

9. PROSES ORGANISASI

Proses dalam kamus bahasa Indonesia berarti rangkaian suatu tindakan. Sedangkan proses dalam buku organisasi karangan Gibso Invancevich Donnelly adalah berkenaan dengan aktifitas yang memberi kehidupan pada skema organisasi tersebut. Proses organisasi merupakan jiwa bagi struktur organisasi. Jika proses tersebut tidak berjalan dan berfungsi dengan baik, maka masalah yang tidak pernah diharapkan akan timbul dalam sebuah organisasi. Terdapat empat proses yaitu komunikasi, pengambilan keputusan, evaluasi prestasi, sosialisasi dan karir.

Raymond V. Lesikar telah menguraikan 4 faktor yang mempengaruhi efektifitas komunikasi organisasi, yaitu :

- a. Saluran komunikasi formal
- b. Struktur organisasi
- c. Spesialisasi jabatan
- d. Apa yang disebut lesikar sebagai "pemilikan informasi"

Model-model dalam proses organisasi

1. Proses Komunikasi

Komunikasi menduduki tempat yang utama karena susunan keluasan dan cakupan organisasi secara keseluruhan ditentukan oleh tehnik komunikasi. Dari sudut pandang ini komunikasi adalah suatu proses sosial yang mempunyai relevansi terluas di dalam memfungsikan setiap kelompok, organisasi atau masyarakat. Kelangsungan hidup organisasi berkaitan dengan kemampuan manajemen untuk menerima, menyampaikan, dan melaksanakan komunikasi.

Komunikasi diartikan sebagai proses penyampaian informasi atau pengiriman kepada penerima informasi. Dengan demikian penerimaan informasi harus memahami isi informasi yang di terimanya, sebaliknya apabila penerimaan informasi tidak memahami informasi yang diberikan oleh pemberi informasi berarti tidak terjadi komunikasi yang efektif yang pada akhirnya dapat menimbulkan suatu konflik. Terdapat tiga elemen pokok yang saling berkaitan setiap terjadinya suatu komunikasi, yaitu sender (sumber berita), message (pesan), dan receiver (penerimaan berita). Apabila salah satunya dari ketiga elemen tersebut tidak ada, maka komunikasi tersebut tidak akan terjadi.

Untuk itu terdapat delapan unsur pokok di dalam proses komunikasi.

- a. Pengiriman atau sumber (sender)
- b. Encoding
- c. Message
- d. Chanel
- e. Receiver
- f. Decoding
- g. Noise
- h. Feedback

Proses komunikasi umum berisi lima elemen: Komunikator, Pesan, Media, Penerima, dan Umpan balik.

1. Komunikator

Dalam suatu kerangka organisasi, komunikator adalah karyawan dengan ide, maksud, informasi dan suatu tujuan untuk berkomunikasi.

2. Pesan

Tujuan komunikator diekspresikan dalam bentuk pesan baik verbal atau non verbal.

Pesan yang tidak disengaja dapat dikirimkan tanpa suara atau tindakan untuk suatu hal tertentu demikian pula keputusan dari tujuan dan sasaran yang tidak bisa diteruskan dan metode yang tidak bisa dipergunakan.

3. Media

Media adalah pembawa pesan, alat dimana pesan dikirim. Dalam organisasi memberikan informasi pada anggota dalam berbagai cara, termaksud komunikasi tatap muka, pembicara melalui telepon, pertemuan kelompok, pesan melalui fax dan lain-lain.

4. Penerimaan Kode.

Agar proses komunikasi sempurna, pesan dapat dikodekan, sehingga relevan dengan penerimaan.

5. Umpan Balik

Proses komunikasi satu arah tidak membuka umpan balik penerima terhadap komunikator, meningkatkan potensi distorsi antara pesan yang dimaksud dan pesan yang diterima.

Komunikasi dalam organisasi sebaiknya memberikan komunikasi dalam empat arah berbeda :

- a. Komunikasi ke bawah: komunikasi yang mengalir dari individu dengan tingkat hirarki yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah
- b. Komunikasi ke atas: komunikasi yang mengalir dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi dalam suatu organisasi.
- c. Komunikasi horizontal: komunikasi yang mengalir antar fungsi dalam suatu organisasi
- d. Komunikasi diagonal: komunikasi yang memotong antar fungsi dan tingkat dalam suatu organisasi.

Komunikasi Informal adalah bagian penting aliran komunikasi organisasi. Bentuk organisasi ini timbul dengan berbagai maksud, yaitu meliputi:

1. Peranan kebutuhan-kebutuhan manusiawi
2. Pemenuhan keinginan untuk mempengaruhi perilaku orang lain
3. Pelayanan sebagai sumber informasi hubungan pekerjaan yang tidak disediakan saluran-saluran komunikasi formal.

Bentuk proses perseptual komunikasi

1. Komunikasi perseptual: Proses dimana penerima menciptakan makna sendiri dalam benak mereka.
2. Pengirim: Kelompok atau Organisasi yang ingin atau berusaha untuk berkomunikasi dengan penerima tertentu
3. Pengkodean: Komunikasi dimulai saat pengirim mengkodekan suatu gagasan atau pikiran.
4. Pesan: Hasil dari pengkodean
5. Noise: Campur tangan dalam pengiriman dan pemahaman pesan

Komunikasi Antar Pribadi

1. Kemampuan Komunikasi
2. Ekstranet: menghubungkan karyawan internal dengan pelanggan pilihan, pemasok dan mitra strategis
3. E-mail: penggunaan internet/intranet untuk mengirim teks dan dokumen yang dihasilkan oleh komputer

4. Kerjasama komputer: penggunaan perangkat keras dan lunak komputer untuk membantu orang-orang bekerjasama lebih baik sesuai dengan suasana yang ada.

Gaya Komunikasi :

1. Gaya Asertif: Sikap yang mampu mengekspresikan perasaan dan harga diri, tetapi tidak mengambil keuntungan dari orang lain.
2. Gaya Agresif: Sikap yang mampu menyatakan diri dan harga diri, tetapi mengambil keuntungan yang tidak adil dari orang lain.
3. Gaya Nonasertif: Takut, malu-malu dan perilaku mengingkari diri sendiri.
4. Komunikasi Non Verbal: Pesan yang dikirimkan kepada orang lain dari tulisan atau dari kata-kata yang diucapkan
5. Mendengarkan Secara Efektif: Proses pengkodean dan menterjemahkan pesan verbal

Tindakan non verbal positif yang dapat membantu komunikasi:

1. Menjaga kontak mata,
2. Kadang menganggukkan kepala tanda setuju,
3. Tersenyum dan menunjukkan semangat,
4. Mengarahkan tubuh ke arah pembicara,
5. Berbicara secukupnya, tenang, intonasi yang menenangkan

Tindakan yang perlu dihindari:

1. Memalingkan muka/tubuh dari pembicara,
2. Menutup mata Anda,
3. Menggunakan intonasi suara yang tidak enak didengar,
4. Berbicara terlalu cepat/lambat,
5. Menguap berlebihan.

Gaya Pendengaran:

1. Gaya Hasil : Tertarik untuk mendengar hasil akhir atau hasil suatu pesan,
2. Gaya Alasan : Tertarik untuk mendengar alasan dibalik suatu pesan,
3. Gaya Proses : Suka mendiskusikan masalah secara detail,
4. Gaya Linguistik : Ciri khas pola bicara seseorang.

Pola Komunikasi Organisasi :

1. Komunikasi hierarkis : pertukaran informasi antara manajer dan karyawan.
2. Omongan selentingan : sistem komunikasi tidak resmi di dalam organisasi informasi.
3. Orang penghubung: secara konsisten menyampaikan informasi omongan selentingan kepada orang lain.
4. Mata-mata organisasi: menggunakan omongan selentingan untuk meningkatkan kekuatan dan status mereka.
5. Distorsi komunikasi: dengan sengaja mengubah isi pesan.

Dinamika Komunikasi Modern :

1. Internet : jaringan kerja global dari jaringan-jaringan kerja komputer
2. Intranet : internet pribadi milik organisasi
3. Ekstranet : menghubungkan karyawan internal dengan pelanggan pilihan, pemasok dan mitra strategis
4. E-mail : penggunaan internet/intranet untuk mengirim teks dan dokumen yang dihasilkan oleh komputer

5. Kerjasama komputer : penggunaan perangkat keras dan lunak komputer untuk membantu orang-orang bekerjasama lebih baik

2. Proses Pengambilan Keputusan

Keputusan dari seorang pemimpin tidak datang secara tiba-tiba, tetapi melalui suatu proses.

Proses pengambilan keputusan itu berlangsung dengan tahapan sebagai berikut :

- a. Menghimpun data melalui pencatatan bahkan mungkin
- b. Berupa kegiatan penelitian
- c. Melalui analisis data
- d. Menetapkan keputusan yang akan ditempuh
- e. Mengoperasionalkan keputusan menjadi kegiatan
- f. Selama berlangsungnya kegiatan sebagai pelaksana keputusan akan diperoleh data operasional yang baru

Sementara itu tahapan-tahapan dalam proses pengambilan keputusan dapat dikemukakan sebagai berikut :

- b. Tetapkan masalah
- c. Identifikasi kriteria keputusan
- d. Alokasikan bobot pada kriteria
- e. Kembangkan alternatif
- f. Evaluasi alternative
- g. Pilih alternative terbaik
- h. Implementasi keputusan
- i. pengawasan dan evaluasi

Dalam pengambil keputusan ada dua tipe keputusan:

1. Keputusan Terprogram (Programmed decision)
Keputusan terprogram adalah prosedur spesifik yang dikembangkan untuk masalah yang rutin dan berulang. Jika situasi yang sering muncul, biasanya prosedur rutin akan dapat disusun untuk menyelesaikannya.
2. Keputusan Tidak Terprogram (Unprogrammed decision)
Adalah keputusan membutuhkan manajemen masalah yang unik dan kompleks. Keputusan tidak terprogram ini dibuat jika ada hal yang baru dan tidak berstruktur.

Keputusan adalah mekanisme organisasional dengan bentuk usaha untuk mencapai suatu tujuan yang tertentu. Untuk masalah yang munculnya sering, mengetahui seluruh proses tidak menjadi hal utama. Jika suatu kebijakan telah diputuskan untuk mengatasi masalah seperti itu maka manajer tidak perlu lagi untuk mengembangkan dan mengevaluasi seluruh alternatif setiap masalah yang sama muncul kembali. Dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Menetapkan sasaran dan tujuan serta mengukur hasil
2. Identifikasi Masalah
Identifikasi masalah dengan tepat dapat terhalangi oleh faktor-faktor seperti berikut:
 - a. Masalah persepsi: bahwa persepsi individu mempunyai peluang untuk melindungi atau menghalangi kita dari kenyataan yang tidak menyenangkan.
 - b. Masalah didefinisikan sebagai solusi: merupakan suatu upaya untuk langsung lompat pada suatu kesimpulan.

- c. Identifikasi gejala sebagai masalah: masalah biasanya terdiri dari tiga type, yaitu kesempatan, krisis, dan rutin.
3. Mengembangkan Alternatif
Sebelum suatu keputusan dibuat, alternative yang masuk-akal (solusi potensial untuk masalah tersebut) mesti ditelaah serta akibat dari masing-masing alternative juga mesti dikaji.
4. Mengevaluasi Alternatif
Dalam memilih dari sejumlah alternative, pengambil keputusan harus dituntun oleh sasaran dan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Hubungan antara alternative-hasil didasarkan atas tiga kondisi, yaitu:
 - a. Kepastian
 - b. Ketidakpastian
 - c. Resiko
5. Memilih Alternatif Adalah untuk memecahkan masalah guna mencapai tujuan yang direncanakan sebelumnya. Keputusan bukan suatu hasil, tetapi hanya suatu sarana untuk mencapai tujuan.
6. Mengimplementasikan Keputusan Suatu keputusan yang tidak diimpletasikan tidak lebih dari sebuah abstraksi belaka. Tujuan mengimpletasikan keputusan agar mencapai tujuan yang dikehendaki. Implementasikan keputusan melibatkan banyak orang sehingga untuk menguji keputusan itu dapat dengan melihat perilaku orang yang dipengaruhi oleh keputusan itu.
7. Mengendalikan dan Mengevaluasi Manajemen yang efektif melibatkan pengukuran secara periodik terhadap hasil.

Model-model Pengambilan Keputusan

1. Relationalitas Keputusan
2. Model-model perilaku pengambilan keputusan

Teknik Pengambilan Keputusan

1. Teknik -teknik kreatif : *Brainstorming* dan *Synectics*
2. Teknik -teknik partisipatif
3. Teknik -teknik pengambilan keputusan Modern: teknik delphi, teknik kelompok nominal (group nominal technique/GNT).

3. Proses Evaluasi Prestasi

Proses evaluasi prestasi di dalam organisasi menunjukkan bahwa prestasi individu, kelompok, dan organisasi adalah suatu hasil atau variabel bergantung dari perilaku organisasi, struktur dan proses. Sistem yang diterapkan untuk mengevaluasi prestasi membantu maksud-maksud seperti penentuan imbalan (upah, promosi, dan alih tugas), identifikasi kebutuhan akan pelatihan (training), penyediaan balikan bagi para pegawai dan lain-lain. Dalam melakukan pengevaluasian sebaiknya diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Maksud dan evaluasi kerja
- b. Evaluasi kerja dan evaluasi
- c. Apa yang akan di evaluasi
- d. Siapa yang seharusnya akan di evaluasi
- e. Bagaimaa metodenya
- f. Masalah potensial
- g. Bagaimana mengatasi masalah

4. Proses Sosialisasi dan Karir

Proses sosialisasi adalah suatu proses dimana kita dapat bergaul dalam suatu komunitas tertentu maka disitulah proses sosialisasi akan terjadi. Sedangkan karir adalah suatu deretan posisi yang di duduki oleh seseorang selama perjalanan usianya. Karir adalah rangkaian perasaan individual dari sikap dan perilaku yang berkaitan dengan pengamalan kerja dan aktifitas selama rentang waktu kehidupan orang.