menghasilkan hubungan kelompok dengan kelompok, kebalikan dari orang ke orang. Struktur organisasi yang seperti ini juga mendukung orientasi ke atas.

Namun, konsep ini juga dipandang cenderung memfasilitasi apa yang terjadi di struktur klasik, birokratis. Pola hierarki, hubungan atasan dan bawahan, seringnya berfokus pada hubungan ke bawah (*downward*). Proses komunikasi yang terjadi di dalam konsep ini

juga cukup berbelit-belit, sehingga tindakan kelompok tampak lambat. Kelambatan ini bisa diatasi dengan partisipasi dan kontribusi dalam perencanaan, komunikasi yang lebih terbuka dan komitmen dari masing-masing anggota struktur.



(Pace & Faules, 1994. Hal. 38-43)

Kelompok teori kedua yang berada di bawah payung transisional adalah Teori-Teori Sistem. Konsep sistem ini berfokus pada pengaturan bagian-bagian, hubungan antar bagian, dinamika hubungan yang membawa pada kesatuan atau keseluruhan. Konsep sistem ini memungkinkan seseorang untuk memahami organisasi sebagai suatu kesatuan yang lebih besar dari jumlah bagian-bagiannya berdasarkan dinamikanya. Dinamika-dinamika ini memperhitungkan struktur, hubungan, dan perilaku-perilaku idiosinkratik (ganjil/aneh).

Para teoritis *General Systems* mengidentifikasi prinsip-prinsip yang bisa diterapkan pada seluruh jenis sistem, yaitu mesin, organisme, dan organisasi. Ketiganya memiliki proses yang mirip dan dapat dijelaskan dengan prinsip umum. Dari hal ini masih terlihat pengaruh pandangan klasik/saintifik terhadap teori-teori dalam aliran ini, yaitu masih memandang organisme maupun organisasi seperti mesin.

Adapun contoh teori-teori yang masuk ke dalam Teori Sistem ini, antara lain:

1) Teori Sosial Sistem dari Elihu Katz dan Kahn

Teori-teori klasik dan behaviorial seringkali merujuk komunikasi dalam bentuk aktivitas daripada proses penyatuan. Komunikasi sebagai proses penyatuan memiliki makna yang spesial dalam apa yang dikemukakan Katz dan Kahn, yaitu bahwa struktur sosial berbeda dari struktur mekanik dan biologi.

Ketika sistem sosial berhenti berfungsi, ia tidak lagi memiliki struktur yang bisa diidentifikasi karena sistem sosial adalah struktur dari peristiwa-peristiwa atau kejadian daripada bagian-bagian fisik dan tidak memiliki struktur selain fungsinya.

Katz dan Kahn menjelaskan bahwa sebagian besar interaksi kita dengan orang lain adalah tindakan komunikatif (verbal dan nonverbal, ucapan dan diam). Teori sistem menyadari bahwa sebuah kondisi yang diatur membutuhkan pengenalan terhadap pemaksaan dan pembatasan untuk mengurangi komunikasi acak pada saluran yang sesuai untuk mencapai tujuan organisasi.

2) *Ad-Hocracy* dan Teori Buck Rogers dari Alfin Toffler

Buck Rogers merupakan karakter fiksi yang melakukan eksplorasi luar angkasa. Terinspirasi dari cerita petualangan tokoh fiksi tersebut, Alfin Toffler menulis mengenai *future shock* dan konsekuensi yang tak terhindarkan yang diakibatkan oleh perubahan yang begitu cepat di seluruh aspek kehidupan. Tulisan Toffler tersebut diberi judul "Organizations: The Coming Ad-hocracy."

Ciri-ciri birokrasi baru yang disebut sebagai *ad-hocracy*, seperti: bergerak cepat, kaya informasi, sangat aktif, berubah secara konstan, diisi oleh unit-unit yang tidak abadi dan individu yang sangat *mobile*. Di dalam *ad-hocracy*, adalah kerja itu sendiri, masalah yang diatasi, tugas yang diselesaikan yang menarik komitmen pegawai, daripada organisasi. Beberapa *ad-hocracies* diawali dengan istilah *associate* (siapa yang bekerja sama dengan). *Ad-hocracy* meningkatkan kemampuan adaptasi organisasi; namun merengangkan kemampuan adaptasi orang. (Pace & Fauler, 1994. Hal. 45-48).

IV. PARADIGMA PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (HUMAN RESOURCES DEVELOPMNET)

Setelah pandangan *Human Relations* (percobaan Elton Mayo) menentang prinsip-prinsip manajemen saintifik, maka pandangan yang muncul berikutnya, yaitu pandangan pengembangan sumber daya manusia, juga menentang prinsip-prinsip dari pandangan sebelumnya (klasik dan *human*

relations). Pandangan ini terinspirasi dari karya Follet serta perkembangan teori-teori mengenai motivasi manusia. Pandangan pengembangan sumber daya manusia berpendapat bahwa motivasi itu tidak hanya berkenaan dengan ekonomi ataupun sosial, melainkan juga berkenaan dengan *self-worth* atau aktualisasi diri.

Adapun contoh teori-teori yang berada di bawah payung paradigma ini, yaitu:

4.1 Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow

Ada lima kebutuhan:

- 1) Kebutuhan fisiologikal: makanan, oksigen, serta kebutuhan dasar lainnya (sandang, pangan)
- 2) Kebutuhan akan rasa aman: perlindungan dari bahaya, bebas dari ancaman.
- 3) Kebutuhan sosial akan cinta, kasih sayang, afiliasi, dan penerimaan.
- 4) Kebutuhan dihargai untuk status, harga diri.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri (potensi seseorang sebagai makhluk hidup). Kebutuhan aktualisasi diri adalah yang paling abstrak dan berada pada level yang paling tinggi.

4.2 Teori X dan Teori Y dari Douglas McGregor

Douglas McGregor melanjutkan kemungkinan pengembangan hierarki kebutuhan dari Maslow. Ia mencoba melihat kemungkinan menghubungkan antara kebutuhan yang lebih tinggi tingkatannya dengan motivasi pekerja.

Menurut McGregor, kunci untuk menghubungkan aktualisasi diri dengan pekerjaan terletak dalam kepercayaan manajerial terhadap bawahan.

Beberapa ciri *manager* yang masuk dalam Teori X, yaitu mereka yang percaya bahwa karyawan tidak suka bekerja dan akan berusaha sebisa mungkin untuk menghindarinya. Karyawan menilai pengawasan di atas segalanya, tidak menyukai tanggung jawab, dan membutuhkan orang lain untuk mengontrol dan mengarahkan mereka. Teori X membawa pada kecurigaan, pengawasan yang sangat ketat, dan atmosfer tindakan hukum.

Manager pada Teori Y percaya bahwa kerja adalah sesuatu yang alamiah seperti bermain. Karyawan ingin bekerja. Dibandingkan *manager* pada Teori X, *manager* pada Teori Y lebih dapat mengembangkan iklim kepercayaan terhadap

karyawan yang dibutuhkan untuk perkembangan sumber daya manusia.

4.3 Empat Sistem dari Likert

Likert berpendapat bahwa terdapat empat (4) tipe dasar orientasi manajemen, yaitu:

- 1) *Exploitative-authoritative* (Sistem 1). Sistem ini sesuai dengan Teori X dari McGregor.
- 2) *Benevolent-authoritative* (Sistem 2)
- 3) *Consultative* (Sistem 3)
- 4) *Participative* (Sistem 4). Sistem ini sesuai dengan Teori Y dari McGregor.

Sistem 2 dan 3 terletak di antara dua posisi yang lain. Hasil riset Likert menunjukkan bahwa organisasi dengan karakteristik partisipatif sistem 4 lebih efektif dibandingkan organisasi yang berdasarkan sistem lainnya.

Karakteristik sistem 4:

- 1) Komunikasi yang terbuka dan ekstensif antara atasan dan bawahan.
- 2) Pengambilan keputusan yang desentralisasi.
- 3) Arus informasi mengalir bebas melalui saluran komunikasi yang fleksibel dan pada seluruh arah – ke atas, ke bawah, dan sejajar. Informasi akurat dan tidak ada distorsi.
- 4) Tujuan performa dikembangkan melalui manajemen partisipatif. Tujuan tinggi namun realitis.
- 5) Proses kontrol juga desentralisasi. Anggota organisasi mencari dan menggunakan feedback sebagai kontrol diri.

Karakteristik sistem 1:

- 1) Komunikasi atasan-bawahan minim dan dicirikan oleh saling tidak percaya.
- 2) Pengambilan keputusan yang sentralisasi. Masukan dari bawahan tidak diharapkan.
- 3) Arus informasi dibatasi pada saluran yang spesifik. Informasi bergerak ke bawah dalam bentuk perintah, kebijakan, prosedur dan arahan.
- 4) Karyawan tidak mendukung tujuan manajerial. Iklim organisasi dicirikan oleh: ketakutan, intimidasi, dan ketidakpuasan.
- 5) Proses kontrol dilakukan oleh manajemen, namun organisasi informal yang aktif biasanya mengembangkan diantara personil tingkat rendah untuk melawan atau menentang kontrol manajerial.

Dilihat dari bagaimana proses komunikasi berlangsung dalam organisasi, maka bisa dibuat indikator Iklim komunikasi organisasi, yaitu:

- 1) Struktur komunikasi (saluran dan jaringan)
- 2) Fungsi komunikasi (tujuan, isi, dan kecukupan).
- 3) Kualitas komunikasi pada tingkat antarpribadi dan kelompok (cth: komunikasi atasan-bawahan, dinamika pengambilan keputusan kelompok, dan proses sosial).

Beberapa praktisi (Goldhaber, Pace & Faules) menyamakan karakteristik iklim komunikasi organisasi berikut dengan kemanjuran organisasional (*organizational effectiveness*):

- 1) Jaringan yang fleksibel dengan saluran komunikasi yang terbuka dan arus pesan ke berbagai arah (atas, bawah, dan lateral).
- 2) Ketersediaan informasi yang akurat dan cukup mengenai prosedur kerja, evaluasi performa kerja, kebijakan organisasi, keputusan, dan masalah.
- 3) Saling percaya, keterbukaan, dan dukungan dalam komunikasi atasan-bawahan.
- 4) Partisipasi dan keterpaduan dalam pengambilan keputusan kelompok, pemecahan masalah, dan tugas lainnya yang terkait dengan proses "team-oriented" atau kepemimpinan demokratis.

4.4 Teori Organisasi Z

Percampuran (*hybrid/kawin silang*) sistem Amerika dan Jepang oleh Ouchi disebut sebagai Teori Organisasi Z. Spesialisasi kerja pada organisasi hibrida yaitu moderat, namun banyak fungsi dicapai melalui tim proyek dan pemaksaan tugas yang mungkin sementara/ temporer. Pengambilan keputusan tidak begitu tersentralisasi dan tergantung pada pencarian kesepakatan informal.

Merunut kembali sejarah kemunculan teori ini, meskipun banyak organisasi di Amerika yang mengadopsi prinsip-prinsip pengembangan sumber daya manusia pada era 1960an dan 1970an, prinsip-prinsip ini ditangkap dengan cepat oleh Jepang dan menjadi raksasa ekonomi pada pertengahan kedua abad ini. Industri Jepang menjadi konsumen yang keranjingan dan berkomitmen pada ide-ide perkembangan sumber daya manusia yang sangat cocok dengan nilai-nilai budaya Jepang. Ide ini kemudian kembali ke Amerika dengan judul Manajemen Jepang.

Manajemen Jepang (*Japanese Management*) didasarkan pada konglomerasi ide-ide yang mencakup banyak prinsip-prinsip orang Amerika, dimulai dengan rencana rekonstruksi setelah PD II oleh Douglas McArthur bagi industri Jepang serta teknik kontrol kualitas secara statistik yang dikembangkan oleh W. E Deming. Budaya Jepang yang kolektivistik dengan penekanan pada loyalitas kelompok menjadi lahan yang cocok dan subur dibandingkan budaya organisasi Amerika yang individualistik bagi penerapan teori pengembangan sumber daya manusia, namun faktanya industri Jepang lebih efektif daripada industri Amerika dalam mempraktekkan prinsip-prinsip ini.

Dua kunci keberhasilan Jepang:

- 1) Jepang memiliki kemauan dan kapasitas untuk berpikir jangka panjang dan merancang strategi serta rencana kemungkinan untuk mengurangi kerugian.
- 2) Karena Jepang diatur oleh kelompok, "tokoh dalam Manajemen Jepang adalah orang yang dapat konsisten, hari demi hari, membuat keputusan yang menguntungkan keseluruhan operasi.

Selain itu Jepang diuntungkan oleh budaya yang sangat homogen. Namun budaya yang beragam di Amerika juga memiliki keuntungan yaitu arus ide-ide baru yang kontinyu merupakan potensi yang besar bagi perusahaan ukuran kecil-menengah untuk merespon tantangan menemukan kembali perekonomian Amerika.

Organisasi tradisional Amerika tergantung pada birokrasi dengan struktur hierarki serta dipengaruhi oleh teoritis manajemen klasik, sistem dicirikan oleh: posisi yang tetap, garis otoritas yang kaku, pengambilan keputusan yang sentralisasi, hubungan formal atasan-bawahan, perintah tertulis dan *job desc*, standar performa seseorang.

Organisasi tradisional Jepang, juga hierarkial namun samar-samar, *job desc* yang informal, pengambilan keputusan sangat desentralisasi, kepercayaan pada motivasi kelompok dan performa. Perusahaan memiliki ketertarikan paternalistik pada karyawan dan keluarga mereka

V. KESIMPULAN

Ada banyak cara dalam memandang organisasi. Tidak ada satupun cara pandang yang lebih baik ataupun lebih buruk dari yang lainnya. Masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangan. Jika

tidak ada pandangan dari manajemen saintifik klasik, mungkin pandangan transisional, ataupun pengembangan sumber daya manusia tidak akan muncul.

Hingga saat ini, keberadaan organisasi yang disebut Weber dengan ciri-ciri 'birokrasi' masih tetap ada. Penelitian yang mengandaikan organisasi seperti organisme ataupun mesin masih terus dilakukan. Begitupula dengan keberadaan perusahaan yang mulai menggunakan pendekatan-pendekatan yang lebih humanis di dalam aktivitasnya, seperti yang digambarkan oleh teori-teori dalam pengembangan sumber daya manusia. Jika sebelumnya komunikasi hanya sebagai alat dari manajemen, maka dalam perkembangan selanjutnya, komunikasi interpersonal mendapatkan perhatian yang lebih. Kemudian, unsur-unsur budaya juga menjadi aspek

penentu dalam keberhasilan organisasi. Semuanya ini pada akhirnya memberikan masukan dan bantuan kepada kita untuk menemukan cara pandang, teori-teori baru yang sesuai dengan situasi dan kondisi saat ini, ditambah dengan perkembangan teknologi di bidang komunikasi

DAFTAR ACUAN/PUSTAKA

- [1] Daniels, Tom D, Spiker, Barry K, Papa, Michael J. 1997. *Perspective on Organizational Communication* 4th Ed. USA: McGraw-Hill.
- [2] Goldhaber. 1993. *Organizational Communication* 6th Ed. USA: McGraw-Hill.
- [3] Pace, R. Wayne, Faulers, Don F. 1994. *Organizational Communication* 3rd Ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc