



# KOMUNIKASI ORGANISASI



**Tim Penulis:**

**Robert Tua Siregar - Ujang Enas - Debi Eka Putri - Imanuddin Hasbi - Athik Hidayatul Ummah  
Opan Arifudin - Ita Musfirowati Hanika - Edwin Zusrony - Reni Chairunnisah  
Hetty Ismainar - Syamsurliansyah - Ahmad Bairizki - Ambar Sri Lestari - Mira Maulani Utami**

# KOMUNIKASI ORGANISASI

**Tim Penulis:**

**Robert Tua Siregar - Ujang Enas - Debi Eka Putri - Imanuddin Hasbi - Athik Hidayatul Ummah  
Opan Arifudin - Ita Musfirowati Hanika - Edwin Zusrony - Reni Chairunnisah  
Hetty Ismainar - Syamsuriansyah - Ahmad Bairizki - Ambar Sri Lestari - Mira Maulani Utami**

## **KOMUNIKASI ORGANISASI**

Tim Penulis:

Robert Tua Siregar, Ujang Enas, Debi Eka Putri, Imanuddin Hasbi,  
Athik Hidayatul Ummah, Opan Arifudin, Ita Musfirowati Hanika, Edwin Zusrony,  
Reni Chairunnisah, Hetty Ismainar, Syamsuriansyah, Ahmad Bairizki,  
Ambar Sri Lestari, Mira Maulani Utami.

Desain Cover:

**Ridwan**

Tata Letak:

**Aji Abdullatif R**

Proofreader:

**N. Rismawati**

ISBN:

**978-623-6092-22-4**

Cetakan Pertama:

**Maret, 2021**

Hak Cipta 2021, Pada Penulis

---

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

**Copyright © 2021**

**by Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung**

All Right Reserved

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

**PENERBIT:**

**WIDINA BHAKTI PERSADA BANDUNG**

**(Grup CV. Widina Media Utama)**

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas  
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

**Anggota IKAPI No. 360/JBA/2020**

Website: [www.penerbitwidina.com](http://www.penerbitwidina.com)

Instagram: [@penerbitwidina](https://www.instagram.com/penerbitwidina)

## KATA PENGANTAR

Rasa syukur yang teramat dalam dan tiada kata lain yang patut kami ucapkan selain mengucap rasa syukur. Karena berkat rahmat dan karunia Tuhan Yang Maha Esa, buku yang berjudul “Komunikasi Organisasi” telah selesai disusun dan berhasil diterbitkan, semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih keilmuan dan penambah wawasan bagi siapa saja yang memiliki minat terhadap pembahasan tentang Komunikasi Organisasi.

Akan tetapi pada akhirnya kami mengakui bahwa tulisan ini terdapat beberapa kekurangan dan jauh dari kata sempurna, sebagaimana pepatah menyebutkan “*tiada gading yang tidak retak*” dan sejatinya kesempurnaan hanyalah milik Tuhan semata. Maka dari itu, kami dengan senang hati secara terbuka untuk menerima berbagai kritik dan saran dari para pembaca sekalian, hal tersebut tentu sangat diperlukan sebagai bagian dari upaya kami untuk terus melakukan perbaikan dan penyempurnaan karya selanjutnya di masa yang akan datang.

Terakhir, ucapan terima kasih kami sampaikan kepada seluruh pihak yang telah mendukung dan turut andil dalam seluruh rangkaian proses penyusunan dan penerbitan buku ini, sehingga buku ini bisa hadir di hadapan sidang pembaca. Semoga buku ini bermanfaat bagi semua pihak dan dapat memberikan kontribusi bagi pembangunan ilmu pengetahuan di Indonesia.

Maret, 2021

**Penulis**

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>iv</b>
<b>BAB 1 KONSEP DASAR KOMUNIKASI</b> .....	<b>1</b>
A. Pendahuluan.....	1
B. Pengertian komunikasi .....	2
C. Fungsi komunikasi dalam organisasi .....	3
D. Proses dan unsur-unsur komunikasi.....	4
E. Arah komunikasi .....	6
F. Komunikasi <i>non</i> verbal .....	10
G. Saluran komunikasi.....	11
H. Hambatan-hambatan pada komunikasi yang efektif .....	12
I. Cara mengatasi hambatan dan memperbaiki komunikasi .....	15
J. Peran komunikasi organisasi pada era industri 4.0.....	16
K. Rangkuman materi .....	18
<b>BAB 2 KONSEP DASAR ORGANISASI</b> .....	<b>21</b>
A. Pendahuluan.....	21
B. Pengertian organisasi .....	23
C. Asas-asas organisasi .....	25
D. Bentuk organisasi/tipe-tipe organisasi.....	28
E. Struktur organisasi.....	32
F. Bagan organisasi .....	33
G. Rangkuman materi .....	37
<b>BAB 3 SEJARAH PERKEMBANGAN KOMUNIKASI ORGANISASI</b> .....	<b>41</b>
A. Pendahuluan.....	41
B. <i>Review</i> komunikasi organisasi, dahulu dan sekarang.....	44
C. Periode tradisi retorika .....	45
D. Periode pertumbuhan : 1900-perang dunia II.....	47
E. Periode konsolidasi: perang dunia II-1960-an .....	48
F. Periode teknologi komunikasi: 1960-an - sekarang .....	49
G. Benturan identitas : emergensi komunikasi organisasi sebagai sebuah bidang studi .....	52
H. Pemetaan pendekatan kajian komunikasi organisasi .....	53

I. Perkembangan studi komunikasi organisasi terkini .....	54
J. Rangkuman materi .....	56
<b>BAB 4 PERAN KOMUNIKASI ORGANISASI .....</b>	<b>59</b>
A. Pendahuluan .....	59
B. Hubungan komunikasi dengan organisasi .....	61
C. Hambatan-hambatan komunikasi organisasi .....	76
D. Kompetensi komunikasi organisasi di era digital .....	79
E. Rangkuman materi .....	81
<b>BAB 5 BENTUK-BENTUK KOMUNIKASI ORGANISASI .....</b>	<b>85</b>
A. Pendahuluan .....	85
B. Komunikasi verbal dan <i>non</i> -verbal dalam organisasi .....	86
C. Komunikasi vertikal dan horizontal dalam organisasi .....	92
D. Komunikasi formal dan informal dalam organisasi .....	99
E. Jaringan komunikasi organisasi .....	102
F. Komunikasi internal dan eksternal dalam organisasi .....	105
G. Rangkuman materi .....	109
<b>BAB 6 TEORI-TEORI DALAM KOMUNIKASI ORGANISASI .....</b>	<b>113</b>
A. Konsep komunikasi organisasi .....	113
B. Hambatan-hambatan dalam komunikasi organisasi .....	114
C. Strategi komunikasi organisasi .....	116
D. Dimensi komunikasi organisasi .....	117
E. Teori-teori komunikasi .....	119
F. Konsep kunci komunikasi organisasi .....	124
G. Rangkuman materi .....	125
<b>BAB 7 KOMUNIKASI ANTARPRIBADI DALAM KONTEKS ORGANISASI .....</b>	<b>129</b>
A. Pendahuluan .....	129
B. Komunikasi antarpribadi .....	134
C. Kemampuan memahami diri .....	137
D. Kemampuan mendengarkan .....	143
E. Berkomunikasi efektif .....	146
F. Strategi mengelola konflik .....	148
G. Rangkuman materi .....	150
<b>BAB 8 KOMUNIKASI KELOMPOK DAN JARINGAN KOMUNIKASI .....</b>	<b>155</b>
A. Pendahuluan .....	155
B. Pengertian komunikasi kelompok .....	155

C. Karakteristik komunikasi kelompok dan interpersonal.....	158
D. Teori perkembangan kelompok.....	160
E. Fungsi komunikasi kelompok .....	161
F. Pengertian jaringan komunikasi .....	162
G. Pola komunikasi.....	163
H. Rangkuman materi .....	166
<b>BAB 9 KOMUNIKASI DAN BUDAYA ORGANISASI .....</b>	<b>169</b>
A. Pendahuluan.....	169
B. Komunikasi .....	170
C. Budaya organisasi.....	177
D. Rangkuman materi .....	186
<b>BAB 10 KOMUNIKASI DAN MANAJEMEN KONFLIK .....</b>	<b>191</b>
A. Pendahuluan.....	191
B. Definisi dan karakteristik komunikasi.....	192
C. Fungsi dan proses komunikasi.....	194
D. Tujuan komunikasi .....	196
E. Membangun komunikasi dalam organisasi.....	198
F. Komunikasi efektif .....	200
G. Manajemen konflik dalam organisasi.....	201
H. Pandangan konflik .....	208
I. Metode manajemen konflik .....	210
J. Rangkuman materi .....	212
<b>BAB 11 KOMUNIKASI DAN KINERJA .....</b>	<b>217</b>
A. Definisi komunikasi.....	217
B. Proses komunikasi.....	220
C. Hambatan-hambatan dalam komunikasi .....	223
D. Kinerja.....	224
E. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja .....	227
F. Tujuan dan sasaran kinerja.....	228
G. Rangkuman materi .....	228
<b>BAB 12 KEPEMIMPINAN &amp; KOMUNIKASI .....</b>	<b>233</b>
A. Pendahuluan.....	233
B. Kepemimpinan ideal organisasi.....	235
C. Mengelola komunikasi.....	241
D. Rangkuman materi .....	244

<b>BAB 13 TEKNOLOGI INFORMASI DALAM ORGANISASI DI ERA</b>	
<b>SOCIETY 5.0</b> .....	<b>247</b>
A. Pendahuluan .....	247
B. Pengertian teknologi informasi .....	248
C. Tantangan teknologi informasi pada <i>society</i> 5.0 .....	253
D. Rangkuman materi .....	257
<b>BAB 14 ORGANISASI DI ERA VUCA</b> .....	<b>261</b>
A. Pendahuluan .....	261
B. Pengertian VUCA .....	263
C. Komunikasi di era VUCA .....	265
D. Kepemimpinan di era VUCA .....	269
E. Organisasi dan budaya .....	272
F. Studi kasus .....	273
G. Rangkuman materi .....	275
<b>GLOSARIUM</b> .....	<b>280</b>
<b>PROFIL PENULIS</b> .....	<b>289</b>





## KONSEP DASAR KOMUNIKASI

---

**Robert Tua Siregar, Ph.D**  
**STIE Sultan Agung**

### **A. PENDAHULUAN**

Dalam sebuah organisasi yang di dalamnya terdiri atas orang-orang yang memiliki tugas masing-masing serta saling berhubungan satu sama lain sebagai suatu sistem tentu memerlukan komunikasi yang baik agar kinerja organisasi berjalan dengan baik pula. Sehingga apa yang menjadi tujuan organisasi dapat tercapai. Keberlangsungan hidup sebuah organisasi salah satunya adalah dengan komunikasi. Suatu organisasi tidak akan berjalan tanpa adanya komunikasi. Hal inilah yang melatarbelakangi studi mengenai komunikasi organisasi.

Pada dasarnya, komunikasi digunakan untuk menyampaikan kebutuhan organisasi. Manusia melakukan komunikasi sebagai bentuk penyampaian ilmu dan pengalaman. Komunikasi memiliki beberapa bentuk umum seperti bahasa, sinyal, bicara, tulisan, gerakan, ataupun penyiaran. Komunikasi juga dapat berupa interaktif, transaktif, bertujuan, maupun tidak bertujuan. Lewat komunikasi, kita dapat memahami dan mengerti perilaku dan isi hati seseorang atau pun sekelompok orang. Saat ini, pembahasan tentang komunikasi semakin dianggap penting bagi para ahli, meskipun mereka telah mempelajari topik ini sejak lama, hal ini

disebabkan karena perkembangan serta pertumbuhan dari revolusioner dan teknologi yang semakin berkembang pesat seperti radio, televisi, telepon selular, dan jaringan internet. Walau ilmu dan media komunikasi telah berkembang pesat, tetap subjek dalam komunikasi hanya komunikator dan komunikan (Hermawan, 2012).

Komunikasi menjadi instrumen yang sangat berguna untuk menyampaikan atau menerima informasi dan pesan dari dan kepada orang lain. Kelalaian dalam melakukan kegiatan komunikasi dapat memberi dampak buruk yang cukup parah. Bayangkan saja jika anda seorang pilot pesawat salah mencerna pesan dari pengatur lalu lintas kemudian menimbulkan masalah yang berakibat pada kematian para penumpang pesawat. Berbagai hasil penelitian membuktikan bahwa, komunikasi yang buruk merupakan asal perselisihan dan konflik antar individu atau organisasi (Bangun, 2012).

## **B. PENGERTIAN KOMUNIKASI**

Setiap organisasi tentunya memiliki tujuan, guna mencapai tujuan tersebut perlu dilakukan kegiatan-kegiatan pendukung salah satunya adalah komunikasi. Komunikasi mempunyai pengertian yang berbeda dari berbagai para ahli namun tetap memiliki makna yang sama. Menurut Himstreet dan Baty dalam buku *Business Communication: Principles and Methods* komunikasi adalah suatu proses pertukaran informasi antar individu melalui suatu sistem yang biasa, baik dengan simbol-simbol, sinyal-sinyal, maupun perilaku atau tindakan (Purwanto, 2011).

Dua orang yang sedang memperhatikan suatu hal yang sama bisa memiliki perbedaan pendapat apabila mereka berdua tidak melakukan komunikasi terlebih dahulu. Komunikasi adalah proses penyampaian pesan yang mencakup di dalamnya informasi dan makna. Gufey menyatakan bahwa dari individu atau sekumpulan orang yang dikatakan sebagai pengirim pesan kepada bagian lain yang menerima pesan. Komunikasi dianggap sukses apabila penerima pesan memahami informasi yang disampaikan pengirim pesan (Solihin, 2009).

Komunikasi juga dapat diartikan sebagai perpindahan dan pemahaman makna perpindahan makna; apabila pesan atau ide pokok belum disampaikan, maka komunikasi belum terjadi. Komunikator yang

tidak bisa di dengar atau penulis yang hasil tulisannya tidak mampu dipahami juga belum bisa dikatakan sebagai komunikasi. Dan yang terpenting adalah komunikasi sebagai pemahaman makna. Supaya komunikasi sukses, maka harus saling dipahami dengan menggunakan Bahasa yang saling mengerti. Komunikasi sempurna, ketika ada, akan terjadi pikiran dan ide yang disampaikan berhasil dipahami dengan sempurna oleh komunikan sama seperti yang telah dibayangkan oleh komunikator (Robbins & Coulter, 2010).

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa komunikasi dapat diartikan mengadakan pembicaraan dengan mengirimkan dan menerima pesan yang melibatkan dua orang atau lebih dalam mencapai kesamaan pemahaman dengan menggunakan cara berkomunikasi yang biasa melalui lisan, tulisan, maupun sinyal-sinyal nonverbal.

### **C. FUNGSI KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI**

Komunikasi berguna sebagai mengendalikan sikap anggota dengan beberapa cara. Organisasi memiliki hierarki kekuasaan serta acuan formal yang harus di lakukan para anggota. Bila sekumpulan karyawan mempengaruhi karyawan lain agar lalai dalam ketentuan organisasi dengan bekerja sangat giat, orang-orang tersebut secara informal mengendalikan perilaku orang lain. Lalu, komunikasi memberi dorongan melalui cara menyampaikan kepada para anggota apa yang mesti dilakukan, bagaimana hasil mereka dalam melakukan pekerjaannya, dan apa yang harus dilakukan agar kinerja dapat lebih baik sehingga sesuai standar organisasi.

Sebagai alat melakukan ekspresi secara emosional yang mana banyak para anggota kerja mereka merupakan asal inti dari interaksi sosial. Komunikasi yang ada pada organisasi tersebut adalah mekanisme dasar dimana para anggota saling berbagi perasaan kesal dan senang dalam menjalankan kegiatan di organisasi tersebut (Robbins & Coulter, 2010).

Komunikasi berperan penting dalam organisasi, salah satunya sebagai sarana memadukan tugas-tugas yang telah tersusun dan sistematis. Fungsi komunikasi dibagi menjadi empat fungsi (Bangun, 2012), yaitu:

**a. Fungsi Pengawasan.** Organisasi umumnya mempunyai struktur dan perintah. Komunikasi membantu karyawan tentang bagaimana dan

apa yang seharusnya mereka lakukan guna bekerja sesuai standar yang telah ditentukan.

- b. **Sebagai Motivasi.** Dengan menyampaikan informasi yang jelas dan bagaimana prestasi serta pencapaian anggota organisasi, serta bagaimana cara memotivasi anggota organisasi supaya mempunyai kemauan melaksanakan tugasnya dengan baik.
- c. **Pengungkapan Emosi.** Komunikasi yang terjadi dalam organisasi kerja mereka merupakan sumber utama dalam komunikasi sosial dan merupakan komunikasi fundamental dimana pengungkapan yang menunjukkan ekspresi kecewa maupun puas.
- d. **Informasi.** Hal ini berhubungan dengan pengambilan keputusan. Kegiatan komunikasi yang dilakukan dapat memberi informasi yang berguna dalam langkah pengambilan keputusan.

(Dewi, 2007), apapun bentuk organisasinya, komunikasi akan berfungsi:

- a. **Informatif.** Pemimpin dan karyawan memerlukan informasi yang banyak dalam penyelesaian berbagai tugasnya. Informasi tersebut berhubungan dengan upaya organisasi dalam meraih tujuannya.
- b. **Regulatory (Pengendalian).** Komunikasi berfungsi sebagai pengatur dan pengendali organisasi. Komunikasi dalam hal ini berupa peraturan, prosedur, perintah dan laporan.
- c. **Persuasif.** yaitu mengajak orang lain dalam hal mengikuti atau melaksanakan ide/gagasan atau tugas .
- d. **Integratif.** organisasi yang terbagi menjadi berbagai bagian atau divisi akan tetap merupakan satu kesatuan yang utuh dan terpadu dengan adanya komunikasi.

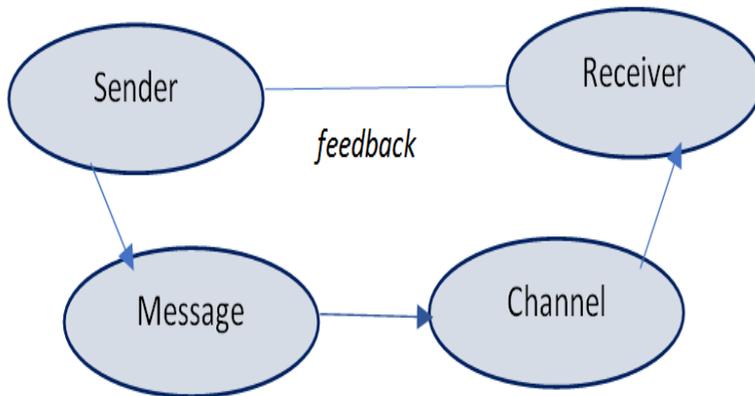
## D. PROSES DAN UNSUR-UNSUR KOMUNIKASI

Ada hal yang bisa kita nikmati saat ini misalkan buku yang sedang kalian baca, daftar lagu yang berisikan lagu lama untuk bernostalgia, program tv yang bervariasi, alat elektronik yang semakin berkembang pesat, dan lainnya bukanlah hal yang timbul secara tiba-tiba, melainkan melalui proses yang Panjang. Begitu pula, komunikasi membutuhkan proses. Coba amati seseorang yang sedang melakukan komunikasi melalui

bicara, menulis, mendengar, ataupun membaca, aktivitas komunikasi yang mereka buat bersumber dari lebih dari satu tindakan (Purwanto, 2011).

### 1. Proses komunikasi

Komunikasi merupakan kegiatan pengiriman pesan yang disampaikan oleh komunikator melalui berbagai media komunikasi yang tepat. Proses komunikasi dapat di gambarkan seperti berikut (Bangun, 2012).



Gambar 1.1 Proses Komunikasi (Bangun, 2012)

### 2. Unsur-unsur komunikasi

Unsur-unsur komunikasi adalah hal-hal yang harus ada agar komunikasi berjalan dengan lancar. komunikasi dalam penyampaian pesan ini terdiri dari beberapa tahapan (Sopiah, 2008), secara singkatnya antara lain:

- a. Komunikator (*sender*) yang bertujuan berkomunikasi dengan orang lain mengirimkan pesan dan informasi kepada orang yang dituju. Misalnya karyawan atau manajer organisasi
- b. Penyandian (*encoding*) untuk memproses pesan ke dalam bentuk yang sudah dioptimasi untuk keperluan dalam penyampaian data ataupun pesan informasi. Bisa berupa isyarat-isyarat atau simbol-simbol
- c. Pesan (*message*) informasi yang akan disampaikan komunikator kepada komunikan. Berupa kata-kata, ucapan, atau tulisan.
- d. Media/saluran (*channel*) merupakan media atau alat yang menjadi penyampaian dari penyampai dan penerima.

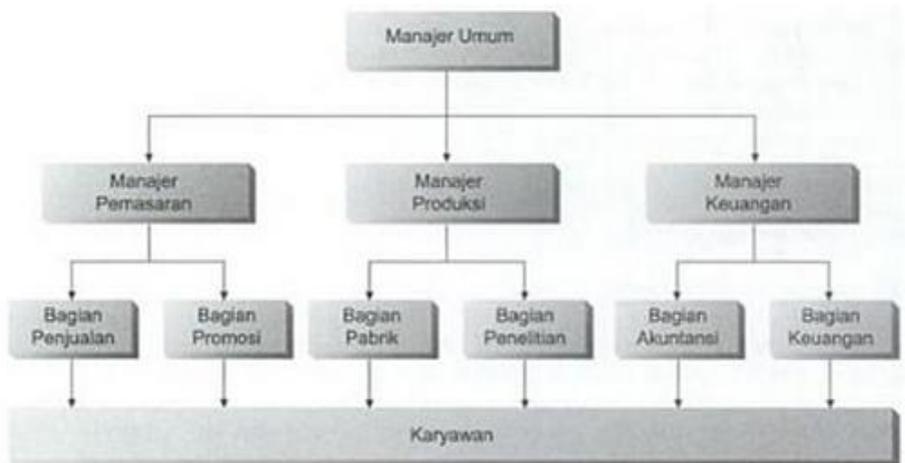
- e. Penerima merupakan orang yang menerima informasi. Penerima melakukan proses penafsiran pada pesan atau informasi yang didapat
- f. Penafsiran (*decoding*) yaitu proses pemahaman mengenai simbol atau bahasa. *Symbol* yang dimaksud yaitu simbol grafis atau huruf dengan cara mengasosiasikannya atau menghubungkan simbol dengan bunyi bahasa beserta variasi yang dilakukan penerima pesan dari penyampai pesan.
- g. Umpan balik (*feedback*) ialah tanggapan atau respon komunikasi mengenai informasi yang didapatnya dari komunikator
- h. Gangguan (*noise*) adalah setiap hal yang mengganggu jalannya komunikasi. Setiap dimensi komunikasi terdapat gangguan di dalamnya.

## E. ARAH KOMUNIKASI

(Purwanto, 2011), Perlu diketahui bahwa pendekatan yang digunakan antara satu perusahaan dengan perusahaan lain bisa saja berbeda dan bervariasi. Bagi perusahaan berskala kecil, penyampaian informasi dapat dilakukan secara langsung kepada bawahan. Tetapi berbeda dengan perusahaan besar yang memiliki karyawan yang mencapai ratusan atau bahkan ribuan karyawan, maka penyampaian informasi kepada bawahan merupakan suatu pekerjaan yang cukup rumit. Berikut dijelaskan mengenai bentuk arah atau pola komunikasi diantaranya yaitu:

### 1. Komunikasi dari atas ke bawah (*top-down* atau *downward communication*)

Ialah komunikasi yang berasal dari Top manajer atau manajer tingkat atas kepada bawahannya. Fungsi dari komunikasi ini adalah supaya para top manajer lebih mudah dalam memberi komando dan arahan kepada para bawahan. Tujuan manajer yang menggunakan jalur komunikasi ini yaitu mengarahkan, mengkoordinasikan, memotivasi, memimpin dan mengendalikan berbagai kegiatan yang ada di level bawah.



Gambar 1.2 Komunikasi dari atas ke bawah, (Purwanto, 2011)

Komunikasi ini dapat dilakukan melalui lisan ataupun tertulis. Secara lisan komunikasi berupa percakapan yang biasa, wawancara resmi antara supervisor dan bawahan, atau dalam bentuk pertemuan yang berkelompok. Secara tulisan komunikasi berupa memo, kotak informasi, papan pengumuman, buku petunjuk karyawan serta buletin.

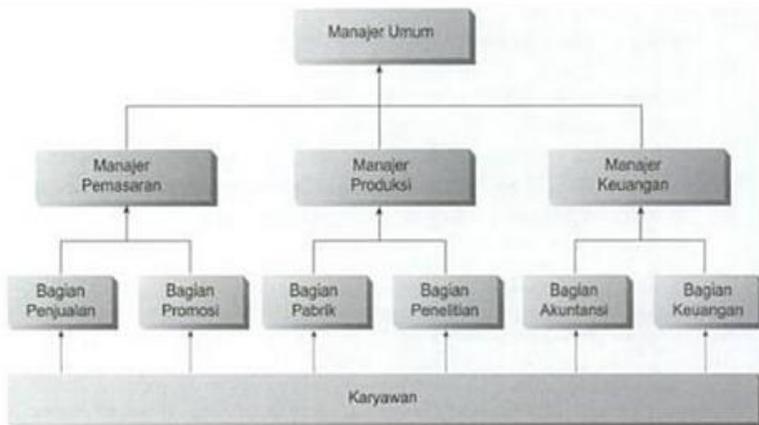
Komunikasi dari atas ke bawah memiliki lima tujuan pokok, yaitu:

- Memberikan arahan atau perintah kerja.
- Memberikan informasi mengenai suatu pekerjaan yang harus dilakukan.
- Memberikan informasi mengenai prosedur dan praktik organisasional.
- Memberikan umpan balik mengenai pelaksanaan kerja pada karyawan.
- Menyajikan informasi mengenai aspek ideologi dalam membantu organisasi menanamkan pengertian mengenai tujuan yang dicapai organisasi.

Salah satu kelemahan dari arah komunikasi ini yaitu kemungkinan terjadinya penyaringan ataupun sensor informasi penting yang ditujukan ke bawahannya. Dengan kata lain, informasi yang diterima para bawahan tidak selengkap aslinya.

## 2. Komunikasi dari bawah ke atas (*bottom up* atau *upward communication*)

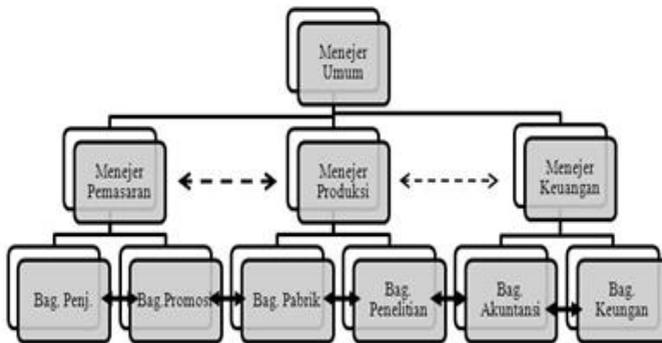
merupakan pesan yang muncul dari *low* manajemen ke tingkat lebih tinggi. Komunikasi ini digunakan apabila mengajukan saran atau ide, kendala, laporan, dan lainnya. Komunikasi dari bawah ke atas mempunyai beberapa kekurangan, dikarenakan risiko terjadinya disinformasi atau informasi yang disampaikan belum tentu kebenarannya, sehingga dapat menimbulkan salah langkah atau pengambilan keputusan yang kurang tepat. Adanya kemungkinan bawahan hanya menyampaikan informasi (laporan) yang baik-baik saja (ABS/asal bapak senang). Sementara informasi yang memiliki kesan negatif cenderung tidak tersampaikan oleh bawahan. Hal ini dikarenakan bawahan menganggap jika melaporkan hal yang baik, posisi mereka akan aman.



Gambar 1.3 Komunikasi dari bawah ke atas, (Purwanto, 2011)

## 3. Komunikasi horizontal (*horizontal communication*)

yaitu komunikasi yang terjadi antar pribadi atau organisasi. Komunikasi ini umumnya dilakukan guna pengambilan tindakan oleh para manajer. Komunikasi ini bersifat koordinatif dan dapat mengkoordinasikan peran antar divisi didalam suatu organisasi. Oleh karena itu antar divisi dalam perusahaan saling berbagi pesan untuk mencapai satu pencapaian dalam perusahaan tersebut (Bangun, 2012).



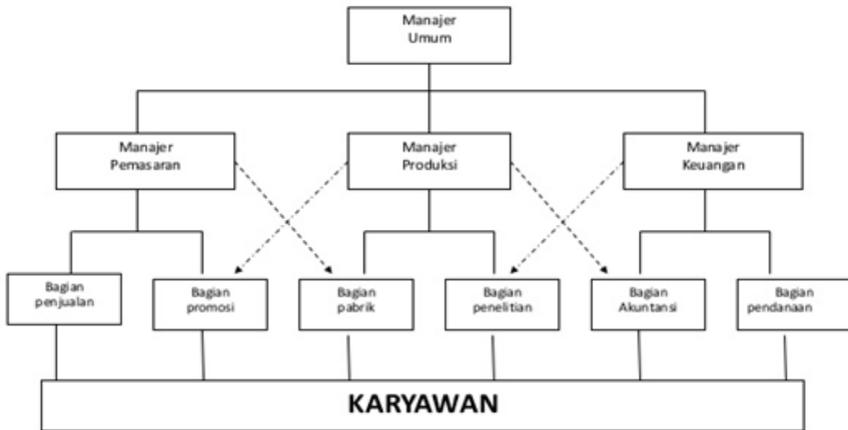
Gambar 1.4 Komunikasi Horizontal, (Purwanto, 2011)

#### 4. Komunikasi Diagonal

Bentuk komunikasi ini agak lain dari beberapa komunikasi sebelumnya. Komunikasi diagonal (*diagonal communications*) melibatkan komunikasi antara dua tingkat (level) organisasi yang berbeda. Contohnya adalah komunikasi yang formal dan resmi antara manajer pemasaran dengan bagian pabrik, antara manajer produksi dengan bagian promosi, antara manajer produksi dengan bagian akuntansi, dan antara manajer keuangan dengan bagian penelitian.

Bentuk komunikasi diagonal ini menyimpang dari bentuk komunikasi tradisional yang ada. Komunikasi lateral maupun komunikasi diagonal lebih banyak diterapkan dalam suatu organisasi yang berskala besar menurut suatu studi penelitian. Terdapatnya saling ketergantungan (*interdependence*) di antara bagian atau departemen-departemen yang ada dalam organisasi tersebut.

Kelebihan dari komunikasi diagonal yaitu penyebaran informasi dapat menjadi lebih cepat daripada komunikasi yang tradisional serta memungkinkan individu dari berbagai bagian atau departemen ikut membantu dalam menyelesaikan masalah dalam organisasi. Komunikasi diagonal juga memiliki kelemahan. Kelemahan komunikasi diagonal yaitu dapat mengganggu jalur komunikasi yang rutin dan telah berjalan normal. Komunikasi diagonal dalam suatu organisasi yang berskala besar sulit untuk dikendalikan secara efektif.



Gambar 1.5 Komunikasi Diagonal, (Purwanto, 2011)

## F. KOMUNIKASI *NON* VERBAL

Komunikasi *non-verbal* dapat diartikan sebagai cara penyampaian informasi tanpa kata-kata atau tulisan yang fungsinya memperkuat makna dari komunikasi verbal. Komunikasi *non-verbal* dapat berupa raut wajah, kontak mata, sentuhan, gerak jalan, dan suara.

Komunikasi *non-verbal* merupakan komunikasi yang dilaksanakan untuk penyampaian informasi melalui isyarat tertentu yang bisa dimengerti oleh komunikan. Komunikasi *non-verbal* berkaitan dengan penyampaian pesan yang tidak ditulis maupun disampaikan secara lisan namun hanya sebatas dari Gerakan tubuh, isyarat, ekspresi wajah dan yang lainnya yang dapat dipahami dengan jelas oleh komunikan. Komunikasi *non-verbal* memiliki 5 fungsi, yaitu melengkapi dan menggambarkan, memperkuat dan menegaskan, mengubah dan menggantikan, mengendalikan dan mengontrol, serta menyangkal. Informasi yang disampaikan melalui komunikasi *non-verbal* bisa mengubah, memperjelas, atau menambah keterangan pesan verbal yang belum tersampaikan (Bangun, 2012).

Komunikasi *non-verbal* (*nonverbal communication*) merupakan masing-masing informasi, yang disampaikan atau diterima dengan bebas dari kata atau tulisan. Termasuk unsur-unsur, yaitu penempatan waktu dan tempat, jarak saat berkomunikasi langsung, pemilihan warna,

pemilihan posisi, tempat duduk, alamat kantor, dan atribut. Para ahli beranggapan bahwa 65% komunikasi sebagian diinterpretasikan lewat komunikasi *non-verbal*. Oleh karena itu, memastikan komunikasi *non-verbal* anda tetap sesuai maknanya dengan komunikasi verbal merupakan hal yang penting (Kreitner & Kinicki, 2014).

## G. SALURAN KOMUNIKASI

Saluran komunikasi merupakan media serta alat guna menyampaikan informasi. Saluran komunikasi dibagi menjadi 2 saluran, yaitu formal dan informal (Kreitner & Kinicki, 2014).

1. Saluran Komunikasi Formal telah sesuai dengan jalur atau asal perintah susunan perusahaan. Informasi yang disampaikan di saluran formal dianggap hal resmi dan ditransmisikan lewat satu saluran atau media melalui 3 rute yang ada vertikal, horizontal, dan eksternal.
2. Saluran Komunikasi Informal tidak terikat pada perintah. Mereka melalui level manajemen serta batas kekuasaan. Kita dapat membandingkan dua saluran informal yang dipakai, yaitu desas-desus dan manajemen dengan berkeliling disekitar.

Saluran komunikasi dikelompokkan atau terdiri atas 6 dimensi (Ikhsan, Tarigan, & Arifin, 2015), yaitu diantaranya:

1. Panca indra yang dipengaruhi; komunikasi yang dilakukan dengan pertemuan secara langsung (tatap muka) mengakibatkan orang tersebut menggunakan seluruh panca indranya, sementara media yang berbeda menggunakan bagian-bagian kelompok dari salah satu panca indra untuk dikombinasikan dan menghasilkan dampak yang saling terhubung dengan refrensi kepada penerima.
2. Peluang untuk umpan balik; probabilitas atau peluang pertukaran pesan dan informasi melalui dua arah adalah cara yang maksimal dalam berkomunikasi tatap muka. Pada umumnya, umpan balik sangat penting untuk mengetahui apakah komunikasi telah efektif atau belum terhadap penyampaian informasi yang disampaikan komunikator. Oleh karena itu, dalam penyampaian laporan keuangan harus mengandung unsur metode didalamnya untuk mendapat umpan balik.

3. Besarnya kendali penerima; terdapat sejumlah besar kendali dalam interaksi interpersonal. Apabila kita menggunakan media cetak, komunikasi bisa membaca dengan kecepatan mereka sendiri dan membaca ulang poin inti atau terperinci. Komunikasi mempunyai sedikit kendali pada media siaran, kecuali mereka merekam program tersebut.
4. Jenis pengodean pesan; biasanya komunikasi tatap muka lebih mudah dalam mengekspresikan komunikasi non-verbal. Sayangnya hal ini tidak berlaku pada komunikasi dalam media video, film, dan terutama media cetak. Namun, media cetak mempunyai kelebihan dalam menyampaikan informasi dan ide berbentuk abstrak seperti kebijakan manajer. Media audio visual mempunyai kelebihan untuk menyampaikan informasi yang kongkrit.
5. Kekuatan multiplikatif; sistem komunikasi massa dapat lebih mudah dan cepat dalam mencapai banyak penerima yang luas. Saluran atau media interpersonal mampu mencapai penerima ini hanya dengan usaha yang besar dan waktu yang tergolong tidak singkat.
6. Kelestarian pesan; kelebihan dari media massa adalah catatan permanen, yang tidak ada didalam komunikasi tatap muka. Secara konvensional, kelebihan ini hanya terbatas pada media cetak. Tetapi dengan pita dan piringan audio dan video serta sistem manajemen informasi yang berbasis teknologi, kapasitas ini diperluas dengan media elektronik.

## **H. HAMBATAN-HAMBATAN PADA KOMUNIKASI YANG EFEKTIF**

Ada dua faktor penting dalam melakukan komunikasi yang efektif. Pertama adalah komunikator mesti menyampaikan informasi secara jelas dan dapat dipahami oleh komunikan. Kedua, komunikan mesti merasakan dan mampu menginterpretasikan relasi pesan secara akurat. Sangat penting untuk mengetahui dan menghindari hambatan-hambatan saat berkomunikasi.

Setiap orang pasti punya keterbatasan dan kapasitas untuk mengolah data. Ketika informasi yang kita miliki untuk bekerja diluar keterbatasan kemampuan kita, hasilnya adalah kelebihan beban informasi. Dengan berbagai media komunikasi untuk menjaga masa kini dalam suatu bidang

membuat banyak manajer dan *professional* lain mengeluh dimana mereka merasa terbebani sebab terlalu banyak informasi. Mereka mungkin menempatkannya sampai proses lebih lanjut melampaui situasi. Meskipun demikian, hasilnya adalah hilangnya informasi dan kurangnya komunikasi yang efektif (Ikhsan et al., 2015).

Menurut (Kreitner & Kinicki, 2014), ada 3 hambatan dalam berkomunikasi, diantaranya yaitu:

Hambatan personal, merupakan setiap atribut pribadi yang menghambat komunikasi. Terdapat Sembilan hambatan personal yang umum ada dan mengakibatkan disinformasi.

1. *Variable kemampuan dalam komunikasi secara efektif.* Mereka punya kemampuan dalam memakai gerakan tubuh, referensi kosakata, berkomunikasi dalam bentuk ringkasan, dan keahlian dalam membuat orang lain tertarik untuk berkomunikasi dengan kita
2. *Variasi dalam bagaimana informasi diproses dan diinterpretasikan.* Dari berbagai macam tanggapan seseorang dapat mempengaruhi interpretasi melalui apa yang orang itu dengar dan lihat
3. *Variasi dalam kepercayaan antarpribadi.* Komunikasi biasanya akan berlawanan saat orang lain tidak yakin dengan apa yang kita sampaikan. Tidak fokus pada informasi apa yang disampaikan serta rendahnya rasa kepercayaan terhadap pesan tersebut mengakibatkan orang menjadi lebih tertutup.
4. *Stereotip dan anggapan.* Stereotip merupakan menyederhanakan dengan berlebihan terhadap kelompok tertentu. Hal ini merupakan perilaku yang tidak baik karena dapat mengganggu dan mempengaruhi pesan yang mereka sampaikan.
5. *Ego yang besar.* Ego bisa menimbulkan perselisihan dan mempengaruhi bagaimana kita bersikap kepada orang lain.
6. *Kekurangan dalam mendengar.* Sungkan untuk melakukan komunikasi kepada orang lain ketika kita beranggapan orang tersebut atau pesan yang disampaikan tidaklah penting, sehingga komunikasi tidak mau mendengarkan komunikator.
7. *Kecenderungan dalam menilai informasi orang lain.* Semua orang memiliki sifat alami untuk menilai informasi secara subjektif

berdasarkan kejadian yang pernah dialami. Apalagi bila seseorang memiliki intuisi yang kuat terhadap hal tersebut.

8. *Tidak mempunyai mendengarkan dengan definisi.* Seseorang mesti mendengarkan melalui pengertian; hal ini dapat mempengaruhi keakuratan Anda dalam menyampaikan informasi
9. *Komunikasi non-verbal.* Komunikasi verbal yang tidak ditambahkan dengan komunikasi non-verbal dapat mempengaruhi makna dan akurasi pesan yang disampaikan

**Hambatan Fisik:** Suara, Waktu, Ruang, dan Lainnya. Ketika berbicara ditempat yang sangat berisik sehingga kita tidak dapat mendengarkan apa yang orang lain katakan, itu merupakan hambatan fisik. Bentuk bangunan yang mengganggu juga merupakan hambatan fisik. Perbedaan waktu daerah, media yang rusak juga termasuk dalam golongan hambatan fisik.

**Hambatan Semantis:** Arti Kata-Kata. Semantis merupakan ilmu mengenai makna kata. Hambatan semantis umumnya terjadi pada organisasi yang punya beragam budaya dan bersifat internasional. Keanekaragaman budaya ini menimbulkan berbagai persepsi, kebiasaan, dan perilaku anggota yang berbeda-beda, sehingga sulit dalam memahami satu sama lain.

Ada beberapa penghambat utama dalam komunikasi yang efektif yang perlu disadari, yaitu penyaringan, persepsi selektif, defenisif, dan Bahasa (Ikhsan et al., 2015).

“penyaringan” mengacu kepada komunikator yang merubah informasi dengan sedemikian rupa sehingga terkesan terlihat seperti lebih banyak profit atau keuntungan di mata komunikan. Semakin banyak tingkat *vertical* dalam hierarki organisasi, semakin banyak kesempatan untuk penyaringan.

“Persepsi” rasa pemilih dan selektif akan muncul ketika komunikan dalam proses komunikasi tersebut melihat dan merasakan secara selektif berdasarkan aspek kebutuhan, dorongan, pengalaman, latar belakang, dan kepribadiannya. Komunikan juga membayangkan minat, dan harapan mereka kedalam komunikasi bila mereka menguraikan komunikasi tersebut.

“Pewawancara” calon pekerja yang berharap seorang pelamar wanita untuk lebih mementingkan urusan keluarganya daripada kariernya kemungkinan besar akan melihat itu pada pelamar yang berjenis kelamin wanita, tanpa memikirkan apakah pelamar itu merasakan hal yang sama atau tidak.

“Defenisif” apabila orang yang sedang merasa tidak nyaman atau terancam cenderung merespon dengan cara mengurangi kemampuan mereka untuk mencapai pemahaman timbal balik. Artinya mereka menjadi defensif, yaitu terlibat dalam sifat seperti menyerang orang lain secara verbal, memberi ungkapan sarkas, bersifat menghakimi, dan menanyakan motif-motif orang.

“Bahasa” adalah kata-kata yang mempunyai makna serta arti berbeda bagi setiap individu. Usia, Pendidikan, dan latar belakang budaya merupakan tiga unsur yang mempengaruhi pemahaman dan penggunaan Bahasa setiap individu. Dalam suatu kelompok atau organisasi, biasanya memiliki latar belakang yang beragam disetiap anggotanya. Selain itu pengelompokan karyawan dalam setiap departemen menciptakan spesialis yang mengembangkan Bahasa dan budaya tersendiri (Ikhsan et al., 2015).

## **I. CARA MENGATASI HAMBATAN DAN MEMPERBAIKI KOMUNIKASI**

(Dewi, 2007) Dalam melakukan komunikasi terkadang hasilnya tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Cara mengatasi hambatan dan memperbaiki komunikasi supaya menjadi efektif, yaitu:

1. Memelihara iklim komunikasi terbuka
2. Bertekad memegang teguh etika berkomunikasi
3. Memahami kesulitan komunikasi antarbudaya
4. Menggunakan pendekatan berkomunikasi yang berpusat pada penerima
5. Menggunakan teknologi secara bijaksana dan bertanggung jawab untuk memperoleh dan membagi informasi
6. Menciptakan dan memproses pesan secara efektif dan efisien

## J. PERAN KOMUNIKASI ORGANISASI PADA ERA INDUSTRI 4.0

(Cooper & James, 2009) Menyongsong hadirnya era teknologi yang canggih dalam dunia saat ini yaitu dikenal dengan sebutan era industri 4.0. Era ini, teknologi diproyeksikan akan menguasai seluruh sendi kehidupan manusia, termasuk diantaranya dalam dunia industri. Era ini merupakan konsep revolusi teknologi yang berbasis komunikasi yang berkelanjutan melalui internet dan memungkinkan interaksi dan proses pertukaran informasi, bukan hanya antara manusia dengan manusia, dan manusia dengan mesin, namun juga diantara mesin-mesin itu sendiri.

Indonesia kini sudah memasuki era teknologi digital. Persentase penetrasi internet di Indonesia menunjukkan grafik yang meningkat dari tahun ke tahun. Indonesia memiliki potensi untuk berkembangnya infrastruktur teknologi seiring dengan meningkatnya penggunaan internet dalam rangka implementasi kebijakan strategis pemerintah menghadapi industri 4.0. Oleh karena itu peran lini komunikasi organisasi yang juga dapat diartikan sebagai komunikasi korporasi menjadi penting seiring dengan perkembangan teknologi dan keterbukaan akses informasi.

Korporasi sebagai sebuah organisasi harus memperhatikan keselarasan aspek internal dan eksternal dalam menjalankan kegiatan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Aspek internal mencakup manajemen karyawan, pemegang saham, termasuk sistem yang ada di dalam organisasi. Sedangkan aspek eksternal mencakup lingkungan yang melingkupi korporasi. Komunikasi korporasi dapat dilakukan dalam bentuk komunikasi publik, yaitu pertukaran pesan antara korporasi dengan sekelompok orang yang mempunyai kepentingan bagi perusahaan dan sebaliknya. Publik sendiri terbagi ke dalam dua kelompok, yaitu publik internal dan publik eksternal. Publik internal mencakup karyawan, manajemen, pemegang saham, sedangkan publik eksternal mencakup *customer*, pemerintah, media maupun masyarakat luas.

(Purwandini & Irwansyah, 2018) Dampak hadirnya era industri 4.0, publik internal serta publik eksternal korporasi diproyeksikan menjadi *tech-savvy*, dimana kemampuan penggunaan internet dan teknologi digital akan meningkat signifikan. Menyikapi hal tersebut, komunikasi korporasi juga harus melakukan adaptasi dalam aspek-aspek berikut:

1. Era revolusi industri 4.0 dalam era digitalisasi modern mampu memiliki dampak pada pelaksanaan fungsi komunikasi korporasi oleh teknologi dalam hal pertukaran informasi tertentu kepada publik.
2. Penyerapan tenaga kerja dalam menjalankan peran *Boundary Spanning* sebuah korporasi harus mempunyai kemampuan untuk penggunaan media sosial yang ada, tidak hanya secara teknis tetapi juga harus dapat mempergunakan sosial media, sebagai sosial media dalam melakukan komunikasi secara interaktif dan responsif tanpa batas ruang dan waktu kepada publiknya, baik eksternal ataupun internal. Selain itu, identifikasi media sosial yang tepat dan analisa publik juga harus dilakukan supaya komunikasi efektif dan tepat sasaran.
3. Saluran komunikasi publik seperti media sosial dan media digital digunakan secara aktif dalam hal berkomunikasi dua arah untuk penyerapan informasi serai evaluasi publik. Menjadi *campaign tools* dalam menemukan reputasi yang positif melalui konten yang berisikan kemajuan perusahaan atau keunggulan produk yang disajikan secara konsisten dan reguler.
4. Korporasi harus mampu mengidentifikasi publik yang potensial untuk menjadi *influencer*, baik di internal maupun eksternal melalui media sosial. *Influencer* mampu membentuk opini publik dan dapat berasal dari tokoh masyarakat, *public figure*, maupun aktivis. Identifikasi tersebut sangat penting karena pembentukan opini publik melalui penyebaran *Electronic Word of Mouth* sangat cepat dan mudah berlangsung di era internet. E-WOM positif yang muncul dari *influencer* akan mempengaruhi peningkatan reputasi perusahaan, sedangkan E-WOM negatif akan menimbulkan krisis dan penurunan reputasi perusahaan.
5. Pemanfaatan media sosial untuk komunikasi korporasi kepada publik, harus disertai dengan teknologi pengukuran (*measurement*) untuk mengevaluasi efektivitas dan implikasi komunikasi terhadap publiknya, seperti misalnya mengukur perilaku yang ditimbulkan dari komunikasi korporasi terhadap perilaku publik (bukan hanya jangkauan media sosial terhadap publik), koneksi *matrix* media ke strategi komunikasi

korporasi. Di era digitalisasi industri 4.0 hal tersebut sangat memungkinkan terjadi.

## K. RANGKUMAN MATERI

Komunikasi dapat diartikan mengadakan pembicaraan dengan mengirimkan dan menerima pesan yang melibatkan dua orang atau lebih dalam mencapai kesamaan pemahaman dengan menggunakan cara berkomunikasi yang biasa melalui lisan, tulisan, maupun sinyal-sinyal nonverbal.

Fungsi komunikasi dalam organisasi terdiri atas fungsi informatif, *regulatory* (pengendalian), persuasif, dan integratif. Proses komunikasi dapat dijelaskan dengan adanya pengirim pesan, penerima pesan, pesan, media perantara serta *feedback* yang timbul dari penerima pesan.

Arah komunikasi diantaranya seperti komunikasi dari atas ke bawah (*top-down* atau *downward communication*), Komunikasi dari bawah ke atas (*bottom up* atau *upward communication*), Komunikasi horizontal (*horizontal communication*) dan Komunikasi Diagonal. Ada 3 hambatan dalam berkomunikasi yaitu hambatan personal (*Variable* kemampuan dalam komunikasi secara efektif, Variasi dalam bagaimana informasi diproses dan diinterpretasikan, Variasi dalam kepercayaan antarpribadi, Stereotip dan anggapan, Ego yang besar, Kekurangan dalam mendengar, Kecenderungan dalam menilai informasi orang lain, Tidak mempunya mendengarkan dengan definisi, dan Komunikasi *non-verbal*), hambatan fisik (suara, waktu, ruang dan lainnya) dan hambatan semantis (arti kata-kata).

## TUGAS DAN EVALUASI

1. Mengapa komunikasi sangat dibutuhkan oleh organisasi?
2. Berikan penjelasan menurut anda mengenai definisi komunikasi!
3. Jelaskan fungsi komunikasi dalam organisasi disertai dengan contoh!
4. Sebutkan dan jelaskan arah komunikasi yang ada dalam organisasi!
5. Apa sajakah hambatan dalam komunikasi yang efektif? Serta bagaimana cara memperbaiki hambatan komunikasi tersebut? Jelaskan!

## DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (T. P. 1, Ed.). Jakarta: Erlangga.
- Cooper, J., & James, A. (2009). Challenges for Database Management in the Internet of Things. *IETE Technical Review*, 26(5), 320. <https://doi.org/doi:10.4103/0256-4602.55275>
- Dewi, S. (2007). *Komunikasi Bisnis*. Yogyakarta: ANDI.
- Hermawan, A. (2012). *Komunikasi Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.
- Ikhsan, A., Tarigan, N. M. R., & Arifin, Z. (2015). *Perilaku Organisasi*. (E. L. d. Purba & M. R. Hasibuan, Eds.). Bandung: Citapustaka Media.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Purwandini, D. A., & Irwansyah. (2018). KOMUNIKASI KORPORASI PADA ERA INDUSTRI 4.0. *Jurnal Ilmu Sosial*, 17(1), 53–63.
- Purwanto, D. (2011). *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Manajemen*. (S. Saat & M. . Wibi Hardani, Eds.) (Kesepuluh). Jakarta: Erlangga.
- Solihin, I. (2009). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*. (F. S. Suyantoro, Ed.). Yogyakarta: ANDI.





BAB  
2

## KONSEP DASAR ORGANISASI

---

Ujang Enas, M.Si

STIKes Bakti Tunas Husada Tasikmalaya

### A. PENDAHULUAN

Istilah organisasi merupakan istilah yang tak asing bagi masyarakat, terlebih para kaum intelek yang mengenyam pendidikan tinggi. Organisasi ini memegang peranan yang penting dalam kehidupan manusia, apakah di organisasi pemerintahan baik sipil maupun militer ataupun di lembaga swasta seperti perusahaan, bahkan di organisasi sosial kemasyarakatan. Kata organisasi sendiri berasal dari bahasa Yunani yaitu *organon* yang memiliki arti alat. Disini terlihat jelas bahwa organisasi merupakan suatu alat administrasi untuk mencapai suatu tujuan bersama. Jadi organisasi adalah *frame work* daripada bentuk kerja sama manusia untuk mencapai tujuan bersama (Supardi et.al, 2004:1).

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu wadah, suatu proses, dan suatu *system* sebagai alat untuk mencapai tujuan. Para ahli mengemukakan bahwa organisasi memiliki beberapa unsur seperti unsur kerja sama, unsur orang yang bekerja sama, serta unsur tujuan bersama yang hendak dicapai. Sudah menjadi *sunatullah* bahwa manusia tidak bisa berdiri sendiri dalam memenuhi kebutuhannya, tetapi memerlukan orang lain. Untuk memenuhi semua kebutuhan itu, manusia harus hidup

berorganisasi yang merupakan suatu alat administrasi yang diperlukan dalam masyarakat untuk mencapai dan memenuhi kebutuhan itu, yang hanya dapat dilakukan dengan jalan bekerja sama. Setiap orang dalam organisasi memerankan tugas dan fungsi masing-masing yang saling berinteraksi dan berhubungan untuk memenuhi serta mencapai suatu tujuan. Organisasi menunjukkan pula koordinasi daripada tugas serta fungsi dalam pencapaian tujuan (Sarwoto, 1979:10).

Peradaban manusia saat ini berkembang dengan pesat demikian pun organisasi selalu berkembang mengikuti perkembangan zaman. Perkembangan organisasi yang cukup pesat ini seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga peran organisasi dalam perkembangan teknologi cukup besar, demikian pun sebaliknya dengan peran teknologi cukup besar pula. Sebagai salah satu cabang ilmu sosial tentunya organisasi ini memiliki peranan yang sangat besar dalam kehidupan manusia karena organisasi sangat dibutuhkan dalam segala aspek kehidupan. Istilah organisasi atau prinsip-prinsip dasar organisasi ini sudah diterapkan sejak zaman purba dalam menyusun tata kehidupannya secara bersama-sama meskipun belum mengenal pembagian tugas secara jelas dan tegas seperti dalam kehidupan organisasi modern seperti sekarang ini.

Dengan lahirnya manusia di dunia ini secara otomatis akan terbentuk pula suatu *system* organisasi, karena manusia akan bekerja sama untuk mencapai tujuan dalam memenuhi kebutuhannya atau organisasi ini lahir sebagai wadah perkumpulan dari sekelompok individu untuk bekerja sama secara rasional dan sistematis untuk mencapai tujuannya. Organisasi ini lahir sebagai salah satu bentuk kebutuhan manusia karena manusia termasuk dalam makhluk sosial yang tidak bisa hidup sendiri untuk memenuhi kebutuhannya. Organisasi tumbuh dan berkembang sesuai dengan perkembangan zaman, sebagai contoh pertumbuhan dan perkembangan dalam dunia informasi dan komunikasi manusia yang begitu cukup pesat. Perkembangan organisasi ini merupakan suatu bentuk konstruksi sosial yang dialektis sesuai kebutuhan zaman. Organisasi merupakan suatu konstruksi komunikasi lisan dan tulisan. Sedikit berbeda dengan pendapat Siagian (2015:96) yang menyatakan bahwa organisasi sebagai alat administrasi dan manajemen dapat ditinjau dari dua sudut

pandang. Pertama, organisasi dapat dipandang sebagai “wadah” dimana kegiatan-kegiatan administrasi dan manajemen dijalankan. Kedua, organisasi dapat dipandang sebagai proses dimana analisis *interaction* antara orang-orang yang menjadi anggota organisasi itu.

## B. PENGERTIAN ORGANISASI

Apabila kita membaca beberapa *literature* tentang definisi atau pengertian organisasi yang diungkapkan oleh para ahli terdapat perbedaan pendapat, hal ini terjadi karena para ahli melihatnya dengan perspektif atau sudut pandang yang berbeda serta *factor* disiplin ilmu yang berlainan pula, tetapi meskipun demikian unsur-unsur yang diungkapkan tersebut terdapat beberapa persamaan. Berikut pendapat para ahli mengenai definisi atau pengertian tentang organisasi :

### 1. G.R. Terry

Organisasi berasal dari perkataan “organisme” yaitu suatu struktur dengan bagian-bagian yang demikian diintegrasikan hingga hubungan mereka satu sama lain dipengaruhi oleh hubungan mereka dengan keseluruhan. Jadi sebuah organisasi terdiri dua bagian pokok yaitu : (1) Bagian-bagian, (2) Hubungan-hubungan.

### 2. John M. Gaus

Organisasi adalah tata hubungan antara orang-orang untuk dapat memungkinkan tercapainya tujuan bersama dengan adanya pembagian tugas dan tanggung jawab.

### 3. Prof. James Mooney

Organisasi adalah bentuk setiap kerja sama manusia untuk pencapaian tujuan bersama.

### 4. Chester I Bernard

Organisasi adalah suatu *system* kegiatan kerja sama dari dua orang atau lebih, sesuatu yang tidak terwujud dan tidak bersifat perseorangan sebagian besar mengenai hal hubungan-hubungan.

### 5. John Pfiffner dan S. Owen Lane

Organisasi adalah proses penggabungan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh orang-orang, atau kelompok-kelompok dengan kekuasaan yang diperlukan untuk pelaksanaan itu, sehingga kewajiban yang dilaksanakan demikian itu memberikan saluran-saluran yang

terbaik bagi penyelenggaraan usaha yang efisien, teratur, positif dan dikoordinasikan.

6. Prof. Dr. Mr. S. Pradjudi Atmosudiro  
Organisasi adalah struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerja sama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan tertentu.
7. Stephen P. Robbins  
Organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang *relative* terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.
8. Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan  
Organisasi adalah suatu *system* perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi merupakan alat dan wadah.
9. James L. Gibson, John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly, Jr.  
Organisasi merupakan kesatuan yang memungkinkan masyarakat mencapai suatu tujuan yang tidak dapat dicapai individu secara perorangan.
10. Prof. Dr. Sondang P. Siagian  
Organisasi merupakan setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang terdapat seorang/beberapa orang yang disebut atasan dan seseorang/sekelompok orang yang disebut bawahan.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan adanya beberapa unsur dalam organisasi tersebut yaitu :

- a. Adanya dua orang/lebih yang akan melakukan pekerjaan.
- b. Adanya penetapan dan pengelompokan pekerjaan yang terintegrasi.
- c. Adanya *system* kerja sama yang terstruktur.
- d. Adanya pembagian dan hubungan kerja antar sesama karyawan.
- e. Adanya pendelegasian wewenang dan koordinasi setiap tugas.
- f. Adanya tujuan tertentu yang hendak dicapai.

Berdasarkan unsur-unsur organisasi tersebut maka dapat didefinisikan bahwa organisasi adalah sekumpulan dua orang atau lebih yang akan melakukan suatu pekerjaan yang terintegrasi dalam suatu *system* kerja sama yang terstruktur dengan pembagian tugas yang jelas untuk saling berkoordinasi dalam mencapai suatu tujuan tertentu yang sudah ditetapkan sebelumnya.

### C. ASAS-ASAS ORGANISASI

Semua orang yang hidup dalam organisasi tentu berharap organisasi tersebut dapat bertahan meskipun zaman sudah berubah. Salah satu syarat agar organisasi mampu bertahan adalah mampu menyesuaikan diri sesuai dengan perkembangan zaman. Perkembangan zaman yang ditandai dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi ini harus diikuti dengan perkembangan organisasi itu sendiri. Agar organisasi dapat berjalan dengan baik, efektif dan efisien sesuai dengan harapan para anggotanya, organisasi tersebut harus memiliki asas organisasi yang dijadikan sebagai dasar pemikiran demi terciptanya sesuatu yang diharapkan oleh para anggotanya. Asas ini merupakan suatu pernyataan yang fundamental untuk dijadikan sebagai pedoman untuk berpikir dan bertindak dalam suatu organisasi. Adapun asas-asas dalam organisasi tersebut adalah sebagai berikut :

#### 1. Asas Tujuan Organisasi (*Principle of Organizational Objective*)

Jelas dan rasional merupakan asas tujuan organisasi. Apakah kedepannya organisasi tersebut bertujuan untuk mendapatkan laba (*business organization*) ataukah hanya untuk memberikan pelayanan (*public organization*). Hal ini perlu dipastikan untuk menentukan sebuah bentuk struktur organisasi.

#### 2. Asas Kesatuan Tujuan (*Principle of Unity of Objective*)

Kesatuan tujuan yang ingin dicapai merupakan suatu asas yang harus ada dalam organisasi. Dalam sebuah organisasi, semua organ yang merupakan bagian dari organisasi semuanya harus berusaha untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila ada organ dalam organisasi tersebut yang tidak berusaha untuk mencapai tujuan organisasi, maka organisasi tersebut tidak akan dapat mencapai tujuannya.

3. Asas Kesatuan Perintah (*Principle of Unity of Command*)  
Dalam asas ini hendaknya setiap bawahan menerima perintah ataupun memberikan pertanggungjawaban hanya kepada satu orang atasan, namun sebaliknya seorang atasan dapat memerintah beberapa orang bawahan.
4. Asas Rentang Kendali (*Principle of The Span of Management*)  
Pengetahuan dan kecakapan seorang manajer sangat menentukan kemampuannya. Seorang manajer hanya dapat memimpin secara efektif sejumlah bawahan tertentu, sehingga antara manajer yang satu dengan yang lainnya kemungkinan berbeda.
5. Asas Pendelegasian Wewenang (*Principle of Delegation of Authority*)  
Kejelasan dan keefektifan dalam hal pendelegasian wewenang harus tercipta. Pendelegasian wewenang dari seorang atau sekelompok orang kepada orang lain harus bisa terukur sehingga seorang manajer mengetahui apa yang menjadi wewenangnya.
6. Asas Keseimbangan Wewenang Dan Tanggung Jawab (*Principle of Parity of Authority and Responsibility*)  
Menurut asas ini wewenang dan tanggung jawab harus seimbang. Seorang atasan yang memberikan wewenang kepada bawahannya berhak untuk meminta pertanggungjawabannya yang sama besar dengan wewenang yang diberikannya, jangan sampai meminta pertanggungjawaban yang lebih besar ketimbang wewenang yang diberikannya.
7. Asas Tanggung Jawab (*Principle of Responsibility*)  
Dalam hal pertanggungjawaban bawahan terhadap atasannya haruslah sesuai dengan garis wewenang (*line authority*) dan pelimpahan wewenang. Sebagai contoh seorang bawahan hanya bertanggung jawab kepada atasan yang melimpahkan wewenang tersebut.
8. Asas Pembagian Kerja (*Principle of Departmentation / Principle of Devision of Work*)  
Didalam pengelompokan sebuah tugas, pekerjaan atau kegiatan yang sama ke dalam satu unit kerja tertentu hendaknya didasarkan atas eratnya hubungan pekerjaan tersebut.

9. Asas Penempatan Personalia (*Principle of Personnel Placement*)  
Agar organisasi bisa berjalan secara efektif dan optimal maka penempatan karyawan harus tepat, sehingga sebelum penempatan harus dilakukan seleksi yang objektif dan berpedoman atas *job specification* dari jabatan yang akan diisinya. Apabila proses seleksi tersebut sudah dilaksanakan maka penempatan orang-orang pada setiap jabatan tertentu sudah berdasarkan atas kecakapan, keahlian dan keterampilannya (*the right man, in the right job*).
10. Asas Jenjang Berangkai (*Principle of Scalar Chain*)  
Dasar organisasi yang paling fundamental adalah rangkaian wewenang dari atas ke bawah secara jelas. Suatu perintah atau wewenang dari atasan terhadap bawahan merupakan mata rantai *vertical* yang jelas dan tidak terputus-putus serta menempuh jarak terpendek. Demikian pun pertanggungjawaban bawahan terhadap atasannya merupakan mata rantai *vertical* yang jelas dan menempuh jarak terpendeknya.
11. Asas Efisiensi (*Principle of Efficiency*)  
Menurut asas ini dalam suatu organisasi dalam mencapai tujuannya harus dapat mencapai hasil yang optimal dengan pengorbanan yang minimal.
12. Asas Kesenambungan (*Principle of Continuity*)  
Suatu organisasi yang sudah terbentuk harus mengusahakan cara-cara untuk menjamin kelangsungan hidupnya secara terus menerus tidak terhenti disebabkan seseorang berhalangan hadir seperti sakit, izin, cuti, dan lain-lain. Agar dapat secara terus menerus melanjutkan aktivitas operasionalnya, maka para pembentuk organisasi tersebut harus menyediakan sarana dan prasarana yang memadai.
13. Asas Koordinasi (*Principle of Coordination*)  
Setelah asas-asas yang lainnya berjalan sesuai dengan harapan, maka asas koordinasi merupakan rangkaian dari asas-asas organisasi lainnya. Maksud dari koordinasi disini berarti untuk mensinkronkan dan mengintegrasikan segala tindakan, supaya terarah pada sasaran yang ingin dicapai.

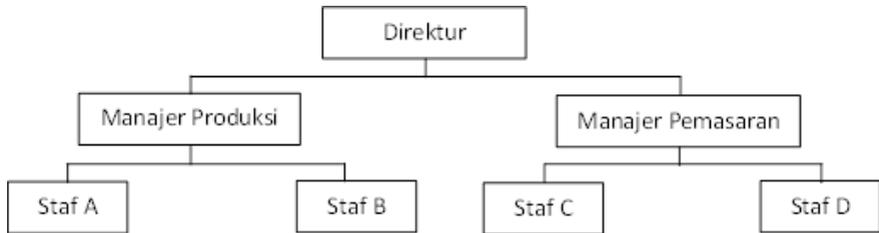
## D. BENTUK ORGANISASI/TIPE-TIPE ORGANISASI

Dalam kehidupan bermasyarakat kita sering menjumpai berbagai macam bentuk organisasi. Dilihat dari segi kondisi atau keadaannya kita bisa membedakan mana organisasi yang sudah maju, atau organisasi yang terlihat biasa saja dan sangat sederhana. Kita juga bisa membedakan mana organisasi yang dimiliki oleh organisasi pemerintah ataupun organisasi yang dimiliki oleh swasta, bahkan kita juga bisa mengenali organisasi dilihat dari segi aktivitas atau kegiatannya seperti organisasi politik, organisasi sosial kemasyarakatan baik itu yang menyangkut organisasi keagamaan ataupun sosial lainnya, ataupun organisasi kepemudaan.

Berdasarkan pada bentuk atau tipe organisasi yang dimaksudkan dalam pembahasan ini adalah di lihat dari segi wewenang, tanggung jawab serta hubungan kerja dalam organisasi yang bersangkutan, maka dewasa ini kita mengenal bentuk – bentuk organisasi sebagai berikut :

### 1. Organisasi Lini (*Line Organizational*)

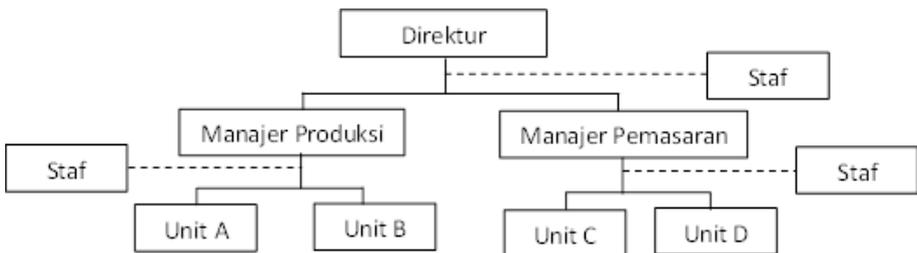
Organisasi lini ini merupakan organisasi yang paling sederhana dan tertua didunia, bentuk yang sederhana ini diciptakan oleh Henry Fayol. Organisasi lini ini biasanya dipakai oleh perusahaan-perusahaan kecil yang masih sederhana. Dalam organisasi ini semua tugas perencanaan, pengomandoan serta pengawasan terletak pada satu orang, sedangkan garis kewenangan pun (*line authority*) secara langsung dari atasan terhadap bawahannya. Dikatakan sebagai organisasi lini/garis/komando karena semua kekuasaan dipegang oleh satu orang pimpinan yang dipandang sebagai sumber kekuasaan tunggal. Semua kebijakan dan keputusan serta kewenangan berada pada pucuk pimpinan yang didelegasikan kepada satuan unit dibawahnya yang berdasarkan pada garis komando. Dalam bentuk organisasi ini dikenal adanya unsur pimpinan sebagai pucuk pimpinan tunggal dalam struktur organisasi serta bawahan atau unit yang berada dibawahnya sebagai pelaksana yang terlibat langsung dalam pencapaian tujuan organisasi.



Gambar 2.1 Organisasi Lini

## 2. Organisasi Lini dan Staf (*Line and Staff Organization*)

Bentuk organisasi ini merupakan gabungan atau kombinasi dari organisasi lini dengan organisasi fungsional, yaitu dengan cara memanfaatkan kebaikan serta membuang atau menghilangkan kekurangannya. Bentuk organisasi ini biasanya dipakai oleh organisasi yang sudah besar, daerah kerjanya yang begitu luas dengan permasalahan yang sudah kompleks, serta tugas-tugas yang beraneka ragam yang begitu rumit. Dengan organisasi yang luas ini akan menyulitkan pimpinan untuk mengambil suatu keputusan (*decision making*) sehingga perlu bantuan dari orang-orang yang mempunyai keahlian tertentu sebagai staf penasehat untuk memberikan bantuan, pemikiran, saran, data, informasi dan pelayanan kepada pimpinan sebagai bahan pertimbangan dalam menetapkan keputusan atau kebijakannya. Meskipun demikian seorang pimpinan tetap berhak sepenuhnya dalam menetapkan keputusan, kebijakan, dan merealisasikan tujuan organisasinya. Jadi disini terlihat jelas masih mempertahankan kesatuan komando dan pelimpahan wewenang secara *vertical* dari pimpinan kepada bawahannya.



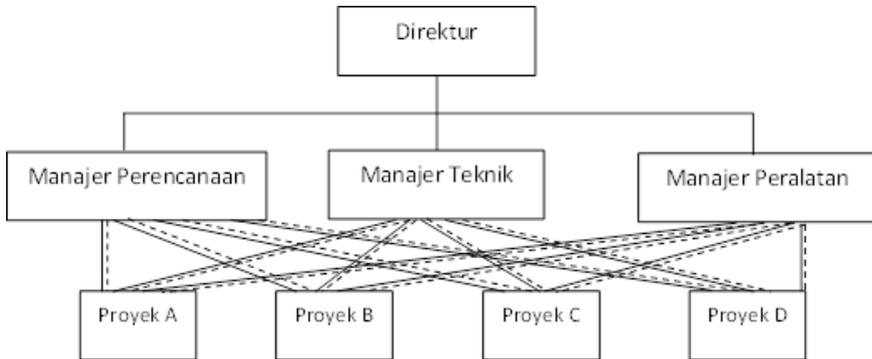
Gambar 2.2 Organisasi Lini dan Staf

Keterangan :

\_\_\_\_\_ = *Line authority*  
 - - - - - = *Staff authority*

### 3. Organisasi Fungsional (*Functional Organization*)

Bentuk organisasi ini disusun berdasarkan fungsi yang dibuat sesuai dengan kepentingan organisasi dalam mencapai tujuannya. Pembagian kerja secara tegas mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dalam bentuk organisasi ini. Spesialisasi keterampilan tertentu dijadikan dasar dalam pembagian kerja dalam organisasi, dan setiap pejabat hanya mengerjakan suatu pekerjaan sesuai dengan spesialisasinya. Sebagai contoh seorang Direktur mendelegasikan wewenang kepada para manajer, dan manajer memberikan tugas spesialisasinya kepada pelaksana. Dengan demikian sehingga pelaksana akan mendapat perintah dari beberapa atasan yang mempunyai atau menguasai satu keahlian atau spesialisasi. Jelasnya disini sehingga pelaksana mempunyai beberapa atasan langsung.



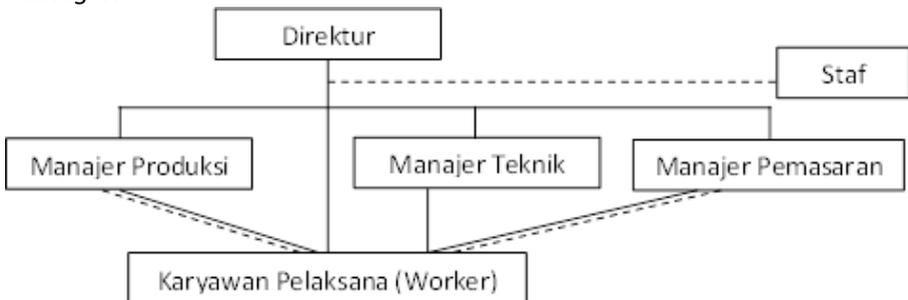
Gambar 2.3 Organisasi Fungsional

Keterangan :

\_\_\_\_\_ = *Line authority*  
 - - - - - = *Functional authority*

#### 4. Bentuk Organisasi Lini, Staf dan Fungsional (*Line, Staff and Functional Organization*)

Organisasi tipe ini biasanya diterapkan pada organisasi yang besar dengan permasalahan yang sudah kompleks, tipe ini merupakan gabungan dari organisasi lini, organisasi lini dan staf, dan organisasi fungsional. Dengan penggabungan ketiga organisasi ini maka kebaikan dari ketiga tipe organisasi tersebut secara otomatis akan tergabung serta menghilangkan atau meniadakan kekurangannya. Dalam organisasi tipe ini penerapan tipe organisasi lini dan staf dilaksanakan pada tingkat Dewan Komisaris (*Board of Director*), tipe organisasi fungsional diterapkan pada tingkat *middle manager*.



Gambar 2.4 Organisasi Lini, Staf dan Fungsional

#### 5. Organisasi Komite (*Committee Organization*)

Salah satu ciri dari tipe organisasi ini yaitu jika semua anggota mempunyai wewenang yang sama serta pimpinannya secara kolektif. Organisasi komite ini mengutamakan suatu pimpinan yang bersifat “kolektif/presidium/plural *executive*”, dan komite ini bersifat manajerial. Komite ini bisa berbentuk formal ataupun informal, bisa juga dibentuk menjadi bagian dari organisasi formal yaitu dengan memberikan tugas dan wewenang kepada anggota organisasi.

Komite ini ada yang bersifat tetap yaitu jika para anggota ditetapkan berdasarkan fungsi/jabatannya, juga bisa bersifat tidak tetap atau sementara yaitu jika anggotanya ditetapkan berdasarkan orangnya. Anggota organisasi komite ini dikelompokkan menjadi *executive committee* dan *staff committee*.

## E. STRUKTUR ORGANISASI

Apabila dalam sebuah organisasi jumlah anggotanya masih terbatas misalnya anggotanya baru berjumlah 2 atau 3 orang, maka organisasi tersebut belum melahirkan suatu hubungan kerja yang kompleks dan rumit karena tujuannya pun masih sederhana, tetapi apabila jumlah anggotanya sudah banyak dengan tujuan yang kompleks maka sudah mulai untuk dipikirkan atau disusun suatu hubungan antara fungsi-fungsi organisasi yang logis dan teratur agar tujuan sebuah organisasi bisa dicapai. Dalam struktur organisasi tersebut akan terlihat adanya suatu alur komando atau perintah dari atasan terhadap bawahan yang harus dipertanggungjawabkan setelah melaksanakan suatu pekerjaan.

Struktur organisasi yang disusun sesuai dengan tujuan organisasi dapat mendorong peningkatan efektivitas kegiatan atau usaha dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut. Dengan struktur organisasi ini, maka usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi akan tercapai karena terdapat stabilitas organisasi dan kontinuitas usaha-usaha organisasi akan tetap terjaga. Selain itu struktur organisasi juga berfungsi sebagai alat untuk membimbing atau mengarahkan organisasi secara efektif dan efisiensi dalam penggunaan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi dalam meraih tujuan organisasi.

Struktur organisasi juga menggambarkan suatu susunan dan kerangka hubungan antara sebuah fungsi, posisi, organ atau bagian, juga menunjukkan hierarki sebuah organisasi, sedangkan struktur sebagai wadah untuk menjalankan sebuah wewenang dan tanggung jawab suatu pekerjaan yang pada akhirnya memberikan suatu kontinuitas dan stabilitas organisasi yang memungkinkan organisasi tetap hidup dan bertahan bahkan akan terus berkembang walaupun orang didalam organisasi tersebut datang dan pergi.

Suatu diagram yang menggambarkan kedudukan, wewenang, tanggung jawab, rantai perintah, hubungan pekerjaan, dan rentang kendali dalam sebuah organisasi itulah yang disebut dengan struktur organisasi. Menurut Supardi et. al. (2004:30) struktur organisasi diartikan sebagai suatu kerangka yang mewujudkan pola tetap dari hubungan-hubungan diantara bidang-bidang kerja, maupun orang-orang yang

menunjukkan kedudukan, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing dalam suatu *system* kerja sama.

Di dalam prakteknya membuat suatu struktur organisasi yang cocok untuk sebuah organisasi tidaklah mudah, hal ini dikarenakan beberapa sebab sebagai berikut :

1. Pengaruh pribadi para pejabat teras atas struktur organisasinya.
2. Orang-orang yang mempunyai kepercayaan yang berbeda dan tidak semua pejabat harus memandang sesuatu struktur organisasi dengan opini dan keyakinan yang identik.
3. Perusahaan ada kemungkinan kekurangan modal untuk membangun struktur yang ideal.
4. Adanya tendensi untuk tetap mempertahankan bentuk lama organisasi yang sudah terbukti baik, daripada mengubah dengan bentuk baru yang belum pernah dicoba (Supardi et.al, 2004:31).

## **F. BAGAN ORGANISASI**

Bagan organisasi dibuat dengan tujuan untuk memperjelas dan mempertegas sebuah struktur organisasi, karena terlalu kompleks apabila di sajikan atau dideskripsikan dengan kata-kata secara verbal. Bagan ini menunjukkan suatu susunan, fungsi, bagian, posisi dan hubungan antara bagian-bagian tersebut, bagian-bagian ini biasanya digambarkan dengan sebuah kotak yang dihubungkan atau disambungkan dengan sebuah garis yang disusun sesuai kedudukannya yang masing-masing memuat suatu fungsi yang menunjukkan suatu saluran wewenang, rantai perintah atau garis komando, ataupun jalur komunikasi didalam organisasi. Dengan bagan ini akan semakin tampak jelas dan tegas akan struktur organisasi daripada dijelaskan dengan kata-kata atau secara verbal.

Dengan dibuatkan bagan organisasi ini bukan berarti komunikasi atau segala macam hubungan dan aktivitas berjalan lancar, asas-asas organisasi dapat berjalan, masalah dapat terpecahkan, tujuan pasti tercapai, tetapi diperlukan suatu kerja sama antar organ atau bagian struktur organisasi ini untuk berkoordinasi atau berkomunikasi secara *intent* agar semua bagian punya tanggung jawab akan tugas masing-masing yang saling bahu membahu untuk mencapai sesuatu yang menjadi tujuan organisasi yang sudah ditetapkan sebelumnya, sebab jika ada sebagian organ atau bagian

didalam organisasi yang kurang mendukung atau malah kontra akan mengakibatkan sulitnya mencapai tujuan organisasi atau bahkan tujuan organisasi akan tidak tercapai sama sekali.

Menurut Supardi et.al (2004:32) didalam bagan organisasi menggambarkan lima aspek struktur organisasi, yang secara singkat dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pembagian kerja setiap kotak menunjukkan individu atau satuan organisasi mana yang bertanggung jawab untuk kegiatan organisasi tertentu, dan tingkat spesialisasi yang digunakan.
2. Manajer dan bawahan atau rantai perintah. Rantai perintah menunjukkan hubungan wewenang tanggung jawab yang menghubungkan atasan dan bawahan dalam keseluruhan organisasi.
3. Tipe pekerjaan yang dilaksanakan. Label dan deskripsi pada tiap kotak menunjukkan pekerjaan organisasional atau bidang tanggung jawab yang berbeda.
4. Pengelompokan segmen-segmen pekerjaan, keseluruhan bagan menunjukkan atas dasar apa kegiatan-kegiatan organisasi dibagi. Dasar fungsional atau divisional, atau lainnya (departementalisasi).
5. Tingkatan manajemen. Suatu bagian tidak hanya menunjukkan manajer dan bawahan, tetapi juga keseluruhan hierarki manajemen.

Menurut pendapat Sutanto dalam buku *Dasar-Dasar Management* yang dikutip oleh Supardi (2004:35), secara skematis dapat dibuat perincian bagan organisasi, sebagai berikut :



### Bentuk Bagan Organisasi

1. Bagan Piramid  
Bentuk bagan organisasi yang saluran wewenangnya dari pucuk pimpinan sampai dengan satuan organisasi atau pejabat yang terendah disusun dari atas ke bawah atau sebaliknya.
2. Bagan Mendatar  
Bagan organisasi yang saluran wewenangnya dari pucuk pimpinan sampai dengan satuan organisasi atau pejabat yang terendah dari kiri ke kanan atau sebaliknya.
3. Bagan Menegak  
Bentuk bagan organisasi yang saluran wewenangnya dari pucuk pimpinan sampai dengan satuan organisasi atau pejabat yang terendah disusun dari atas ke bawah atau sebaliknya, dengan jalan, menjajarkan dua-dua satuan organisasi atau pejabat yang sederajat.

4. Bagan Lingkaran

Bagan ini tepatnya terutama untuk menggambarkan struktur organisasi pada tingkat atas disekitar pucuk pimpinan, karena pejabat-pejabat yang telah mempunyai kedudukan tinggi inilah yang mudah tersinggung.

5. Bagan Setengah Lingkaran

Bentuk bagan organisasi dengan saluran wewenang dari pucuk pimpinan sampai dengan satuan organisasi atau pejabat yang terendah disusun dari pusat lingkaran ke arah bidang bawah lingkaran atau sebaliknya.

6. Bagan Elip

Pada hakikatnya bagan ini sama dengan bagan lingkaran.

7. Bagan Setengah Elip

Pada hakikatnya sama dengan bagan setengah lingkaran.

8. Bagan Sinar

Bentuk bagan organisasi yang saluran wewenangnya dari pucuk pimpinan sampai dengan satuan organisasi atau pejabat yang terendah disusun seperti berkas sinar.

### Isi Bagian Organisasi

1. Bagan Struktur

Bagan Struktur ialah bagan organisasi yang isinya menunjukkan susunan organisasi dari pucuk pimpinan sampai dengan satuan organisasi yang terendah dengan menyebutkan satuan organisasi serta nama masing-masing satuan organisasi tertulis didalam kotak.

2. Bagan Aktivitas

Bagan organisasi yang berisi perincian kegiatan dari masing-masing satuan organisasi.

3. Bagan Jabatan

Bagan yang berisinya sebutan jabatan dan nama satuan organisasi.

4. Bagan Tugas

Bagan yang berisi perincian tugas masing-masing pejabat.

5. Bagan Nama

Bagan organisasi yang memuat masing-masing pejabat.

6. Bagan Pangkat/Golongan  
Bagan yang membuat pangkat dan golongan pangkat para pejabat.
7. Bagan Photo  
Bagan yang berisi masing-masing photo para pejabat.
8. Bagan Berkode  
Bagan organisasi yang isinya menunjukkan tanda petunjuk berupa angka atau huruf tertentu pada tiap kotak.
9. Bagan Lukisan  
Isinya menunjukkan gambar aktivitas masing-masing satuan tugas organisasi.
10. Bagan Serbaguna  
Bagan organisasi yang isinya menunjukkan jabatan, nama satuan, nama pejabat, pangkat/golongan pangkat, dan perincian tugas para pejabat.

## **G. RANGKUMAN MATERI**

Organisasi memegang peranan yang penting dalam kehidupan manusia, apakah diorganisasi pemerintahan, swasta atau organisasi sosial kemasyarakatan. Organisasi merupakan suatu alat administrasi untuk mencapai suatu tujuan organisasi dengan cara bekerja sama antara anggota organisasi tersebut. Organisasi sendiri memiliki beberapa unsur seperti unsur kerja sama, unsur orang yang bekerja sama, serta unsur tujuan bersama yang hendak dicapai. Manusia sebagai makhluk sosial tidak bisa berdiri sendiri dalam memenuhi kebutuhannya, tetapi memerlukan orang lain, sehingga manusia perlu berorganisasi untuk mencapai dan memenuhi kebutuhan itu. Setiap orang dalam organisasi memerankan tugas dan fungsi masing-masing yang saling berinteraksi atau berhubungan untuk memenuhi serta mencapai suatu tujuan.

Setelah organisasi terbentuk, agar dapat berjalan dengan baik, efektif dan efisien, organisasi tersebut harus memiliki asas organisasi yang dijadikan sebagai pedoman dasar berpikir dan bertindak demi terciptanya sesuatu yang diharapkan oleh para anggotanya. Adapun asas-asas dalam organisasi tersebut adalah sebagai berikut: asas tujuan organisasi (*principle of organizational objective*), asas kesatuan tujuan (*principle of unity of objective*), asas kesatuan perintah (*principle of unity of command*),

asas rentang kendali (*principle of the span of management*), asas pendelegasian wewenang (*principle of delegation of authority*), asas keseimbangan wewenang dan tanggung jawab (*principle of parity of authority and responsibility*), asas tanggung jawab (*principle of responsibility*), asas pembagian kerja (*principle of departmentation /principle of division of work*), asas penempatan personalia (*principle of personnel placement*), asas jenjang berangkai (*principle of scalar chain*), asas efisiensi (*principle of efficiency*), asas kesinambungan (*principle of continuity*), dan asas koordinasi (*principle of coordination*).

Dilihat dari segi kondisi atau keadaannya kita bisa membedakan mana organisasi yang sudah maju, atau organisasi yang terlihat biasa saja dan sangat sederhana. Kita juga bisa membedakan mana organisasi yang dimiliki oleh organisasi pemerintah, swasta, atau organisasi kemasyarakatan. Saat ini kita mengenal bentuk-bentuk organisasi seperti organisasi lini (*line organizational*), organisasi lini dan staf (*line and staff organization*), organisasi fungsional (*functional organization*), bentuk organisasi lini, staf dan fungsional (*line, staff and functional organization*), serta organisasi komite (*committee organization*).

Struktur organisasi merupakan suatu diagram yang menggambarkan kedudukan, wewenang, tanggung jawab, rantai perintah, hubungan pekerjaan, dan rentang kendali dalam sebuah organisasi. Menurut Supardi et. al. (2004:30) struktur organisasi diartikan sebagai suatu kerangka yang mewujudkan pola tetap dari hubungan-hubungan diantara bidang-bidang kerja, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing dalam suatu *system* kerja sama.

Bagan organisasi menunjukkan suatu susunan, fungsi, bagian, posisi dan hubungan antara bagian-bagian tersebut, bagian-bagian ini biasanya digambarkan dengan sebuah kotak yang dihubungkan atau disambungkan dengan sebuah garis yang disusun sesuai kedudukannya yang masing-masing memuat suatu fungsi yang menunjukkan suatu saluran wewenang, rantai perintah atau garis komando, ataupun jalur komunikasi didalam organisasi. Dengan bagan ini akan semakin tampak jelas dan tegas akan struktur organisasi daripada dijelaskan dengan kata-kata atau secara verbal.

### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Sebutkan definisi organisasi dan sebutkan contohnya dalam kehidupan sehari-hari !
2. Jelaskan pendapat anda mengenai asas organisasi beserta fungsinya !
3. Sejauh mana pentingnya asas organisasi dalam kehidupan berorganisasi ? jelaskan menurut pendapat anda.
4. Jelaskan menurut pendapat anda mengenai bentuk-bentuk organisasi !
5. Apa yang dimaksudkan dengan struktur organisasi ? jelaskan menurut pendapat anda.
6. Jelaskan menurut pendapat anda mengenai bagan organisasi !
7. Apa perbedaan antara struktur organisasi dan bagan organisasi ?
8. Apa yang anda ketahui tentang bentuk bagan dan isi bagan organisasi ?

## DAFTAR PUSTAKA

- Gibson, Jamel L, Ivancevich, JM dan Donnelly, JH, 1985. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi Ke-5, Alih bahasa : Djarkasih, Jakarta : Erlangga.
- Hasibuan, Malayu SP, 2016. *Organisasi dan Motivasi : Dasar Peningkatan Produktivitas*. Cetakan Ke-9, Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Robbins, Stephen P, 1994. *Teori Organisasi : Struktur, Desain, dan Aplikasi*. Edisi Ke-3. Cetakan Ke-1, Alih bahasa : Jusuf Udaya, Jakarta : Arcan.
- Sarwoto, 1979. *Dasar – Dasar Organisasi Management*. Cetakan Ke-2, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Siagian, Sondang P, 2015. *Filsafat Administrasi*. Edisi Revisi. Cetakan Ke-8, Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Supardi, dan Syaiful Anwar, 2004. *Dasar – Dasar Perilaku Organisasi*. Cetakan Ke-2, Jogjakarta : UII Pres.



# SEJARAH PERKEMBANGAN KOMUNIKASI ORGANISASI

---

**Debi Eka Putri, S.E., M.M**  
**STIE Sultan Agung Pematangsiantar.**

## **A. PENDAHULUAN**

Prasyarat kehidupan manusia di dunia ini adalah dengan komunikasi. Kehidupan manusia akan terlihat hampa jika tidak ada komunikasi. Interaksi antarmanusia baik secara individual, kelompok ataupun organisasi tidak dapat terjalin tanpa adanya komunikasi. Aksi dan reaksi yang dilakukan oleh dua orang atau lebih baik secara perorangan, kelompok atau organisasi disebut sebagai tindakan komunikasi. Tindakan komunikasi dilakukan dengan berbagai macam metode yaitu verbal (lisan dan tulisan) dan nonverbal (gerak dan bahasa tubuh).

Pada era sekarang ini, jelas terlihat bahwa adanya perubahan mengenai masyarakat industri menjadi masyarakat informasi. Teknologi informasi yang semakin hari semakin cepat mengalami perkembangan menjadi penyebab perubahan tersebut. Teknologi informasi yang sangat cepat dapat memungkinkan banyak pihak dalam memperoleh informasi dengan *update* dan *real time*. Perubahan yang semakin cepat di berbagai sektor juga di stimulus oleh perkembangan informasi yang cepat pula.

Sehingga banyak di kalangan masyarakat mengalami *information overload* atau kelebihan informasi karena cepat dan mudahnya informasi tersebut. Ada istilah *junk food* apabila berkaitan dengan soal makanan, tetapi dalam hal ini dikenal dengan istilah *junk information* dan *junk communication*, yaitu tersedianya konten mengenai informasi dan komunikasi, namun tidak ada pemberian maknanya, Goldhaber (Akhyar, 2017).

Kecepatan perubahan dalam informasi mempengaruhi bidang ilmu komunikasi organisasi. Di tahun 1800 berkomunikasi di organisasi berbeda dengan tahun 1900. Tahun 1900 juga berbeda melakukan komunikasi di organisasi dengan tahun 2000-an. Dalam hal ini perubahan ini seiring dengan pengenalan manusia dengan mesin, TV, internet, *smartpone*, alat berat, TV, Radio, E-mail, koran, *facsimile*, satelit, dan lain-lain. Komunikasi di dalam organisasi dipandang sebagai perekat organisasi atau darah dari organisasi atau jarum yang menyulam sistem organisasi, Goldhaber (Akhyar, 2017).

Media saat ini membuat perubahan perilaku masyarakat dalam menyampaikan situasi dan kondisi di masyarakat, kebutuhan informasi yang lebih cepat dan mudah menuntut para pemberi informasi atau komunikasi untuk lebih menguasai bidang teknologi dan komunikasi. Media lahir untuk menjembatani komunikasi antara komunikator dan komunikan yang mempunyai jarak. Masyarakat saat ini sudah semakin cerdas dan kritis dengan berkembangnya dunia teknologi. Hal ini yang kemudian membuat mereka lebih vokal menyampaikan isu-isu atau permasalahan yang terjadi di lingkungan sekitar. Berbagai isu-isu atau kejadian sering di lontarkan diruang publik melalui berbagai cara baik itu melalui media cetak Koran dalam kolom aduan masyarakat maupun sosial media. Tentu hal ini merupakan realisasi masyarakat sekarang yang cepat menyampaikan pendapat-pendapatnya. Berbagai bentuk ekspresi masyarakat pun sering disampaikan mulai dari menulis di sosial media, turun jalan atau menutup ke jalan, audiensi, hingga mengkritisi berbagai kebijakan. Menghadapi masyarakat yang kritis terhadap instansi atau organisasi, sebagai lembaga yang dinamis kepolisian juga mampu memberi informasi yang mampu mengubah opini publik yang begitu besar di bicarakan. Dengan kegiatan dan informasi kehumasan mampu merubah opini masyarakat dan membendung pembicaraan masyarakat di sosial

media. Media massa dan sosial media sebagai salah satu pembentuk dan penampung opini-opini masyarakat yang sangat berperan dalam keterbukaan informasi. Media memiliki kemampuan untuk mendisain pembentukan opini-opini yang berkembang di masyarakat, media massa dan sosial media bisa menjadi masukan tercepat oleh sebuah instansi atau organisasi dan bagaimana organisasi bisa memberikan respon cepat terhadap isu-isu yang berkembang di sosial media agar reputasi dan citra organisasi bisa tetap baik. Perlu adanya penguatan informasi di media dalam mengkonter isu dan kejadian yang telah meresahkan masyarakat ini.

Dalam hal ini humas sangat penting dalam menjalankan tugasnya selain sebagai fasilitator komunikasi, humas juga pembentuk opini positif masyarakat juga sebagai media penyalur informasi lembaga kepada masyarakat. Hubungan masyarakat tidak bisa lepas dari peranannya dalam mengkonter isu-isu yang terjadi di dalam organisasinya, humas harus memiliki kemampuan untuk mengkonter isu atau opini di masyarakat menjadi opini yang positif. Humas juga harus memiliki rencana yang berkesinambungan dalam rangka menciptakan dan memelihara niat baik dan saling pengertian antara polres sebagai pengayom kepada masyarakat. Karena humas punya kewajiban untuk memberikan informasi dan menerima informasi dari publiknya, serta menampung keinginan-keinginan dan aspirasi masyarakat. Sehingga sebagai praktisi kehumasan memahami aspek yang sangat penting dalam komunikasi dan informasi tentang kebutuhan dan harapan publik, agar informasi dan komunikasi bisa memberi opini positif dan munculnya reputasi baik di mata masyarakat.

Pada materi sejarah perkembangan komunikasi organisasi, akan menjelaskan bagaimana asal mula komunikasi organisasi dan perkembangannya sampai saat ini. Sehingga dalam materinya akan terlihat secara teori. Ditinjau dari perkembangan komunikasi organisasi sebagai bidang ilmu di departemen komunikasi dan atau asosiasi komunikasi. Dari sisi ini, studi komunikasi organisasi adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh anggota divisi atau penerbit dari jurnal terkait. Komunikasi organisasi dapat dipandang dari apa yang dipelajari dan penerbitan artikel ilmiah yang diterbitkan oleh jumlah mahasiswa yang meneliti di bidang ini.

## **B. REVIEW KOMUNIKASI ORGANISASI, DAHULU DAN SEKARANG**

Komunikasi organisasi mengalami sejarah perjalanan dari masa ke masa. Goldhaber dan Barnet (Akhyar, 2017) membagi dua bahasan dalam perkembangan komunikasi organisasi. Pertama yaitu periode 1900-1970-an dan kedua 1970-an sampai dengan sekarang. Konsep komunikasi organisasi diturunkan dari tiga hal berikut:

- a. Doktrin retorika tradisional
- b. Teori hubungan manusia yang lama
- c. Berbagai unsur dari teori manajemen organisasi

Sebagai bidang ilmu akademik, relatifnya ilmu komunikasi organisasi dikategorikan masuk kedalam pendatang baru jika dibandingkan dengan bidang ilmu lain seperti sains. Pakar ilmuwan komunikasi sampai dengan tahun 1980-an masih bertanya dengan pertanyaan fundamental: apakah bidang komunikasi organisasi ini bisa diidentifikasi? Jika bisa diidentifikasi, lalu menginduk ke siapa? Apakah ke bidang komunikasi oral/*speech*? Komunikasi? Bahasa? Komunikasi bisnis? Atau perilaku organisasi? Kemudian mereka mengusulkan komunikasi organisasi adalah teori komunikasi yang diaplikasikan dalam organisasi.

Ada pembagian 3 periode besar dalam perkembangan keilmuan komunikasi organisasi sebagai berikut:

1. Era Persiapan: antara tahun 1900 sampai sekitar 1940 (tahun transisi 1938-1942)
2. Era identifikasi dan konsolidasi: sekitar tahun 1940 hingga 1970 (tahun transisi 1967-1973)
3. Era kedewasaan dan inovasi: tahun 1970 dan seterusnya

Dalam periode 1900-1970-an, ada beberapa tema yang berkembang dalam studi komunikasi organisasi. Perilaku individu, memahami sumber komunikasi yang efektif dari individu-individu organisasi. Area studi yang berkembang antara lain, wacana struktur, teori retorika tradisional, interaksi interpersonal, dan lain-lain. Sistemik operasional, memahami keseluruhan efektivitas organisasi tanpa melihat individu, namun lebih ke struktur dan sistem organisasi, misalnya: proses, channel dan lain lain.

Periode 1940-1960, signifikannya perkembangan dengan adanya tulisan disertasi Ph.D pertama dengan judul "*Channels of Personnel Communication Within the Management Setting*" tentang bidang komunikasi oleh Keith Davis pada tahun 1952. Tahun setelah perang dunia ke-2 berakhir, banyak pakar ilmuwan yang kembali ke kampus dan menerbitkan artikel ilmiah yang penelitiannya dilakukan saat masa perang. Klasifikasi penelitian komunikasi organisasi yang dibuat oleh Tomplins yaitu sebagai berikut:

1. Saluran komunikasi formal
2. *Downward-directed communication*
3. Perbedaan media yang relatif efektif
4. *Upward directed communication*
5. Komunikasi horizontal
6. Komunikasi supervisi dan hubungan manusia
7. Pengumpulan data dan pengukurannya
8. Saluran komunikasi informal

### C. PERIODE TRADISI RETORIKA

(Sendjaja, 2011) Perkembangan lahirnya ilmu komunikasi dapat ditelusuri sejak peradaban Yunani Kuno yaitu beberapa ratus tahun Sebelum Masehi. Istilah "komunikasi" dalam konteks yang berlaku sekarang ini belum dikenal pada masa itu. Istilah "retorika" adalah istilah yang berlaku pada zaman tersebut.

Sebenarnya studi retorika sudah ada sebelum zaman Yunani (Golden, 1978; Fross, 1985; Forsdale, 1981) menurut pendapat para ahli. Tokoh-tokoh retorika seperti Kagemmi dan PtahHotep disebutkan telah ada pada kebudayaan Mesir Kuno. Perintis tradisi retorika adalah Aristotle yaitu sebagai upaya pengkajian yang sistematis dan terorganisasi yang baru dilakukan pada Zaman Yunani Kuno.

Menurut Aristotle, definisi "retorika: ialah menunjukkan segala upaya yang bertujuan untuk persuasi. Retorika mencakup tiga komponen lanjut Aristotle, yaitu diantaranya:

1. *Ethos* (kredibilitas sumber)
2. *Pathos* (hal yang menyangkut emosi/perasaan), dan
3. *Logos* (hal yang menyangkut fakta)

Menurut Aristotle upaya persuasi menuntut tiga (3) faktor yaitu kredibilitas dan pelaku komunikasi yang melakukan kegiatan persuasi, kemampuan untuk merangsang emosi/perasaan dari pihak yang menjadi sasaran, serta keahlian dalam pengungkapan berbagai fakta yang mendukung (logika).

Pengembangan pokok-pokok pikiran dari Aristotle ini dikembangkan oleh Cicero dan Quintilian. Pedoman retorika yang mencakup lima unsur yang disusun oleh mereka diantaranya yaitu:

1. *Invento* (urutan argumentasi);
2. *Dispositio* (pengaturan ide);
3. *Etoquito* (gaya bahasa);
4. *Memoria* (ingatan);
5. *Pronunciatio* (cara penyampaian pesan).

Faktor-faktor penentu keberhasilan usaha persuasi yang dilakukan seseorang tergantung dengan lima unsur ini menurut Quintilian dan Cicero. Coraz, Socrates dan Plato yakni beberapa tokoh retorika lain yang dikenal pada zaman tersebut. Kemudian semakin mapannya studi retorika ini secara institusional khususnya di negara Inggris, Prancis dan Jerman pada abad pertengahan. Pada masa ini tokoh-tokoh yang terkemuka diantaranya seperti Thomas Wilson, Francis Bacon, Rene Descartes, Jhon Locke, Giambattista Vico dan David Hume.

Prinsip-prinsip retorika yang diungkapkan oleh Aristotle, Cicero dan Quantilian ini dianggap menjadi dasar bagi bidang kajian *speech communication* (komunikasi ujaran) dan Retorik pada akhir abad ke-18. Secara sempit retorika tidak lagi diartikan sebagai upaya persuasi. Namun pengertian retorika saat ini diartikan dengan kemampuan manusia dalam memanfaatkan lambang-lambang untuk berkomunikasi satu sama lain. Pada saat ini, tokoh-tokoh retorika yang terkenal diantaranya: LA Richards, Richard M. Weaver, Stephen Toulmin, Kenneth Burke, Marshall McLuhan, Michel Foucault, Jurgen Habermas, Ernesto Grassi, dan Chaim Perelman.

#### **D. PERIODE PERTUMBUHAN : 1900 – PERANG DUNIA II**

Pada awal abad ke-19 barangkali dapat dikatakan bahwa pertumbuhan komunikasi sebagai salah satu disiplin ilmu sosial. Ada tiga perkembangan penting yang terjadi di era ini. Pertama, adalah penentuan teknologi komunikasi misalnya telepon, telegraf, radio dan juga TV. Kedua, proses industrialisasi dan modernisasi yang terjadi di negara-negara Eropa Barat dan Amerika. Ketiga, pecahnya perang dunia I dan II.

Semua perubahan ini memberikan pola dan arah pada bidang kajian ilmu komunikasi yang terjadi di era ini. Berbagai bidang studi komunikasi yang mengalami perkembangan pada periode ini mencakup hubungan komunikasi dengan institusi dan masalah-masalah politis kenegaraan, peranan komunikasi dalam kehidupan sosial, analisis psikologi sosial komunikasi, komunikasi dan pendidikan, propaganda, dan penelitian komunikasi komersial.

Pada saat itu, bidang kajian komunikasi dan bidang kehidupan sosial mulai berkembang sejalan dengan proses modernisasi yang terjadi. Diasumsikan bahwa komunikasi mempunyai peran dan kontribusi yang nyata terhadap perubahan sosial. Berbagai penelitian yang bersifat empiris dan kuantitatif banyak dijalankan dalam melakukan pengamatan proses dan dampak komunikasi. Di bidang pengkajian komunikasi dan pendidikan misalnya, aspek-aspek yang diteliti mencakup penggunaan teknologi baru dalam pendidikan formal, keterampilan komunikasi, strategi komunikasi, serta *reading* dan *listening*. Sementara di bidang penelitian komunikasi komersial, pengaruh iklan dengan khalayak serta dimensi-dimensi lainnya yang menyangkut industri media mulai berkembang sejalan dengan tumbuhnya industri periklanan dan penyiaran (*broadcasting*).

Pikiran-pikiran baru mengenai komunikasi yang terjadi pada era ini, langsung ataupun tidak langsung dipengaruhi juga oleh ide-ide para ahli ilmu sosial Eropa. Universitas-universitas di Eropa pada saat itu (menjelang akhir abad ke-18), pusat intelektual terkemuka di dunia yaitu terutama negara Jerman dan Prancis. Marx Weber, August Comte, emile Durkheim dan Sir Herbert Spencer memiliki berbagai pokok pikiran yang dipandang sebagai pengaruh terhadap berkembangnya berbagai teori komunikasi yang terjadi pada saat ini. Gabriel Tarde dan Georg Simmel merupakan

beberapa tokoh ilmuwan Eropa yang lain dan dianggap memiliki andil yang besar pula (Sendjaja, 2011).

### **E. PERIODE KONSOLIDASI: PERANG DUNIA II – 1960-an**

Periode Konsolidasi adalah sebutan untuk periode setelah Perang Dunia II sampai tahun 1960-an. Hal ini dikarenakan, pada masa konsolidasi ini pendekatan ilmu komunikasi sebagai suatu ilmu pengetahuan sosial yang bersifat multidisipliner (mencakup berbagai ilmu) mulai terjadi. Kristalisasi ilmu komunikasi ditandai oleh tiga (3) hal, yakni:

Pertama, adanya adopsi perbendaharaan berbagai istilah yang digunakan dengan seragam. Kedua, munculnya buku-buku yang membahas mengenai definisi dan proses komunikasi. Ketiga, adanya konsep-konsep baku mengenai dasar-dasar proses komunikasi. Pendekatan komunikasi telah menjadi suatu pendekatan yang lintas disiplin dalam arti mencakup berbagai disiplin ilmu lainnya karena disadari bahwa komunikasi ialah suatu proses sosial yang kompleks.

Setidaknya ada tujuh tokoh yang memiliki peranan besar dalam periode ini. Mereka diantaranya adalah Claude E. Shannon, Norbert Wiener, Harold Lasswell (ahli ilmu politik), Paul F. Lazarsfeld (ahli sosiologi), Kurt Lewin dan Carl I. Hovland (keduanya ahli psikologi) disebut oleh Wilbur Schramm sebagai *the founding fathers* (para pendiri dan perintis) ilmu komunikasi. Disebut demikian karena berbagai ide-ide mereka dipandang sebagai landasan bagi pengembangan berbagai teori komunikasi. Wilbur Schramm dipandang sebagai *institutionalizer*, yaitu sebagai seorang tokoh yang merintis upaya pelembagaan pendidikan komunikasi sebagai bidang kajian akademis. Karena jasanya pengembangan bidang kajian komunikasi menjadi suatu disiplin ilmu sosial yang mapan dan melembaga menjadi terealisasi. *Institute of Communication Research* yang didirikan Schramm di Illinois pada tahun 1947 merupakan lembaga pendidikan ilmu komunikasi yang pertama di Amerika Serikat. Sementara itu dua tokoh lainnya yaitu Claude E. Shannon dan Norbert Wiener disebut sebagai “para insinyur komunikasi”.

Istilah *Mass Communication* (Komunikasi Massa) dan *Communication Research* (penelitian Komunikasi) mulai banyak dipergunakan. Bidang studi komunikasi mulai dideskripsikan dan dibagi dalam beberapa bidang

tataran, yakni mencakup komunikasi intrapribadi, komunikasi antarpribadi, komunikasi kelompok dan organisasi, komunikasi *macro*-sosial serta komunikasi massa. Lebih lanjut, sejalan dengan kegiatan pembangunan yang terjadi di seluruh negara, termasuk negara-negara yang berkembang mengenai studi-studi khusus mengenai peranan dan kontribusi komunikasi dalam proses perubahan sosial, difusi inovasi, juga mulai banyak dilakukan.

## **F. PERIODE TEKNOLOGI KOMUNIKASI: 1960-an - SEKARANG**

(Sendjaja, 2011) Perkembangan ilmu komunikasi menjadi semakin kompleks dan mengarah pada spesialisasi sejak tahun 1960-an. Sejak tahun 1950, menurut Rogers (1986) perkembangan studi komunikasi sebagai suatu disiplin telah mulai memasuki periode *take off*. Perkembangan ilmu komunikasi yang semakin pesat pada masa sekarang ini tercermin dalam beberapa indikator secara institusional, yaitu diantaranya:

1. Jumlah universitas yang menyelenggarakan program pendidikan komunikasi semakin banyak dan tidak hanya terbatas di negara-negara maju seperti Amerika Serikat, namun di beberapa negara berkembang seperti di Asia, Amerika Latin dan Afrika.
2. Berbagai asosiasi profesional di bidang ilmu komunikasi juga semakin banyak dan tidak saja dalam jumlah, namun juga cakupan keanggotaannya yang regional dan internasional.
3. Semakin banyaknya pusat-pusat penelitian dan pengembangan komunikasi.

Dalam bidang keilmuan, kemajuan ilmu komunikasi ini juga tercermin dengan:

1. Semakin banyaknya literatur komunikasi seperti buku-buku/jurnal-jurnal, hasil-hasil penelitian ilmiah ataupun terapan, monografis, dan bentuk-bentuk penerbitan lainnya.
2. Semakin beragamnya bidang-bidang studi spesialisasi komunikasi.
3. Semakin banyaknya teori-teori dan model-model komunikasi yang dihasilkan ahli. Sebagai gambaran, hingga saat ini terdapat 126 definisi, sekitar 50 teori dan 28 model komunikasi.

Sebutan untuk masa sekarang ini adalah sebagai periode teknologi komunikasi dan informasi yang ditandai oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Kemajuan teknologi komunikasi dan informasi seperti komputer, VCR, TV *Cable*, Parabola, Video *home computers*, satelit komunikasi, teleprinter, *videotext*, laser *vision*, dan alat-alat komunikasi jarak jauh lainnya.
2. Tumbuhnya industri media yang tidak hanya bersifat nasional, tetapi juga regional dan global,
3. Ketergantungan terhadap situasi ekonomi dan politik global/internasional, khususnya dalam konteks *center periphery* (pusat dan sekelilingnya/pinggirannya)
4. Semakin gencarnya kegiatan pembangunan ekonomi di seluruh negara
5. Semakin meluasnya proses demokrasi (liberalisasi) ekonomi dan politik. Sebagai akibatnya berbagai studi komunikasi yang banyak dilakukan (khususnya di negara-negara maju seperti AS) cenderung difokuskan pada proses dan dampak sosial penggunaan teknologi media komunikasi, arus penyebaran, dan pemusatan informasi regional dan global (misalnya *transborder data flow*), aspek-aspek politik dan ekonomi informasi, kompetisi antar media, dampak sosial dan teknologi interaktif seperti komputer, komunikasi manusia, mesin, dampak telekomunikasi terhadap hubungan antarbudaya, serta aspek-aspek yang menyangkut manajemen informasi. Pendekatan disiplin ekonomi mulai diterapkan karena disadari bahwa informasi di masa sekarang ini merupakan komoditi yang memiliki nilai tambah.

(Musfialdy, 2012) Komunikasi organisasi banyak dipengaruhi oleh teori Frederick Taylor (teori manajemen) dan teori *Max Weber* (teori birokrasi) yang melihat bahwa komunikasi dalam organisasi diatur oleh standar yang jelas. Tahun 1960 dan 1970-an berkembang pandangan organisasi sebagai suatu sistem, perkembangan selanjutnya tahun 1980-an masyarakat kebingungan dengan rasionalitas dan objektivitas dalam pandangan sistem dari sinilah muncul pandangan budaya yang melihat dalam organisasi terdapat sejarah, nilai, ritual, dan perilaku anggota organisasi.

Masyarakat merupakan masyarakat organisasi, semua manusia lahir di organisasi, belajar di organisasi dan banyak menghabiskan waktu dari hidup kita untuk bekerja di organisasi, Littlejohn (Musfialdy, 2012). Komunikasi merupakan kegiatan yang paling sering dilakukan dalam organisasi yaitu 75%-95% dari seluruh kegiatan organisasi. Dari kegiatan tersebut dapat dirinci 5% untuk menulis, 10% baca, 35% bicara dan 50% mendengar.

Adapun komunikasi organisasi dilakukan dalam kerangka: sebanyak 44% untuk komunikasi rutin; 26% untuk pengembangan SDM (sumber daya manusia) antara lain untuk penilaian karyawan, konseling karyawan, *training*, seleksi, promosi karyawan, dan lain-lain; 19% untuk *traditional management* seperti pengawasan, memberi instruksi, melapor, dan lain-lain; 11% untuk *net-working* antara lain untuk berkoordinasi dengan bagian lain, mencari informasi pesaing, dan lain-lain. Maka dari itu, pengelolaan SDM yang kompeten menjadi syarat utama dalam menentukan keberhasilan organisasi/perusahaan. Apalagi dalam era Revolusi industri 4.0 dan digitalisasi saat ini yang secara umum memiliki empat tantangan besar yang harus dihadapi, yakni, kecepatan, kekacauan, perubahan dan fleksibilitas (Febrianty et al., 2020).

Ditambahkan Goldhaber (Musfialdy, 2012), bahwa tiap manusia dalam hubungannya dengan organisasi akan dikaitkan dengan pertunjukan yang berjalan. Maksudnya adalah manusia tidak dapat menunjukkan bahwa mereka tidak mengeluarkan pesan. Dalam kantor pertunjukan pesan bisa dalam bentuk memo, laporan, pidato dan neraca keuangan yang dapat merepresentasikan gagasan-gagasan si pengirim pesan. Oleh sebab itu di dalam menafsirkan pesan akan muncul proses pemindahan (*transfer*) dan pertukaran (*exchange*) pesan dan di sinilah titik letak penting realitas budaya yang disebutkan oleh para aliran subyektivis. Keberadaan artefak, gerak tubuh dan tindakan akan melukiskan suatu makna yang manusia miliki lewat pertunjukan yang secara langsung digelar.

## G. BENTURAN IDENTITAS : EMERGENSI KOMUNIKASI ORGANISASI SEBAGAI SEBUAH BIDANG STUDI

Artikel Charles Redding, Mcphee & Tompkins (Akhyar, 2017) membahas mengenai runtutan historis perjalanan studi atau penelitian komunikasi organisasi yang diawali dari akar teori komunikasi organisasi yang diidentifikasi dalam beberapa terminologi berikut:

1. *Business english*
2. Pidato bahasa inggris
3. Kemampuan komunikasi dasar
4. Kursus Dale *Carnegie*
5. Psikologi Industri (1910-1940-an)
6. Teori manajemen tradisional
7. Jurnalisme industri
8. *Proto-human relations*

Contoh terdekat mengenai pertama kalinya kata *Organizational Communication* ditemukan yaitu saat HA Simon menulis dalam bukunya *Administrative Behavior* (1945) yang mendiskusikan mengenai *organization communications system*. Kemudian Bavelas and Barrett (1951) mengemukakan bahwa komunikasi adalah esensi dari kegiatan yang terorganisir dan proses dasar dari semua fungsi. Minimal ada 3 dimensi: 1) Konten pesan; 2) teknik dan 3) *channel/saluran*. *Label organizational communication* menjadi signifikan pada tahun 1960-an. Saat itu diselenggarakan *Conference on Organizational Communication* di Alabama tahun 1967. Charles Redding menyebutkan perkembangan 1942-1947 sebagai *Seminal Years*. Tokoh yang berperan adalah Alexander R. Heron yang pertama kali menulis "*Sharing Information with Employees*" yang diterbitkan oleh Stanford University Press tahun 1942. Pengaruh kursus komunikasi di Masa Perang dipublikasikan dalam *Quarterly Journal of Speech* antara lain:

1. *Speech Training of Army and Naval Officers* (1943)
2. *Public Speaking in the Army Training Program* (1943)
3. *Discussion Methods in War Industry* (1945)

Kemudian dikenal dengan bahasan mengenai pengaruh TWI (*Training Within Industry*). Tujuan dari TWI adalah melatih jutaan pekerja di industri perang agar lebih produktif dan efisien. Pada periode kristalisasi (1948-1958) ini banyak publikasi diluncurkan mengenai topik komunikasi organisasi. Kemudian dimulainya program master dengan pusat kajian dalam bidang *speech*. Lalu munculnya studi doktoral di bidang yang sama. Pada masa ini berbagai konsep dan diskursus mengenai komunikasi sudah mulai mengkristal atau mengerucut.

## **H. PEMETAAN PENDEKATAN KAJIAN KOMUNIKASI ORGANISASI**

Jablin & Putnam (Akhyar, 2017) menyebutkan ada beberapa skema yang ditawarkan dalam pemetaan kajian komunikasi organisasi, antara lain allen, Gotcher dan Seibert dengan 17 area kerja, yaitu:

1. Relasi interpersonal
2. Keterampilan komunikasi
3. Budaya dan simbolisme
4. Arus dan saluran informasi
5. Kekuasaan dan pengaruh
6. Pembuatan keputusan dan penyelesaian masalah
7. Jejaring komunikasi
8. Gaya komunikasi dan manajemen
9. Keterkaitan lingkungan komunikasi
10. Teknologi
11. Bahasa dan pesan
12. Struktur
13. Ketidakpastian dan kualitas informasi
14. Grup
15. Etika
16. Antarbudaya
17. Iklim

Dari sekian banyak skema tersebut, ada beberapa referensi yang ditunjukkan:

- a. Preferensi yang berorientasi topik, yaitu mengasumsikan dan mereproduksi pandangan tertentu mengenai komunikasi dan organisasi
- b. Preferensi pada alat pengumpulan data yang membentuk isi kajian tersebut.

## **I. PERKEMBANGAN STUDI KOMUNIKASI ORGANISASI TERKINI**

Perkembangan studi mengenai komunikasi organisasi secara modern sudah berkembang sangat pesat. Berikut contoh beberapa risetnya, pada tahun 1950 presiden dan CEO dari 100 perusahaan besar dunia merumuskan empat masalah komunikasi utama, Goldhaber (Akhyar, 2017), yaitu :

- a. Penggunaan media komunikasi yang dianggap tidak cukup
- b. Kurangnya kemampuan komunikasi dari personil organisasi
- c. Tidak ingin memberi informasi ke bawahan oleh manajemen (*downward communication*)
- d. Kesempatan kecil untuk berkomunikasi ke atas/ manajemen (*upward communication*)

Kemudian ada hasil studi tahun 1980 yang dilakukan terhadap organisasi besar dunia mengenai masalah komunikasi di organisasi, yakni:

- a. Karyawan memperoleh informasi yang tidak cukup mengenai tugas dan organisasi
- b. Manajemen tidak mem*follow up* pesan atau *feedback* dari karyawan
- c. Pesan dikirim terlalu cepat atau terlalu lambat
- d. Isu atau rumor yang berkembang karena kurang keterbukaan dan keterusterangan
- e. Saluran impersonal menggantikan kontak langsung
- f. Kurangnya *input* karyawan terhadap pengambilan keputusan

Oleh karena itu, memperbaiki komunikasi organisasi artinya memperbaiki organisasi. Kegagalan dalam berkomunikasi (*failure to communicate* atau *communication breakdown*) akan bisa berakibat fatal

bagi organisasi. Zelko (Goldhaber (Akhyar, 2017)) mengemukakan komunikasi organisasi sebagai sistem interdependen baik internal (*upward, downward, horizontal*) dan eksternal (*public relations, sales, advertising*). Zelko dan Dance mengemukakan beberapa *skill* komunikasi dalam bisnis antara lain: membuat pidato, mendengarkan, meng*interview*, konseling, konferensi, menjual dan melakukan persuasi.

Menurut Thayer dalam Goldhaber (Akhyar, 2017) ada tiga macam sistem komunikasi dalam organisasi:

- a. Komunikasi *operational* yaitu yang berkaitan dengan tugas dan data organisasi
- b. *Regulatory*, berupa instruksi atau arahan
- c. Pemeliharaan dan pengembangan (PR, hubungan karyawan, iklan, dan *training*)

Sedangkan menurut Greenbaum (Akhyar, 2017), komunikasi terbagi dalam dua bentuk, yaitu komunikasi formal (sesuai struktur dan hierarkis), dan komunikasi informal yang tidak struktural. Yang menarik adalah pembahasan tentang Hukum Wiio. Konsep ini dikemukakan oleh Profesor Osmo Antero Wiio, seorang profesor ekonomi di Universitas Helsinki, dan juga anggota parlemen Finlandia. Hukum Wiio menyatakan bahwa komunikasi biasanya gagal, kecuali karena kecelakaan. Aturan lengkap adalah sebagai berikut:

- a. Komunikasi biasanya gagal, kecuali secara tidak sengaja.
- b. Jika komunikasi bisa gagal, itu akan terjadi
- c. Jika komunikasi tidak bisa gagal, biasanya masih banyak yang gagal
- d. Jika komunikasi nampaknya berhasil dengan cara yang diinginkan, ada kesalahpahaman
- e. Jika Anda puas dengan pesan Anda, komunikasi pasti gagal
- f. Jika sebuah pesan dapat ditafsirkan dengan beberapa cara, maka akan ditafsirkan dengan cara yang memaksimalkan kerusakan.
- g. Selalu ada seseorang yang tahu lebih baik dari Anda dan apa yang Anda maksud dengan pesan Anda.
- h. Semakin kita berkomunikasi, semakin buruk hasil komunikasinya. Semakin anda berkomunikasi, semakin cepat salah paham tersebar

- i. Dalam komunikasi massa, yang penting bukanlah bagaimana keadaannya tapi menjadi bagaimana nantinya.
- j. Pentingnya sebuah berita berbanding terbalik dengan kuadrat jaraknya.
- k. Semakin penting situasinya, semakin besar kemungkinan Anda melupakan hal penting yang Anda ingat beberapa saat yang lalu.

## J. RANGKUMAN MATERI

Kecepatan perubahan dalam informasi mempengaruhi bidang ilmu komunikasi organisasi. Di tahun 1800 berkomunikasi di organisasi berbeda dengan tahun 1900. Tahun 1900 juga berbeda melakukan komunikasi di organisasi dengan tahun 2000-an. Dalam hal ini perubahan ini seiring dengan pengenalan manusia dengan mesin, TV, internet, *smartpone*, alat berat, TV, Radio, E-mail, koran, *facsimile*, satelit, dan lain-lain. Komunikasi di dalam organisasi dipandang sebagai perekat organisasi atau darah dari organisasi atau jarum yang menyulam sistem organisasi, Goldhaber (Akhyar, 2017).

Komunikasi organisasi mengalami sejarah perjalanan dari masa ke masa. Ada dua bahasan dalam perkembangan komunikasi organisasi. Pertama yaitu periode 1900-1970-an dan kedua 1970-an sampai dengan sekarang. Konsep komunikasi organisasi diturunkan dari tiga hal berikut Doktrin retorika tradisional, Teori hubungan manusia yang lama dan Berbagai unsur dari teori manajemen organisasi.

Komunikasi organisasi banyak dipengaruhi oleh teori Frederick Taylor (teori manajemen) dan teori *Max Weber* (teori birokrasi) yang melihat bahwa komunikasi dalam organisasi diatur oleh standar yang jelas. Tahun 1960 dan 1970-an berkembang pandangan organisasi sebagai suatu sistem, perkembangan selanjutnya tahun 1980-an masyarakat kebingungan dengan rasionalitas dan objektivitas dalam pandangan sistem dari sinilah muncul pandangan budaya yang melihat dalam organisasi terdapat sejarah, nilai, ritual, dan perilaku anggota organisasi.

Masyarakat merupakan masyarakat organisasi, semua manusia lahir di organisasi, belajar di organisasi dan banyak menghabiskan waktu dari hidup kita untuk bekerja di organisasi. Komunikasi merupakan kegiatan yang paling sering dilakukan dalam organisasi yaitu 75%-95% dari seluruh

kegiatan organisasi. Dari kegiatan tersebut dapat dirinci 5% untuk menulis, 10% baca, 35% bicara dan 50% mendengar.

Adapun komunikasi organisasi dilakukan dalam kerangka: sebanyak 44% untuk komunikasi rutin; 26% untuk pengembangan SDM (sumber daya manusia) antara lain untuk penilaian karyawan, konseling karyawan, *training*, seleksi, promosi karyawan, dan lain-lain; 19% untuk *traditional management* seperti pengawasan, memberi instruksi, melapor, dan lain-lain; 11% untuk *net-working* antara lain untuk berkoordinasi dengan bagian lain, mencari informasi pesaing, dan lain-lain. Maka dari itu, pengelolaan SDM yang kompeten menjadi syarat utama dalam menentukan keberhasilan organisasi/perusahaan. Apalagi dalam era Revolusi industri 4.0 dan digitalisasi saat ini yang secara umum memiliki empat tantangan besar yang harus dihadapi, yakni, kecepatan, kekacauan, perubahan dan fleksibilitas.

### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Jelaskan peranan media dan teknologi informasi mempengaruhi komunikasi organisasi.
2. Sebutkan 3 konsep komunikasi organisasi menurut Goldhaber dan Barnet.
3. Sebutkan klasifikasi penelitian komunikasi organisasi yang dibuat oleh Tomplins.
4. Berikan kesimpulan perkembangan ilmu komunikasi organisasi pada periode tradisi retorika, periode pertumbuhan: 1900-perang Dunia II, periode konsolidasi: perang dunia II- 1960-an, dan periode teknologi komunikasi: 1960-an - sekarang.
5. Sebutkan masalah komunikasi organisasi menurut hasil studi tahun 1980.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akhyar, D. (2017). *Komunikasi Organisasi, Dulu dan Sekarang*. 02 Oktober. <https://www.kompasiana.com/daniakhyar/59d1c0690f64db1075276ea2/komunikasi-organisasi-dulu-dan-sekarang?page=1>
- Febrianty, F., Sherly, S., Puspitasari, D., Sinaga, O. S., Silitonga, H. P., Indajang, K., Suhartini, S., Kristanto, T., Putri, D. E., Supitriyani, S., Nuraeni, Y. A., Suandi, S., & Wicaksono, G. (2020). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (URGENSI, TREND DAN RUANG LINGKUP). In *Widina Bhakti Persada Bandung*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Musfialdy, M. (2012). Organisasi dan Komunikasi Organisasi. *Kutubkhanah*, 15(1), 83–93.
- Sendjaja, S. D. (2011). Pengantar Ilmu Komunikasi - Komunikasi: Signifikansi, Konsep dan Sejarah. 2011, 1–54.



BAB  
4

## PERAN KOMUNIKASI ORGANISASI

---

**Dr. Imanuddin Hasbi, S.T., M.M**  
**Universitas Telkom**

### **A. PENDAHULUAN**

Manusia adalah makhluk yang berakal budi (mampu menguasai makhluk lain). Manusia disebut juga insan atau orang (<https://kbbi.web.id/manusia>). Manusia tidak bisa hidup sendiri yang berinteraksi dengan alam dan orang lain. Untuk melakukan semuanya insan membutuhkan komunikasi dan bahasa sebagai alatnya. *Data United Nations Educational Scientific and Cultural Organization (UNESCO)* mengungkapkan keanekaragaman bahasa semakin terancam, karena semakin banyak bahasa yang hilang. Setiap dua minggu rata-rata satu bahasa hilang di dunia. UNESCO juga mencatat sekitar 3.000 bahasa lokal akan punah di akhir abad ini. Hanya separuh dari jumlah bahasa yang dituturkan oleh penduduk dunia saat ini yang masih akan eksis pada tahun 2100 nanti. (<https://republika.co.id>). Ragam, dan bentuk bahasa yang digunakan dalam berkomunikasi verbal (tulisan/lisan) dan *non verbal (gesture/bahasa tubuh)* memunculkan makna tertentu/spesifik.

Asal kata “komunikasi” dari kata bahasa Latin yaitu “*cum*” artinya “bersama atau dengan”. Kemudian “*unus*” yang berarti “satu”. Kedua kata tersebut bersatu dan terbentuklah kata *communio* atau *communicare* atau

*communis* yang berarti “untuk membuat sama” atau “untuk berbagi”. Dalam bahasa Inggris menjadi “*communion*” artinya “persatuan; gabungan; hubungan; kebersamaan”. Bahasa Indonesia menyerap “*communion*” menjadi “komunikasi”. Menurut KBBI Pengertian komunikasi/ko•mu•ni•ka•si/ n 1 pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami; hubungan; kontak; 2 perhubungan; (<https://kbbi.web.id/komunikasi>).

Apapun konteks dan bidangnya, komunikasi adalah sebuah proses yang meliputi pengiriman dan penerimaan pesan serta pemahaman terhadap pesan yang disampaikan melalui media tertentu. Beberapa kegiatan komunikasi yang dilakukan oleh pengirim pesan dan penerima pesan yaitu menuliskan, mendengarkan, berbicara, dan mengamati.

Pengertian organisasi/or•ga•ni•sa•si/ n 1 kesatuan (susunan dan sebagainya) yang terdiri atas bagian-bagian (orang dan sebagainya) dalam perkumpulan dan sebagainya untuk tujuan tertentu; 2 kelompok kerja sama antara orang-orang yang diadakan untuk mencapai tujuan Bersama.

Komunikasi organisasi sebagai sebuah disiplin ilmu, telah berusia lebih dari setengah abad. Berawal dari artikel W. Charles Redding yang dipublikan di jurnal *The Speaker* pada tahun 1937 dengan judul “*Speech and Human Relations*”, sejak itu komunikasi organisasi mulai dikaji secara akademis. Namun, komunikasi organisasi sebagai sebuah disiplin semakin populer sejak W. Charles Redding dan George A. Sanborn mempublikasikan kumpulan artikel mereka yang berjudul “*Business and Industrial Communication: A Source Book*” pada tahun 1964. Pada tahun tersebut, tema-tema mengenai komunikasi organisasi semakin dikaji secara luas. Karena jasanya, W. Charles Redding dinobatkan sebagai bapak komunikasi organisasi (Wrench, 2012: 35).

Komponen-komponen yang mendukung berlangsungnya proses komunikasi secara umum. Komponen-komponen komunikasi yang dimaksud yaitu *source* (sumber/komunikator), *message* (isi pesan), *encoding* (proses membuat pesan yang sesuai dengan kode tertentu), *channel* (saluran/media komunikasi), proses menggunakan kode untuk memaknai pesan (*decoding*), penerima/komunikasi (*receiver*), umpan balik (*feedback*), konteks (*context*), gangguan/hambatan (*noise*), dan efek

(*effect*). Komunikasi organisasi penting bagi kemajuan dan perkembangan organisasi, melalui berkomunikasi yang baik dan efektif, organisasi akan terhindar dari konflik dan salah paham antar anggota/personal dan bagian atau divisi terhadap visi, misi dan strategi serta program aksi organisasi mencapai tujuan bersama.

## **B. HUBUNGAN KOMUNIKASI DENGAN ORGANISASI**

Pembahasan ilmu komunikasi organisasi pada pokok-pokok bahasan bentuk dan peran komunikasi yang berlangsung dalam sebuah organisasi, metode dan teknik, media, proses, faktor-faktor penghambat, etika komunikasi, dan perkembangan komunikasi organisasi di era revolusi *industry 4.0/era society 5.0*. Hubungan antara konsep-konsep komunikasi dengan organisasi yaitu terletak pada fokus kajian pada orang-orang yang berada dalam organisasi dan terlibat berkontribusi untuk mencapai tujuan bersama/organisasi. Komunikasi efektif adalah menjadikan setiap orang di dalam organisasi mempunyai persepsi dan perspektif yang sama dalam memahami dan menerapkan visi dan misi organisasi.

Komunikasi sebagai sebuah proses, komunikasi terjadi dalam berbagai konteks komunikasi yaitu komunikasi interpersonal, komunikasi antarpribadi, komunikasi kelompok, dan komunikasi massa. Cakupan bidang komunikasi meliputi manajemen komunikasi, komunikasi politik, komunikasi pendidikan, komunikasi sosial, komunikasi organisasi, komunikasi bisnis, komunikasi pemasaran, komunikasi pembangunan, komunikasi terapeutik dalam keperawatan, dan lain-lain

**Tabel 4.1 Definisi Komunikasi Organisasi Menurut Berbagai Ahli**

NO.	AHLI	DEFINISI
1	R. Wayne Pace dan Don F. Faules. (2006)	Komunikasi organisasi merupakan sebuah perilaku pengorganisasian yang terjadi (di dalam suatu organisasi) dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu melakukan transaksi dan memberi makna atas apa yang telah terjadi.
2	Hugh J. Arnold & Daniel C. Feldman (1986)	Komunikasi organisasi adalah suatu proses pertukaran informasi di antara orang-orang yang ada di dalam sebuah dalam organisasi, yang melalui proses atau tahapan secara umum meliputi tahapan-tahapan: <i>attention</i> (atensi), <i>comprehension</i> (komprehensi), <i>acceptance as true</i> (penerimaan sebagai sebuah kebenaran), dan <i>retention</i> (retensi atau penyimpanan).
3	Ron Ludlow & Fergus Panton Andi (1993)	Komunikasi organisasi ialah suatu program komunikasi dalam kajian bidang <i>Public Relations (PR)</i> termasuk di dalamnya mengenai hubungan internal, hubungan pemerintah dan hubungan investor dalam suatu organisasi.
4	Frank Jefkins (1983)	Komunikasi organisasi adalah suatu bentuk komunikasi yang direncanakan antara sebuah organisasi dengan publiknya atau masyarakat luas tempat ia berada untuk mencapai tujuan tertentu.
5	Joseph A. DeVito (2016)	Komunikasi organisasi merupakan sebuah usaha pengiriman dan penerimaan pesan baik dalam kelompok formal ataupun informal organisasi. Dalam pengertian ini dapat kita simpulkan bahwa subjek pelaku komunikasi organisasi, dapat berupa kelompok yang bersifat formal, atau kelompok yang bersifat informal di dalam suatu organisasi tertentu. Itu berarti komunikasi organisasi terjadi di dalam organisasi itu sendiri dan bukan di luar organisasi tersebut.
6	Wiryanto (2005)	Komunikasi organisasi merupakan sebuah proses penyampaian dan penerimaan pesan dalam sebuah organisasi tertentu. Pengertian ini agaknya senada dengan pengertian dari devito

NO.	AHLI	DEFINISI
		bahwa komunikasi organisasi terjadi di dalam sebuah organisasi itu sendiri.
7	Zelko dan Dance (2006)	Komunikasi organisasi adalah sebuah sistem yang saling berkaitan. Komunikasi organisasi terdiri dari komunikasi eksternal dan internal organisasi, yang berarti sasaran atau komunikan dari komunikasi ini tidak harus datang berasal dari internal organisasi tersebut.
8	Howard H. Greenbaum, Raymond L. Falcione (1980)	Menjelaskan bahwa komunikasi organisasi adalah sebuah bentuk komunikasi yang mencakup komunikasi formal dan informal organisasi. Greesbaum menjelaskan lebih lanjut bahwa bahwa peranan komunikasi organisasi ialah sebagai sarana untuk mengoordinasi unit-unit organisasi guna mencapai tujuan organisasi.
9	Gerald M. Goldhaber (1993)	Komunikasi organisasi adalah sebuah proses tukar menukar pesan dalam sebuah jaringan hubungan yang saling berkaitan satu sama lain (yang ada di dalam suatu organisasi).
10	Katz D. dan Kahn R.L. (1966)	Komunikasi organisasi adalah sebuah pengiriman arti dan pertukaran informasi di dalam sebuah organisasi yang membentuk suatu arus informasi. Dengan demikian, adanya komunikasi organisasi akan memunculkan jaringan informasi di dalam suatu organisasi.

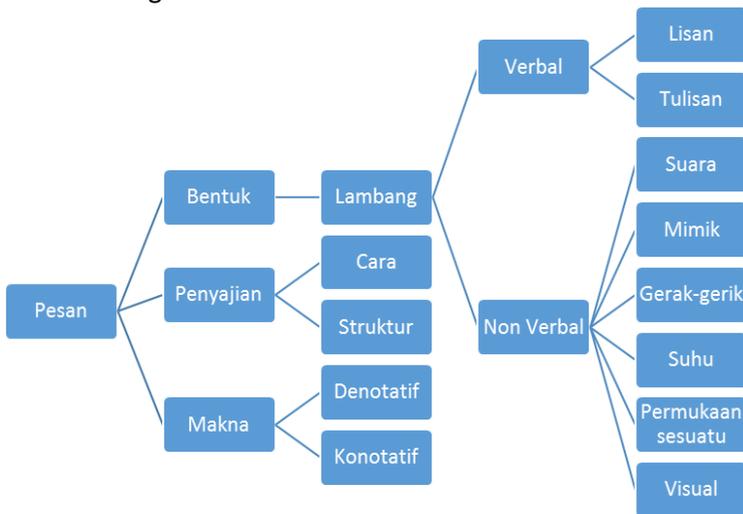
Inti sebuah organisasi adalah kepemimpinan, pemimpin yang mampu berkomunikasi dengan baik terhindar dari konflik akan berhasil membangun kelompok yang efektif.

Manajemen komunikasi yang baik tidak terlepas dari etika komunikasi yang dijunjung tinggi dan disepakati bersama, agar tidak terjadi tumpang tindih dan simpang siur dalam menyampaikan isi pesan/berita. Seorang komunikator yang baik patut saling menghormati dan menghargai. Komunikasi bisa dengan secara langsung maupun dengan isyarat dan gerakan. Cara berkomunikasi organisasi secara verbal dengan berbicara dan mendengar, serta *non* verbal dengan bahasa tubuh (*gesture*) dan

gambar. Cara berkomunikasi dengan kolega dan konsumen yaitu: mempunyai rasa percaya diri, berbicara efektif, menguasai cara berpikir positif, cara berbicara ditelepon, dan menggunakan media sosial, serta mengembangkan keterampilan mendengarkan dan membaca.

Komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan informasi/pesan dalam organisasi yang kompleks. Komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi dari atasan kepada bawahan (*downward*), komunikasi dari bawahan kepada atasan (*upward*), komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sama tingkatnya dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program.

Pesan merupakan bagian dari elemen-elemen komunikasi. Pesan adalah sesuatu yang disampaikan komunikator kepada komunikan. Anatomi pesan atau kabar meliputi bentuk, makna dan penyajian pesan digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.1 Anatomi Pesan

Komunikasi yang efektif adalah pemahaman bersama antara orang yang menyampaikan pesan dan orang yang menerima pesan. Komunikasi organisasi efektif yaitu komunikator dan komunikan yang baik, memperoleh informasi yang benar pada waktu yang tepat (*effective*

*organizational communication is the right people, getting the right information, at the right time).*

Komponen utama yang penting dalam komunikasi organisasi memperhatikan :

1. Bahasa dan kata-kata yang mudah dipahami.
2. Pilihan waktu yang tepat untuk menyampaikan pesan
3. Mengikuti etika dan norma yang berlaku
4. Bersikap sopan dan santun.
5. Dimana komunikasi dilakukan.
6. Kepada siapa komunikannya.

Jenis-jenis informasi dan arusnya berbeda setiap tingkatan manajemen yaitu:

1. Informasi dan instruksi anggaran dari manajemen puncak ke manajemen menengah, manajemen operasional, dan personel operasional untuk melayani pelanggan dan pemasok
2. Informasi operasi harian dari manajemen operasional dan personel operasional mengelola pelanggan dan pemasok.
3. Informasi kinerja dari personel operasional ke manajemen operasional, menengah, dan puncak untuk laporan ke pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) organisasi.

Aktivitas komunikasi organisasi sesuai etika komunikasi yang berlaku. Etika berasal dari Bahasa Yunani yaitu *ethos* yang berkarakter, watak kesusilaan atau ada kebiasaan di mana etika berhubungan erat dengan konsep individual atau kelompok sebagai alat penilai kebenaran atau evaluasi terhadap sesuatu yang telah dilakukan. Etiket adalah sikap seperti sopan santun atau aturan lainnya yang mengatur hubungan antara kelompok manusia yang beradab dalam pergaulan. Merumuskan etika berkomunikasi dengan memperhatikan *Who* (siapa), *What* (apa), *Where* (dimana), *When* (Kapan), *Why* (Mengapa), dan *How* (Bagaimana). Etika komunikasi organisasi adalah norma, nilai, atau ukuran tingkah laku baik dalam kegiatan komunikasi antar individu, kelompok, atau antar individu dengan kelompok dalam suatu organisasi.

Organisasi seperti perguruan tinggi merumuskan etika bertemu dengan dosen yaitu: 1. Berpenampilan rapi, 2. Menggunakan Bahasa yang sopan, 3. Mengucapkan salam, perkenalkan diri dan status Anda, Jelaskan secara ringkas, 6. Gunakan kata ganti “saya”, Perhatikan waktu, 8. Sampaikan terima kasih.

Komunikasi organisasi antar personal yaitu: 1. Komunikasi lisan (sarana utama komunikasi) contoh: pidato, diskusi, desas-desus informal; 2. Komunikasi tertulis (komunikasi dalam bentuk tulisan/*symbol*) contoh: memo, fax, email, *bulletin*, *chating*; dan 3. Komunikasi *non* verbal (pelengkap komunikasi) meliputi Gerakan tubuh, intonasi, mimik, jarak fisik.

Komunikasi sangat berperan dalam kehidupan di dunia ini. Ada banyak bentuk komunikasi diantaranya yaitu :

1. Komunikasi Intrapersonal-Komunikasi dengan diri sendiri. Berupa berpikir, dan berkata dalam hati.
2. Komunikasi Antar personal-Komunikasi antara orang-orang. Komunikasi ini hanyalah komunikasi antar dua orang.
3. Komunikasi Kelompok-Biasanya hal ini menyangkut pada komunikasi yang terjadi diantara kelompok kecil. Contoh: keluarga, dan tetangga.
4. Komunikasi Publik-Komunikasi satu komunikator kepada khalayak. Contoh: tabligh akbar, pidato, ceramah dan kuliah umum.
5. Komunikasi Massa-Komunikasi yang menggunakan media massa seperti radio, televisi, majalah, koran dan lain-lain.

Komunikasi sebagai sebuah proses pengiriman pesan untuk mencapai kesamaan arti antara pengirim pesan dan penerima pesan menggunakan bahasa melalui media. Komunikasi didefinisikan pula adalah proses penyampaian informasi dari komunikator kepada komunikan melalu media tertentu. Organisasi ialah termasuk komunikasi kelompok atau melibatkan lebih dari satu orang. Komunikasi organisasi merupakan suatu bentuk program komunikasi perusahaan, yang dikaji di dalam bidang kehumasan. Pelaku komunikasi organisasi adalah organisasi sebagai sebuah institusi/Lembaga. Organisasi sebagai satu kesatuan pihak yang sedang menuju sasaran komunikasi tertentu yang berada di luar dirinya.

Anggota organisasi saling berinteraksi atau berkomunikasi, interaksi yang terjadi antar anggota dengan pemimpin.

Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan kepada internal maupun eksternal organisasi dalam kelompok formal, dan informal dari sebuah organisasi serta *unofficial*.

1. Saluran komunikasi formal;

Saluran komunikasi formal mencakup pertukaran informasi seperti tujuan, kebijakan dan prosedur organisasi. Saluran komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi pada kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi. Beberapa contoh komunikasi formal yang paling umum termasuk rencana bisnis perusahaan, strategi, sasaran, laporan tahunan, perjanjian, komunikasi di seluruh perusahaan, pedoman dan prosedur keselamatan kerja, presentasi dewan dll.

2. Saluran komunikasi informal

Saluran komunikasi informal juga digunakan untuk menyampaikan pesan bisnis resmi tetapi dengan cara yang lebih santai. Saluran komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, tetapi lebih kepada anggotanya secara individual. Beberapa contoh komunikasi informal termasuk percakapan di tempat kerja membahas berbagai masalah yang mungkin dimiliki anggota tim, percakapan saat makan siang, dan kolaborasi berkelanjutan di antara anggota tim.

3. Saluran komunikasi tidak resmi

Selain jalur komunikasi resmi, juga terdapat modal komunikasi tidak resmi yang cukup umum di lingkungan kerja. Komunikasi tidak resmi mencakup komunikasi karyawan di luar lingkungan kerja tentang topik yang tidak terkait dengan pekerjaan.

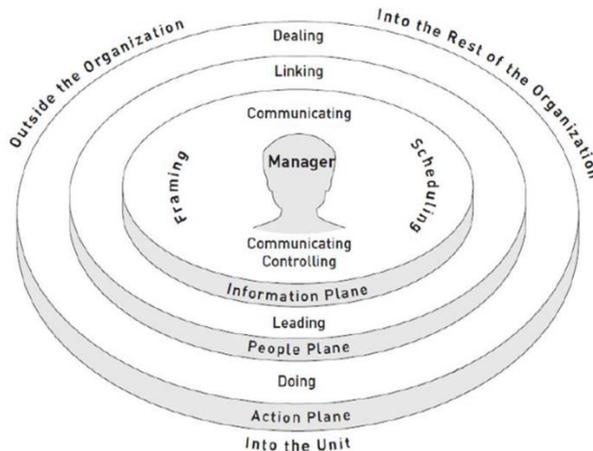
Komunikasi organisasi juga melibatkan komunikasi diadik, komunikasi publik dan juga komunikasi antarpribadi. Komunikasi menurut struktur organisasi, yaitu komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, dan komunikasi horizontal.

Komunikasi memiliki peranan yang penting dalam setiap kehidupan. Dengan adanya komunikasi kita bisa berbagi ilmu, berinteraksi, dan menjalin sebuah hubungan. Tidak ada satupun di dunia ini yang tidak melakukan sebuah komunikasi. Komunikasi bukan hanya dengan sesama manusia. Dengan hewan juga termasuk komunikasi. Makna komunikasi begitu luas, karena komunikasi ada komunikasi verbal dan *non* verbal. Isyarat termasuk dalam komunikasi. Jadi tidak ada satupun di dunia ini yang tidak melakukan komunikasi.

Conrad dalam Tubbs dan Moss (2005) mengidentifikasi fungsi-fungsi komunikasi organisasi sebagai berikut :

1. Fungsi perintah, berkaitan dengan hak dan kewajiban membicarakan, menerima, menafsirkan, dan bertindak atas suatu perintah.
2. Fungsi relasional, menciptakan dan mempertahankan hubungan personal dengan anggota organisasi lain.
3. Fungsi manajemen ambigu, berkenaan dengan pilihan dalam situasi organisasi yang sering dibuat dalam keadaan tidak jelas.

Manajer menjalankan fungsi-fungsi manajemen membutuhkan komunikasi dan pengendalian komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi.



Sumber: Mintzberg (2013).

Gambar 4.2 A Model of Managing

Komunikasi internal organisasi adalah proses penyampaian pesan antara anggota-anggota organisasi yang terjadi untuk kepentingan organisasi, seperti komunikasi antara pimpinan dan bawahan, antara sesama bawahan, dan lain-lain.

1. Komunikasi vertikal, yaitu komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas.
2. Komunikasi horizontal atau lateral, yaitu komunikasi antara sesama seperti dari karyawan kepada karyawan, manajer kepada manajer. Pesan dalam komunikasi ini bisa mengalir di bagian yang sama di dalam organisasi atau mengalir antar-bagian. Komunikasi lateral ini memperlancar pertukaran pengetahuan, pengalaman, metode dan masalah.

Komunikasi eksternal organisasi adalah komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak di luar organisasi.

1. Komunikasi dari organisasi kepada khalayak. Komunikasi ini dilaksanakan umumnya bersifat informatif, yang dilakukan sedemikian rupa sehingga khalayak merasa memiliki keterlibatan, setidaknya ada hubungan batin. Komunikasi ini dapat melalui berbagai bentuk, seperti: majalah organisasi; *press release*; artikel surat kabar atau majalah; pidato radio; film dokumenter; brosur; *leaflet*, poster; konferensi pers.
2. Komunikasi dari khalayak kepada organisasi. Komunikasi dari khalayak kepada organisasi merupakan umpan balik sebagai efek dari kegiatan dan komunikasi yang dilakukan oleh organisasi.

Sistem komunikasi dalam organisasi yaitu: 1. berkenaan dengan kerja organisasi; 2. berkenaan dengan pengaturan organisasi seperti perintah-perintah, aturan-aturan dan petunjuk-petunjuk; 3. berkenaan dengan pemeliharaan dan pengembangan organisasi. Yang termasuk bagian ini antara lain hubungan dengan personal dan masyarakat, pembuatan iklan dan latihan.

Komunikasi internal dengan eksternal dan memandang peranan komunikasi terutama sekali sebagai koordinasi pribadi dan tujuan organisasi dan masalah menggiatkan aktivitas. Persepsi komunikasi organisasi yaitu:

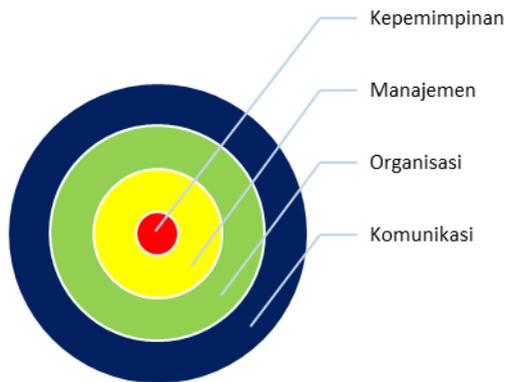
1. Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu sistem terbuka yang kompleks yang dipengaruhi oleh lingkungannya sendiri baik internal maupun eksternal.
2. Komunikasi organisasi meliputi pesan dan arusnya, tujuan, arah dan media.
3. Komunikasi organisasi meliputi orang dan sikap, perasaan, hubungan dan keterampilannya.

Peran komunikator, seorang pemimpin organisasi, manajer, atau administrator harus memilih salah satu berbagai metode dan teknik komunikasi yang disesuaikan dengan situasi pada waktu komunikasi dilancarkan.

**Tabel 4.2 Peran Manajer Setiap Tingkatan Manajemen**

<b>Peran</b>	<b>Posisi Jabatan</b>	<b>Tugas</b>	<b>Keputusan</b>
Top Manajemen/Manajemen Puncak/ <i>Upper Management/Senior Management</i>	CEO, CFO, COO, CTO, VP, Presiden Direktur, Wakil Direktur, Wakil Direktur, Sekretaris Perusahaan, Kepala Perwakilan	Perencanaan strategis (penetapan tujuan jangka panjang organisasi bisnis, produk, dan pemasaran. Pendefinisian sasaran, kebijakan pedoman umum yang mengarahkan alur organisasi).	Keputusan stratejik: Menentukan tujuan organisasi dan pengarahannya.
Manajemen menengah/ <i>Middle Management</i>	Manajer regional/perencanaan, Kepala Departemen, Manajer Cabang, Kepala Pengawas	Interpretasi perencanaan dan mempersiapkan tindakan-tindakan, pengendalian manajerial (Teknik perolehan, lokasi pabrik, produk baru, pemakaian anggaran).	Keputusan taktik: Keputusan bagaimana mengelola sumber daya mencapai tujuan.

Manajemen bawah/Manajemen Lini-Pertama/ <i>Lower Management</i>	Ketua Tim, Manajer Asisten, Mandor, Manajer <i>Shift</i> , Supervisor	Implementasi rencana, pengendalian operasional (pendayagunaan fasilitas dan sumber daya yang ada untuk menyelenggarakan kegiatan).	Keputusan operasional: Keputusan bagaimana menangani isu <i>local</i> yang dibutuhkan tindakan segera.
Operasional, Produksi, Klerikal, dan Pegawai <i>non</i> manajemen, Karyawan operasional		Pemrosesan transaksi	



Gambar 4.3 Kepemimpinan Inti Dari Komunikasi Organisasi

Pemimpin berbicara, memperjelas, pentingnya komunikasi organisasi untuk mencapai tujuan kepemimpinan organisasi. Setiap tingkatan manajemen membutuhkan sistem komunikasi informasi (pesan) untuk menjalankan aktivitas-aktivitas organisasi meliputi : perencanaan strategis, perencanaan manajemen, pengendalian manajemen, dan pengolahan transaksi. Aktivitas organisasi melaksanakan fungsi-fungsi organisasi yang berbeda sesuai kekuasaan dan kewenangan pada bidang-pemasaran, produksi/operasi, logistik, keuangan, akuntansi, dan teknologi informasi.

Manajer menjalankan fungsi-fungsi manajerial yaitu *planning*, *organizing*, *actuating/leading*, dan *controlling* dalam komunikasi organisasi berperan sebagai interpersonal, informasional, pengambil keputusan, koordinator, pengendali, persuasif, dan *coach*.

Wewenang formal seorang manajer menyebabkan timbulnya tiga peranan: peranan antar personal; peranan informasi; dan peranan memutuskan. (Henry Mintzberg, 1989)

**Tabel 4.3 Peranan Manajer dalam Komunikasi Organisasi**

KATEGORI	PERAN	AKTIVITAS	CONTOH
Informasi ( <i>Informational</i> )	<i>Pemantau</i> ( <i>Monitor</i> )	Dalam melakukan peranannya sebagai monitor, manajer memandang lingkungan sebagai sumber informasi	Pemantauan dan membaca laporan-laporan kondisi industri.
	<i>Penyebar</i> ( <i>Disseminator</i> )	Dalam peranannya sebagai penyebar ia menerima dan menghimpun informasi dari luar yang penting artinya dan bermanfaat bagi organisasi, untuk kemudian disebarkan kepada bawahannya.	Menyebarkan/ membicarakan hasil pertemuan/rapat.
	<i>Juru bicara</i> ( <i>Spokesperson</i> )	Peranan ini memiliki kesamaan dengan peranan penghubung, yakni dalam hal mengkomunikasikan informasi kepada khalayak luar. Perbedaannya ialah dalam hal caranya: jika dalam peranannya sebagai	Berpidato dalam pertemuan dewan direksi membicarakan rencana pengembangan perusahaan.

KATEGORI	PERAN	AKTIVITAS	CONTOH
		<p>penghubung ia menyampaikan informasi secara pribadi dan tidak selalu resmi, namun dalam peranannya sebagai juru bicara tidak selamanya secara kontak pribadi, tetapi selalu resmi.</p>	
<p>Antar personal (Interpersonal)</p>	<p><i>Tokoh (Figurehead)</i></p>	<p>Kedudukan sebagai kepala suatu unit organisasi, membuat seorang manajer melakukan tugas yang bersifat simbolik.</p>	<p>Upacara peresmian pembukaan pabrik baru.</p>
	<p><i>Pimpinan (Leader)</i></p>	<p>Sebagai pemimpin, seorang manajer bertanggung jawab atas lancar tidaknya pekerjaan yang dilakukan bawahannya. Beberapa kegiatan bersangkutan langsung dengan kepemimpinannya pada semua tahap manajemen: penentuan kebijaksanaan, perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, dan penilaian.</p>	<p>Memotivasi karyawan supaya meningkatkan produktivitas.</p>

<b>KATEGORI</b>	<b>PERAN</b>	<b>AKTIVITAS</b>	<b>CONTOH</b>
	<i>Penghubung (Liasion)</i>	Dalam peranan sebagai penghubung, seorang manajer melakukan komunikasi dengan orang-orang di luar jalur komando vertikal, baik secara formal maupun secara tidak formal.	Rapat Asosiasi Industri dan mengkoordinir proyek.
Keputusan ( <i>Decisional</i> )	Wirausaha ( <i>Entrepreneur</i> )	Seorang manajer berusaha memajukan organisasinya dan mengadakan penyesuaian terhadap perubahan kondisi lingkungannya.	Pengembangan dan menciptakan ide-ide baru (inovasi) serta menyusun rencana strategis.
	Pengendali gangguan ( <i>Disturbance handler</i> )	Seorang manajer berusaha sebaik mungkin menanggapi setiap tekanan yang menimpa organisasi, seperti buruh mogok, para pelanggan menghilang, dsb.	Memberi solusi atas konflik yang terjadi antar dua pihak.
	Penentu sumber ( <i>Resource allocator</i> )	Seorang manajer bertanggung jawab untuk memutuskan pekerjaan apa yang harus dilakukan, siapa yang akan melaksanakan, dan bagaimana pembagian pekerjaan dilangsungkan.	Mereviu dan merevisi permintaan anggaran.

KATEGORI	PERAN	AKTIVITAS	CONTOH
	Perunding ( <i>Negotiator</i> )	Manajer melakukan peranan perunding bukan saja mengenai hal-hal yang resmi dan langsung berhubungan dengan organisasi, melainkan juga tentang hal-hal yang tidak resmi dan tidak langsung berkaitan dengan organisasi	Mencapai kesepakatan dengan pemasok utama dan serikat pekerja atau kontrak.

Sumber: Henry Mintzberg (1989).

Konsep dasar komunikasi organisasi meliputi aspek-aspek berikut:

1. Proses; organisasi adalah suatu sistem terbuka yang dinamis yang merupakan proses menciptakan dan saling menukar pesan di antara anggotanya.
2. Pesan; Pesan dalam organisasi merupakan susunan simbol yang penuh arti tentang orang, objek, kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang.
3. Jaringan; Organisasi terdiri dari sekelompok orang yang setiap orang menduduki posisi atau peran tertentu dalam organisasi. Ciptaan dan pertukaran pesan dari orang-orang ini terjadi melewati suatu jalur yang dinamakan jaringan komunikasi.
4. Keadaan Saling Ketergantungan; Konsep kunci komunikasi organisasi keempat adalah keadaan yang saling tergantung satu bagian dengan bagian lainnya.
5. Hubungan; Organisasi merupakan suatu sistem terbuka, sistem kehidupan sosial maka untuk berfungsinya bagian-bagian itu terletak pada tangan manusia.
6. Lingkungan; Semua totalitas secara fisik dan faktor sosial yang diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem. Lingkungan ini dapat dibedakan atas lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

7. Ketidakpastian; Perbedaan informasi yang tersedia dengan informasi yang diharapkan.
8. Kompleksitas; Organisasi melibatkan minimal dua anggota atau lebih yang terbagi dalam unit/departemen sesuai fungsi dan bidangnya.

### **C. HAMBATAN-HAMBATAN KOMUNIKASI ORGANISASI**

Salah satu komponen komunikasi yang dapat mengganggu jalannya proses komunikasi adalah gangguan atau *noise*. Gangguan atau hambatan komunikasi adalah sebuah istilah yang digunakan untuk mengekspresikan berbagai gangguan dan hambatan dalam komunikasi antara komunikator dan komunike/penerima pesan. Komunikasi dapat dikatakan berhasil apabila pesan yang dikirimkan mengalami sedikit distorsi. Gangguan atau hambatan komunikasi dapat berupa fisik, psikologis/manusiawi, budaya, linguistik, teknis, melubernya informasi, dan literasi.

Berikut ini adalah beberapa jenis hambatan komunikasi yang sering terjadi, diantaranya:

1. Hambatan fisik terjadi manakala komunikator tidak dapat melihat komunikan secara fisik, karena berbeda lokasi.
2. Hambatan psikologis/manusiawi terjadi karena setiap individu memiliki perbedaan dalam hal sikap, minat, dan motivasi yang karenanya dapat membuat masing-masing individu melihat segala sesuatu dengan cara yang berbeda. Perbedaan ini dapat menciptakan hambatan komunikasi.
3. Hambatan sosial budaya terjadi karena setiap individu memiliki latar belakang budaya yang berbeda sehingga akan berbeda pula ketika mengirimkan dan menerima pesan.
4. Hambatan linguistik terjadi manakala dalam proses komunikasi kita memberikan ekspresi yang tidak tepat, penafsiran yang tidak tepat, menggunakan kata-kata yang ambigu serta penggunaan kosakata yang tidak sesuai.
5. Hambatan teknis terjadi manakala ketika seseorang sebagai komunikator menggunakan teknologi untuk mengirim pesan. Seperti tata suara yang buruk, sinyal video yang lemah, dan sinyal jaringan telekomunikasi.

6. Hambatan meluber informasi terjadi manakala begitu banyaknya informasi yang ada namun personal mempunyai keterbatasan dalam menyerap informasi yang ada.
7. Hambatan literasi digital adalah hambatan pengetahuan dan kecakapan untuk menggunakan media digital, alat-alat komunikasi, atau jaringan dalam menemukan, mengevaluasi, menggunakan, membuat informasi, dan memanfaatkannya secara sehat, bijak, cerdas, cermat, tepat, dan patuh hukum dalam rangka membina komunikasi dan interaksi dalam kehidupan sehari-hari.

Cara-cara yang dapat dilakukan untuk menghilangkan hambatan komunikasi antara lain:

1. Buat dalam bentuk tulisan; Langkah awal untuk menghindar hambatan komunikasi adalah membuat catatan. Catatlah setiap percakapan dan lihat adakah kesalahan dalam proses berkomunikasi. Dengan begini, setiap pihak dapat melihat fakta dan kejelasan yang terjadi dalam proses komunikasi.
2. Buat pemberitahuan akan tenggat waktu; Masukkan dalam kalender Anda tenggat waktu yang diperlukan dalam sebuah tugas ataupun proyek. Komunikasikan pemberitahuan ini kepada seluruh anggota tim dan pastikan setiap orang mengetahui tenggat waktunya. Inilah cara untuk menghilangkan hambatan komunikasi yang kedua.
3. Mendengarkan orang lain; Hilangkan persepsi, pikiran ataupun perasaan yang Anda buat sendiri. Ini hanya akan membawa Anda pada kemarahan, kekecewaan dan bahkan stres. Cobalah untuk lebih mendengarkan apa yang dikatakan seseorang. Perhatikan kata-kata dan tujuan yang dimaksud oleh orang tersebut. Jika Anda tidak merasa jelas, mintalah orang tersebut untuk mengklarifikasinya. Mulailah mendengarkan orang lain. Cobalah untuk memahami permasalahan yang ada dan posisikan diri Anda bukan hanya dari satu sisi. Ini mungkin tidak membuat Anda nyaman, tetapi, ini adalah cara yang luar biasa untuk menghilangkan hambatan komunikasi.
4. Lebih fokus dengan tujuan, tugas atau proyek yang sedang dikerjakan; Langkah selanjutnya untuk menghilangkan hambatan komunikasi adalah menetapkan tujuan yang jelas bagi tim. Tentukan siapa akan

bertanggung jawab pada apa. Ini akan menjadi landasan yang kuat dalam menjalani tugas, sehingga tidak akan terjadi miskomunikasi ataupun pekerjaan yang tumpang tindih. Buatlah perencanaan mencakup tujuan, langkah yang akan dilakukan dan orang yang bertanggung jawab terhadap tugas tersebut. Ini menjaga setiap orang tetap fokus dan tahu harus menemui siapa jika membutuhkan sesuatu. Jika Anda menerapkan ini secara berulang-ulang saat terjadinya hambatan komunikasi, perencanaan akan membuat Anda melewati hambatan itu dengan mudah. Pikiran dan perasaan yang 'dibuat-buat' itu juga akan hilang. Tidak ada lagi ruang untuk interpretasi dan persepsi masing-masing.

5. Mengikuti pelatihan; Komunikasi yang buruk akan membawa dampak negatif bagi pekerjaan. Tetapi, memiliki keterampilan komunikasi bukanlah hal yang dapat dilakukan secara kilat. Anda harus berkomitmen, memiliki jiwa pemimpin dan memiliki rencana yang jelas. Jadi, cobalah untuk mengikuti pelatihan komunikasi yang akan memberikan Anda ilmu menghilangkan hambatan komunikasi. Libatkan juga anggota tim yang lain dalam pelatihan. Sehingga, setiap orang akan memiliki kesempatan untuk memperbaiki atau bahkan meningkatkan kemampuan berkomunikasi.
6. Adakan pertemuan tatap wajah; Cara selanjutnya yang dapat dilakukan untuk menghilangkan hambatan komunikasi adalah mengadakan pertemuan tatap wajah. Pertemuan tatap wajah ini merupakan cara untuk memastikan bahwa setiap orang di dalam tim telah memahami tujuan yang ada. Ini juga mampu membuat tim untuk melihat masalah yang terjadi dan menemukan cara untuk mengatasinya.
7. Hilangkan pembatas yang hierarki; Jangan takut untuk menentang ide tradisional yang dimiliki organisasi. Hilangkanlah batasan hierarki yang sering menjadi hambatan komunikasi. Sebagai pemimpin, Anda harus membuat setiap anggota tim merasa bahwa suara mereka juga didengar. Buatlah sebuah forum terbuka yang memungkinkan setiap orang menyampaikan pendapat dan gagasan yang mereka miliki untuk organisasi tanpa memedulikan gelar yang mereka miliki. Inilah cara

agar menumbuhkan komunikasi yang terbuka dan menghilangkan hambatan komunikasi.

8. Membangun komunikasi proaktif sebagai prioritas; Langkah selanjutnya untuk menghilangkan hambatan komunikasi adalah membangun komunikasi proaktif dan menjadikannya sebagai prioritas. Jika terdapat kegagalan, maka penyebabnya adalah komunikasi. Jika Anda membangun komunikasi proaktif, setiap orang akan memiliki kesempatan untuk menyampaikan ide atau gagasan yang dimilikinya. Dan ketika tim Anda dihadapkan dengan masalah, Anda dan tim akan dapat menemukan solusi untuk mengatasinya.
9. Belajar dari kegagalan komunikasi yang lalu; Ketika Anda menemui kegagalan, maka Anda akan tahu letak miskomunikasi dan bagaimana mengatasinya. Ini akan menjadi rambu-rambu peringatan bagi Anda di kemudian hari. Belajarlah dari pengalaman masa lalu dan jadikan pengalaman tersebut sebagai alat yang dapat membantu Anda menghilangkan hambatan komunikasi di hari depan.  
(<https://www.studilmu.com/blogs/details/9-cara-menghilangkan-hambatan-komunikasi>).

#### **D. KOMPETENSI KOMUNIKASI ORGANISASI DI ERA DIGITAL**

Pemanfaatan teknologi komunikasi digital, maka setiap organisasi perlu membekali dirinya dengan kompetensi komunikasi (*communication competency*). Kompetensi ini sangat diperlukan mengingat permasalahan komunikasi dari hari ke hari semakin kompleks, sehingga setiap organisasi di era digital perlu memiliki kemampuan komunikasi yang cukup untuk bisa tetap eksis. (Suwatno, 2018)

Stephen Littlejohn and David Jabusch (1982) mendefinisikan kompetensi komunikasi sebagai kemampuan dan kemauan dari setiap individu untuk berpartisipasi dalam sebuah aktivitas komunikasi untuk menghasilkan pemaknaan yang maksimal. Definisi tersebut tidak hanya mensyaratkan pengetahuan tentang perilaku yang tepat, tetapi juga mengharuskan adanya motivasi untuk melakukan aktivitas komunikasi yang menghasilkan kesepahaman bersama.

Sementara itu, Fred Jablin and Patricia Sias (2001) mengatakan bahwa konsep kompetensi komunikasi harus dipahami melalui model ekologi yang terdiri dari 4 buah sistem, yakni:

1. *Microsystem*, yang terdiri dari anggota-anggota organisasi dan orang lain yang berada di dekat lingkungan kerja (misalnya supervisor, *co-worker* dan klien).
2. *Mesosystem*, yang merepresentasikan inter-relasi antar *microsystem* yang ada (misalnya, apa yang individu pelajari dari tim pelaksana proyek dapat mempengaruhi kompetensinya dalam kelompok kerja fungsional dimana ia menjadi anggotanya).
3. *Macrosystem*, yang tidak merepresentasikan konteks terdekat dimana individu bekerja, namun secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi (misalnya divisi utama dari sebuah organisasi maupun organisasi itu sendiri secara keseluruhan)
4. *Exosystem*, yang merepresentasikan sistem keyakinan budaya secara keseluruhan, pengetahuan, sosial, teknologi dan ideologi politik.

Kompetensi komunikasi harus dimiliki oleh setiap individu dalam organisasi secara komprehensif dan holistik, dari tingkat *microsystem* hingga *exosystem*, dan tidak hanya di level internal namun juga eksternal. Untuk itu organisasi harus mampu menyelesaikan persoalan-persoalan komunikasi internal organisasi baik di dalam konteks formal (horizontal, vertikal dan diagonal) maupun dalam konteks informal (*grapevine*). Selain itu, organisasi juga harus memiliki kompetensi untuk mengatasi masalah-masalah komunikasi eksternal organisasi terutama yang berkaitan dengan *marketing* dan *public relation*.

Kompetensi komunikasi yang bersifat holistik dan komprehensif tersebut saat ini sangat dibutuhkan oleh organisasi karena permasalahan dan potensi krisis organisasi dapat terjadi di berbagai level, baik di tingkat mikro, meso, makro dan ekso. Dalam konteks komunikasi digital, ketidakmampuan organisasi dalam mengelola komunikasi digital dapat berdampak secara cepat ke berbagai level sistem yang ada. Hal ini karena komunikasi digital memiliki cara kerja yang sangat cepat, sehingga sebuah isu yang tidak terkelola dengan baik akan menjadi bola liar yang bersifat destruktif.

Jika kompetensi komunikasi setiap individu dalam organisasi sudah dapat dikelola dengan efektif, maka perubahan-perubahan yang terjadi di ranah teknologi digital dapat diadaptasi dengan baik. Sehingga digitalisasi dalam komunikasi organisasi tidak bersifat dekonstruktif melainkan konstruktif.

## E. RANGKUMAN MATERI

Peran komunikasi organisasi sesuai kewenangan dalam tingkat manajemen berinteraksi internal dan eksternal organisasi. Komunikasi organisasi termasuk bentuk komunikasi kelompok yang bersifat formal, informal, dan *unofficial*. Esensi komunikasi organisasi merupakan pengiriman informasi (pesan) untuk mencapai tujuan organisasi.

Kompetensi komunikasi harus dimiliki oleh setiap individu dalam organisasi secara komprehensif dan holistik, dari tingkat *microsystem* hingga *exosystem*, dan tidak hanya di level internal namun juga eksternal. Untuk itu organisasi harus mampu menyelesaikan persoalan-persoalan komunikasi internal organisasi baik di dalam konteks formal (horizontal, vertikal dan diagonal) maupun dalam konteks informal (*grapevine*). Selain itu, organisasi juga harus memiliki kompetensi untuk mengatasi masalah-masalah komunikasi eksternal organisasi terutama yang berkaitan dengan *marketing* dan *public relation*.

## TUGAS DAN EVALUASI

1. Jelaskan pengertian komunikasi organisasi?
2. Bagaimana hubungan komunikasi dengan organisasi?
3. Jelaskan hambatan-hambatan komunikasi dan cara mengatasinya?
4. Bagaimana pengaruh teknologi informasi terhadap komunikasi organisasi?
5. Bagaimana peran komunikasi organisasi untuk kemajuan organisasi?

## DAFTAR PUSTAKA

- Arnold, Hugh J. & Daniel C. Feldman. (1986). *Organizational Behavior*. New York : McGraw-Hill.
- Frank Jefkins (1983) *Public Relations for Marketing Management*. London: The Macmillan Press Ltd.
- Gerald M. Goldhaber. (1993). *Organizational Communication*. New York: Brown & Benchmark.
- Howard H. Greenbaum, Raymond L. Falcione (1980) *Organizational Communication*. California: Sage Publication.
- <https://pakarkomunikasi.com/peran-komunikasi-dalam-organisasi>
- <https://republika.co.id/berita/q624aw284/bahasa-ibu-di-berbagai-belahan-dunia-mulai-punah>
- <https://www.medcom.id/pendidikan/news-pendidikan/zNALW9eK-unesco-setiap-dua-minggu-satu-bahasa-hilang#:~:text=Dari%20668%20bahasa%20daerah%20yang,bahasa%20pada%202011%E2%80%942017>
- Joseph A. DeVito (2016). *Interpersonal Communication*. 14<sup>th</sup> Edition. New York: Pearson.
- Katz D. & Kahn R.L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: A Wiley International Edition.
- Littlejohn, S. W. dan D. M. Jabusch. 1982. *Communication competence: Model and application*. *Journal of Applied Communication Research* 10(1): 29–37.
- Thomas, Paul J. dan Kevin C. Dittman. 2016. *Social Media and its Impact on Quality of Communication Management*. IAJC-ISAM Joint International Conference.
- Treem, Jeffrey W. dan Paul M. Leonardi. 2012. *Social Media Use in Organizations; Exploring the Affordances of Visibility, Editability, Persistence, and Association*. *Communication Yearbook*, Vol. 36
- Mintzberg, Henry. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York : Simon and Schuster.
- Mintzberg, Henry. (2013). *Simply Managing: What Managers Do # and Can Do*. California: Berrett-Koehler Publishers

- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. (2006). *Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Ron Ludlow & Fergus Panton Andi. (1993). *The Essence of EFFECTIVE KOMUNIKATION*. New Jersey: Prentice Hall Direct.
- Tubbs, Stewart L & Sylvia Moss, *Human Communication: Konteks-Konteks Komunikasi*, Editor Deddy Mulyana, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2005.
- Wiryanto. (2005). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Zelko and Dance. (2006). *Organizational Communication*. 4<sup>th</sup> Edition. Columbia. Wm.C. Brown.
- Suwatno. (2018). *Komunikasi Organisasi Di Era Digital: Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Komunikasi Organisasi pada Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis Universitas Pendidikan Indonesia*. Bandung: UPI Press.
- <https://www.studilmu.com/blogs/details/9-cara-menghilangkan-hambatan-komunikasi>





## **BENTUK-BENTUK KOMUNIKASI ORGANISASI**

---

**Athik Hidayatul Ummah, M.Pd., M.Si**  
**Universitas Islam Negeri Mataram**

### **A. PENDAHULUAN**

Komunikasi adalah elemen terpenting dalam suatu organisasi. Efektivitas organisasi tergantung pada kualitas komunikasi yang dijalankan oleh pimpinan maupun anggota organisasi. Komunikasi memberikan “kehidupan” pada struktur organisasi untuk dapat menjalankan peran dan fungsinya secara optimal. Organisasi harus melakukan komunikasi, baik di lingkup internal maupun eksternal, untuk keberlangsungan dan perkembangan organisasi. Seiring dengan pertumbuhan organisasi, komunikasi akan menjadi lebih kritis dan kompleks. Suatu organisasi dapat berjalan dengan baik jika memiliki skema komunikasi yang efektif. Skema atau desain komunikasi harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Komunikasi yang berhasil membutuhkan beberapa perencanaan, diantaranya: memilih subjek atau sasaran penerima pesan, menentukan tujuan pemberian pesan, menganalisis tipe penerima pesan, mengumpulkan materi terkait pesan yang akan disampaikan, dan terakhir memilih bentuk komunikasi yang sesuai.

Model atau bentuk komunikasi organisasi merupakan suatu proses mengirimkan pesan dan memahami pesan tersebut kepada penerima pesan sesuai dengan tujuan dan konteks. Pilihan model atau bentuk komunikasi mana yang akan dipilih atau diadopsi tergantung pada lokasi pengirim dan penerima pesan, kemampuan pengirim dan penerima pesan, sifat pesan, urgensi pesan yang dibutuhkan untuk diteruskan, dan biaya yang dikeluarkan untuk menyampaikan dan menerima pesan. Bab ini akan membahas mengenai model atau bentuk-bentuk komunikasi organisasi secara mendalam, diantaranya: komunikasi verbal dan *non* verbal, komunikasi vertikal dan horizontal, komunikasi formal dan informal, komunikasi internal dan eksternal. Selain itu juga membahas mengenai jaringan atau pola komunikasi organisasi. Bentuk-bentuk komunikasi organisasi yang sangat beragam ini perlu dipahami sebagai referensi dalam dunia akademis dan kajian komunikasi organisasi, sekaligus sebagai gambaran untuk dapat diaplikasikan dalam organisasi.

## **B. KOMUNIKASI VERBAL DAN *NON*-VERBAL DALAM ORGANISASI**

Berdasarkan bahasa dalam penyampaian pesan, bentuk komunikasi organisasi dibagi menjadi komunikasi verbal dan komunikasi *non*-verbal. Sementara berdasarkan metode difusi atau penyebarannya, komunikasi organisasi dapat dibagi menjadi komunikasi lisan, komunikasi tulisan atau tertulis, dan gabungan keduanya dengan pemanfaatan media elektronik dan media digital. Komunikasi lisan dan tulisan termasuk dalam komunikasi verbal. Komunikasi verbal maupun *non*-verbal memiliki posisi yang sama penting dalam organisasi. Jika komunikasi verbal maupun *non*-verbal dibangun dengan baik dalam suatu organisasi, maka akan tercipta hubungan kerja yang harmonis dan dapat menyelesaikan segala persoalan dan tantangan yang dihadapi organisasi.

### **1. Komunikasi Verbal (*Verbal Communication*)**

Komunikasi verbal merupakan salah satu bentuk komunikasi atau penyampaian pesan yang dilakukan dengan menggunakan kata-kata (Nurudin, 2017). Komunikasi verbal bisa berupa komunikasi lisan atau yang diucapkan secara langsung maupun komunikasi tertulis atau yang ditulis melalui berbagai medium. Media komunikasi verbal antara lain: telepon, video *conference*, tatap muka langsung (*face to face*), surat,

rekrutmen, pengumuman, buku pedoman, koran, majalah atau buletin, email, dan lainnya. Komunikasi verbal dapat dilakukan untuk mengidentifikasi dan mencapai tujuan organisasi, mengembangkan strategi organisasi, dan juga untuk melakukan evaluasi. Komunikasi verbal memiliki porsi yang lebih besar dalam konteks penyampaian fakta, ide, gagasan dan keputusan dibandingkan komunikasi *non*-verbal. Komunikasi verbal memiliki tiga prinsip, yaitu: Pertama, interpretasi dapat menciptakan makna. Artinya, setiap individu dapat memiliki interpretasi yang berbeda atas sebuah pesan verbal yang disampaikan dan memiliki konsekuensi terhadap makna yang dipahami. Hal itu bisa dipengaruhi karena latar belakang, kepentingan, pengetahuan, tujuan berkomunikasi, dan lainnya. Kedua, komunikasi merupakan aturan yang dipandu (*communication rules*). Artinya, ada pemahaman bersama terhadap makna komunikasi verbal yang sesuai atau tidak dalam berbagai situasi dan kondisi. Ketiga, penekanan atau intonasi dapat mempengaruhi makna (Wood, 2013).

#### a. Komunikasi Lisan (*Oral Communication*)

Komunikasi lisan merupakan cara berkomunikasi atau menyampaikan pesan secara tatap muka atau langsung dengan menyampaikan kata-kata secara lisan. Komunikasi lisan dapat dilakukan antarpribadi maupun kelompok, dalam pertemuan formal atau rapat, penyampaian laporan pertanggung jawaban, melaksanakan tugas-tugas organisasi, wawancara, konferensi, maupun pertemuan informal. Komunikasi lisan merupakan bentuk komunikasi yang paling umum. Komunikasi lisan juga dapat menggunakan berbagai media elektronik dan media digital saat ini pada saat pengirim dan penerima pesan tidak dalam satu tempat yang sama, seperti audio-visual, video *call*, telepon, dan lain sebagainya. Tren komunikasi langsung secara virtual ini marak digunakan untuk membantu mengatasi hambatan-hambatan jarak dan waktu.

Komunikasi lisan memiliki beberapa keuntungan, diantaranya komunikator (pengirim pesan) dan komunikan (penerima pesan) dapat menyampaikan pesan secara langsung, merespon, memberikan tanggapan dan umpan balik terhadap pesan tersebut, baik secara verbal maupun *non* verbal, sehingga hal-hal yang tidak dapat dipahami bisa langsung dipertanyakan pada saat itu juga (Liliwari, 2014). Jadi, komunikasi lisan

bisa menjadi lebih efektif karena penerima pesan tidak hanya mendengarkan isi pesan, akan tetapi dapat dipengaruhi dengan nada, intonasi, maupun kecepatan percakapan. Komunikasi lisan dapat mempengaruhi penerimaan dan tingkah laku penerima pesan. Umpan balik juga bersifat spontan dan apabila ada kesalahan dalam penyampaian pesan dapat segera diklarifikasi dan diperbaiki.

Komunikasi lisan dapat meningkatkan hubungan yang lebih baik karena sifatnya personal. Namun disisi lain, komunikasi lisan juga memiliki kelemahan, yaitu: kurangnya catatan, penerima salah menafsirkan pesan, penyaringan pesan, dan distorsi atau bias. Dalam komunikasi lisan, ada istilah *grapevine*, yaitu cara informal untuk mengirimkan informasi kepada anggota organisasi dalam jumlah yang banyak dan waktu yang singkat. Komunikasi *grapevine* ini dapat terjadi ketika anggota organisasi atau pegawai membicarakan hal apapun yang terjadi di tempat kerja dan dibicarakan dimanapun, baik di ruang kerja, di kantin, dan tempat lainnya.

#### b. Komunikasi Tertulis (*Written Communication*)

Komunikasi tertulis merupakan cara berkomunikasi atau menyampaikan pesan dengan memindahkan pesan atau informasi secara tertulis kemudian dikirimkan kepada penerima pesan. Komunikasi organisasi dalam bentuk tertulis memiliki *standard* atau aturan baku tertentu yang diterapkan dalam suatu organisasi dan setiap organisasi memiliki kekhasan masing-masing. Komunikasi tertulis umumnya berupa kebijakan, aturan, prosedur, instruksi, laporan pertanggung jawaban, buku pedoman, buku petunjuk, catatan, memo, pengumuman, disposisi, surat resmi, dan bentuk tertulis lainnya yang dikeluarkan oleh organisasi. Komunikasi tertulis sangat penting untuk memastikan bahwa seluruh anggota melaksanakan kebijakan dan aturan organisasi, serta dapat mencapai tujuan organisasi.

Di era digital saat ini, dokumen tertulis dapat disimpan melalui perangkat elektronik dan data *base* digital yang dapat diambil dengan mudah dan cepat, seperti komputer, *drive*, dan lain sebagainya. Pesan tertulis juga dapat disampaikan dengan cepat melalui email, faksimile, *messenger broadcast*, dan lain sebagainya. Kegiatan berbasis elektronik dan digital ini dapat membantu meningkatkan efektivitas dan efisiensi

dalam menyampaikan pesan-pesan organisasi. Selain itu, dengan adanya jaringan internet pesan tertulis juga dapat dengan mudah terkirim ke banyak orang dalam hitungan waktu yang relatif cepat. Namun, karena mudahnya akses penyebaran, maka yang terkait dengan dokumen rahasia organisasi atau informasi penting yang sifatnya terbatas memang harus diperhitungkan.

## **2. Komunikasi Non-Verbal (*Non Verbal Communication*)**

Komunikasi *non-verbal* dapat memberikan penguatan, penekanan, maupun dapat menggantikan komunikasi verbal. Komunikasi *non-verbal* dapat memberikan ruang bagi seseorang untuk mengekspresikan apa yang ada dalam pikiran dan perasaannya tanpa mengeluarkan kata-kata atau disebut juga sebagai bahasa isyarat. Komunikasi *non-verbal* ditransmisikan melalui gerak tubuh, bahasa tubuh, ekspresi wajah, kontak mata, kedekatan jarak, sentuhan, dan lain sebagainya. Menurut Tipkins dan McCarter dalam Kondalkar (2007), ekspresi wajah dapat menunjukkan minat atau ketertarikan, kesenangan atau kebahagiaan, kejutan, kesusahan, penderitaan, ketakutan, perasaan malu, penghinaan, dan kemarahan. *Body language* atau bahasa tubuh dikenal sebagai *kinesics*. Misalnya, jabat tangan merupakan bahasa tubuh yang dapat menyampaikan tentang kepribadian seseorang yang hangat, menerima dan terbuka. Gerak tubuh juga dapat menunjukkan makna tertentu, misalnya mengangkat bahu menunjukkan ketidakpedulian, telapak tangan di dahi menunjukkan kelupaan, kedipan mata menunjukkan keintiman, melihat jam menunjukkan ketidaknyamanan dan ingin mengakhiri percakapan.

Pengetahuan tentang bahasa *non-verbal* sangat penting dan harus dipahami dengan cermat. Bahkan setiap gerakan yang dilakukan oleh seseorang, seperti cara berdiri, cara duduk maupun cara berjalan dapat menunjukkan dan menyampaikan informasi tentang kondisi orang tersebut kepada orang lain. Komunikasi *non-verbal* akan efektif jika penerima pesan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik dalam membaca pesan *non-verbal* (Payne, 2005). Ada beberapa hal penting yang perlu dipahami dalam komunikasi *non-verbal*, diantaranya: pertama, interpretasi menjadi karakteristik atau ciri kritis. Generalisasi dalam

komunikasi *non-verbal* hendaknya dihindari karena keseluruhan makna tidak diciptakan untuk tindakan *non-verbal* tertentu. Kedua, komunikasi *non-verbal* bukan sistem bahasa yang terpisah sendiri. Komunikasi *non-verbal* menjadi bagian dan pendukung dari komunikasi verbal. Ketiga, kesalahan dalam penafsiran atau interpretasi pesan cenderung bisa terjadi dalam komunikasi *non-verbal* karena setiap orang membawa budaya yang berbeda-beda. Jadi, seseorang tidak akan bisa langsung mengartikan pesan *non-verbal* tersebut jika tidak memahami budaya lawan bicaranya.

Selanjutnya, ada beberapa fungsi komunikasi *non-verbal*, diantaranya:

- a. Fungsi pengulangan. Komunikasi *non-verbal* dapat dilakukan sebagai bentuk pengulangan apa yang telah disampaikan secara verbal. Misalnya: untuk menenangkan forum yang tidak kondusif/peserta gaduh, setelah mengucapkan secara verbal dapat diulang dengan pesan *non-verbal* berupa memukul meja atau telunjuk di bibir yang menandakan untuk tenang.
- b. Fungsi pelengkap. Pesan verbal dapat dilengkapi dengan Komunikasi *non-verbal*. Misalnya: memberikan ucapan selamat pagi disertai senyuman ketika datang ke kantor. Senyuman dan kontak mata merupakan fungsi pelengkap dari kalimat selamat pagi yang diucapkan.
- c. Fungsi pengganti. Pesan *non-verbal* digunakan sebagai pengganti pesan verbal, karena pesan verbal tidak mungkin disampaikan. Misalnya dalam sebuah forum besar, tidak mungkin memanggil teman dari jarak jauh dengan suara yang keras, akan tetapi dengan melambaikan tangan.
- d. Fungsi penekanan. Komunikator dapat menggunakan komunikasi *non-verbal* untuk memberikan penekanan pada pesan verbal yang disampainya. Misalnya memberikan penekanan dengan nada tinggi atau suara yang lebih keras yang menunjukkan bahwa pesan itu adalah penting.
- e. Fungsi memperdayakan. Komunikasi *non-verbal* sengaja disampaikan dengan tujuan mengecoh orang lain atau memberikan informasi yang tidak benar agar penerima pesan salah menafsirkan pesan. Misalnya: setelah menghadap pimpinan, seorang karyawan menunjukkan sikap yang tenang dan senyum kepada rekannya, padahal dia dalam kondisi cemas karena mendapatkan teguran.

Komunikasi *non-verbal* yang disampaikan oleh orang lain dapat diamati dan dipelajari dengan baik, agar tidak salah memberikan makna atau interpretasi. Adapun karakteristik komunikasi *non-verbal* menurut Devito (2011), diantaranya:

- a. Setiap orang selalu berkomunikasi (komunikatif). Komunikasi *non-verbal* dapat disampaikan dengan bahasa tubuh, gerak tubuh, ekspresi wajah, kontak mata, dan juga termasuk gaya atau cara berpakaian. Bahkan seringkali kita menilai seseorang hanya dari penampilan atau cara berpakaian, karena penampilan dapat mencitrakan tentang diri seseorang. Walaupun tidak selamanya demikian. Sehingga dibutuhkan keterampilan untuk memahami makna dibalik pesan *non-verbal* tersebut.
- b. Makna pesan *non-verbal* tergantung pada konteksnya. Misalnya, memukul meja pada saat rapat dengan memukul meja saat berbicara dengan bawahan yang berbohong. Walaupun sudah memahami pesan *non-verbal*, terkadang masih terjadi salah interpretasi dan pemahaman. Sebagai komunikator, kita dituntut untuk melakukan komunikasi *non-verbal* secara berhati-hati, sementara sebagai komunikan kita dituntut untuk memahami pesan tersebut dengan baik.
- c. Komunikasi *non-verbal* bisa lebih dipercaya (*believable*). Seringkali dijumpai bahwa komunikasi verbal bertentangan dengan *non-verbal*. Namun, ada kecenderungan komunikasi *non-verbal* lebih dapat dipercaya. Misalnya, karyawan terlambat menyelesaikan tugas atau proyek yang telah ditugaskan oleh atasannya. Kemudian karyawan tersebut berusaha menjelaskan apa yang sedang terjadi dengan tidak berani melakukan kontak mata dengan atasannya, gugup dan terbata-bata. Atasan mengartikan pesan *non-verbal*nya sebagai sikap berbohong dan tidak sebenarnya, sehingga lebih mempercayai bahasa tubuh tersebut ketimbang kata-kata atau alasan yang disampaikan.
- d. Komunikasi *non-verbal* itu satu paket dan menjadi cara utama untuk menyampaikan sikap dan perasaan. Komunikasi *non-verbal* dapat dilihat satu paket dengan komunikasi verbal dengan sangat kuat, misalnya pada saat marah, cemas, sedih, frustrasi, dan lainnya. Namun, bisa jadi berlainan makna, jika jeli dan teliti mengamati pesan *non-verbal* dan verbal seseorang. Misalnya, secara verbal

menyampaikan “saya senang bertemu dengan anda”, namun pesan *non-verbalnya* menghindari kontak mata seolah acuh.

## C. KOMUNIKASI VERTIKAL DAN HORIZONTAL DALAM ORGANISASI

Komunikasi organisasi memiliki hierarki yang didasarkan pada struktur organisasi dan tujuan komunikasi yang ingin dicapai. Secara umum, proses dasar komunikasi hampir serupa dalam banyak konteks, namun struktur organisasi dapat mempengaruhi pola komunikasi dalam organisasi tersebut (Greenberg & Baron, 2010). Organisasi yang memiliki komunikasi yang bersifat terbuka akan berfungsi sebagai metode yang efektif untuk memberikan informasi kepada anggota organisasi. Berbagai bentuk komunikasi seperti komunikasi vertikal dan horizontal sangat penting sebagai upaya mengefektifkan komunikasi dalam struktur organisasi tersebut.

### 1. Komunikasi Vertikal (*Vertical Communication*)

Komunikasi vertikal menggambarkan komunikasi yang dilakukan melalui proses *top-down* (dari atas ke bawah) sebagai pimpinan, eksekutif atau manajer lain yang mengkomunikasikan tujuan organisasi dan dukungannya kepada bawahan mereka (Bartels et al., 2010). Komunikasi vertikal terbagi dalam dua arah yaitu komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas.

#### a. Komunikasi Ke Bawah (*Downward Communication*)

Pola komunikasi ke bawah berarti komunikasi mengalir dari pimpinan atau atasan kepada anggota atau bawahan. Komunikasi ke bawah ada dalam bentuk komunikasi tertulis, seperti: penyampaian kebijakan organisasi, perintah tetap, aturan untuk staf atau karyawan, prosedur atau manual kerja, pedoman organisasi, dan lain sebagainya. Ketika berbentuk komunikasi lisan, misalnya menyampaikan informasi tentang tugas-tugas harian yang harus dikerjakan oleh bawahan. Dalam pola ini, komunikasi tulisan maupun lisan sama pentingnya untuk dilakukan dengan melihat situasi dan kondisi penerima pesan. Pesan yang disampaikan juga harus jelas, spesifik dan sederhana. Pimpinan harus memahami dan menghargai kemampuan penerima pesan, tingkat persepsi penerima pesan, serta bahasa yang digunakan. Komunikasi ke bawah dilakukan dengan tujuan

untuk mencegah kesalahpahaman, mengetahui pendapat, merubah sikap, mengurangi ketakutan dan kecurigaan karena salah informasi atau kurang informasi, serta penyesuaian terhadap perubahan bagi anggota organisasi.

Setiap arus komunikasi dalam organisasi memiliki fungsi yang berbeda. Adapun fungsi komunikasi ke bawah dirangkum dari pendapat Adler et al. (2016); Canary & McPhee (2011); Liliweri (2014) sebagai berikut:

- 1) Fungsi perintah kerja dan rasionalisasi. Komunikasi ke bawah berfungsi untuk menyampaikan pesan atau informasi terkait instruksi atau pemberian tugas kerja dan bagaimana melaksanakannya (*job instruction*), serta penjelasan atau rasionalisasi mengapa tugas tersebut harus dilaksanakan dan diselesaikan (*job rationale*).
- 2) Fungsi prosedur dan pelaksanaannya (*procedures and practice*). Penyampaian pesan atau informasi terkait kebijakan, peraturan atau prosedur yang berlaku dalam organisasi yang harus dipatuhi dan dilaksanakan oleh bawahan atau anggota organisasi.
- 3) Fungsi umpan balik kinerja (*feedback performance*). Komunikasi ke bawah berfungsi untuk memberikan umpan balik atas kinerja yang telah dilakukan oleh bawahan, sekaligus sebagai motivasi atau penguatan untuk meningkatkan kinerja.
- 4) Fungsi khusus untuk membuat anggota organisasi terlibat dalam isu-isu organisasi dan dapat menerjemahkannya ke dalam suatu tindakan atau berupa kinerja di bawah perintah atau komando pimpinan.
- 5) Fungsi relasi yang mendukung organisasi dalam pengambilan keputusan dengan membuat koordinasi dan pembagian peran antar departemen atau unit kegiatan.

Selanjutnya, terdapat beberapa jenis komunikasi ke bawah diantaranya instruksi tugas, rasional, ideologi, informasi, dan balikan. Berikut penjelasannya:

- 1) Instruksi tugas merupakan pesan yang disampaikan oleh pimpinan atau atasan kepada bawahan terkait dengan tugas atau pekerjaan yang harus dilakukan dan terdapat cara bagaimana melakukannya. Misalnya perintah langsung, deskripsi tugas, prosedur manual, dan lainnya.

- 2) Rasional merupakan pesan yang disampaikan berupa rasionalisasi atau penjelasan tujuan pekerjaan dan keterkaitannya dengan kondisi organisasi. Asumsi atasan terhadap bawahannya dapat menentukan kualitas dan kuantitas komunikasi rasional yang dibangun. Misalnya, jika atasan berasumsi bahwa bawahannya adalah orang atau kelompok yang memiliki motivasi yang tinggi, produktif, dan inovatif, maka ada kecenderungan bahwa pesan rasional yang disampaikan lebih banyak. Sebaliknya, apabila atasan berasumsi kepada bawahannya tidak memiliki inisiatif, bekerja jika dipaksakan, maka komunikasi rasional cenderung diberikan sedikit.
- 3) Ideologi merupakan pesan yang bertujuan untuk mencari dukungan dan semangat dari bawahan untuk menguatkan motivasi dan loyalitas. Pesan ideologi sesungguhnya menjadi perluasan dari pesan rasional, dimana pesan rasional menekankan pada penjelasan tugas dan hal yang berkaitan dengan perspektif organisasi.
- 4) Informasi merupakan pesan yang disampaikan dengan tujuan untuk mengenalkan kepada bawahan terkait dengan visi misi organisasi, peraturan organisasi, praktek atau kebiasaan organisasi, keuntungan, dan data-data lainnya. Pesan informasi tidak ada kaitannya dengan pesan instruksi maupun pesan rasional. Misalnya *handbook* yang dibuat oleh bawahan.
- 5) Balikan merupakan pesan yang berkaitan dengan ketepatan bawahan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan. Misalnya adanya *reward* yang diberikan jika bawahan melakukan pekerjaan yang memuaskan dan ada *punishment* jika hasil pekerjaannya mengecewakan dan mendapatkan banyak catatan atau kritikan.

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komunikasi ke bawah, diantaranya keterbukaan, kepercayaan terhadap pesan tulisan, pesan yang terlalu berlebihan, *timing* (waktu), dan penyaringan. Hal penting yang menjadi catatan adalah bahwa arus komunikasi dari atasan kepada bawahan tidak selalu berjalan dengan efektif. Adapun beberapa metode yang dapat dilakukan dalam menjalankan komunikasi ke bawah diantaranya metode lisan, tulisan dan campuran. Ada beberapa ciri untuk menentukan metode yang efektif dan tepat digunakan yaitu:

- 1) **Ketersediaan atau kebiasaan.** Metode yang sudah biasa dilakukan dalam organisasi tersebut dapat dipilih dan dapat juga dikombinasikan dengan metode yang lainnya.
- 2) **Biaya.** Metode yang digunakan tidak membutuhkan biaya yang besar, biasanya terkait dengan pesan atau informasi yang bersifat rutin. Namun, apabila informasi atau pesan tersebut bersifat mendesak dan membutuhkan biaya yang tidak murah, maka biaya cenderung tidak menjadi pertimbangan utama.
- 3) **Dampak atau efek.** Metode yang memberikan efek atau pengaruh yang lebih besar cenderung dapat dipilih dibandingkan dengan metode lain yang efek atau pengaruhnya lebih sedikit.
- 4) **Relevansi atau keterkaitan.** Metode yang ada kaitannya dengan tujuan penyampaian pesan akan cenderung dipilih. Seperti memo dapat digunakan untuk memberikan pesan yang pendek. Laporan digunakan untuk memberikan informasi yang lebih rinci, dalam, dan kompleks.
- 5) **Respons atau reaksi.** Metode yang membutuhkan reaksi atau jawaban yang cepat terhadap informasi, maka metode lisan dan tatap muka dipilih, baik dalam bentuk pertemuan (*meeting*) maupun komunikasi secara interpersonal.
- (6) **Keterampilan atau skill.** Metode yang dipilih disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki oleh komunikator (penyampai pesan) maupun komunikan (penerima pesan).

b. Komunikasi Ke Atas (*Upward Communication*)

Pola komunikasi ke atas berkaitan dengan komunikasi yang dilakukan oleh bawahan kepada atasan. Komunikasi ke atas biasanya berupa pelaporan atas perintah yang telah diberikan. Misalnya dalam suatu perusahaan, bawahan melaporkan tingkat produksi, kinerja penjualan, reaksi terhadap pesanan, dan lainnya. Selain untuk menunjukkan kinerja, komunikasi ke atas juga untuk menyampaikan gagasan atau inovasi yang dikembangkan, serta memberikan informasi yang berkaitan dengan tanggung jawab bawahan. Komunikasi tersebut dapat mencerminkan kondisi motivasi dan reaksi bawahan terhadap kebijakan organisasi. Aliran informasi dari bawah ke atas dapat membantu atasan untuk mengetahui tindakan, sikap, pendapat, maupun perasaan seseorang. Organisasi perlu

memberikan iklim dan sistem *reward* atau insentif yang mendorong keefektifan komunikasi ke atas. Hal ini penting dilakukan untuk melihat adanya kecenderungan bawahan yang takut dinilai, takut tidak dihargai, hanya mencari muka sehingga informasi yang disampaikan tidak relevan. Atasan juga perlu memiliki sikap terbuka dan bersedia untuk berbagi ide, gagasan, pendapat atau pandangan dengan bawahan untuk pengambilan sebuah keputusan.

Menurut Pace & Faules (2005), fungsi dari komunikasi ke atas diantaranya:

- 1) Pimpinan atau atasan akan mengetahui kesiapan pegawai atau bawahannya dalam menerima informasi atau pesan, begitupun pimpinan dapat mempersiapkan diri menerima informasi yang disampaikan oleh bawahannya.
- 2) Pimpinan atau atasan akan mendapatkan informasi yang penting dalam membuat keputusan atau kebijakan.
- 3) Memperkuat apresiasi maupun penghargaan, serta kesetiaan bawahan atau pegawai terhadap organisasi. Hal ini dapat terjadi karena bawahan diberi kesempatan untuk memberikan saran, gagasan, serta mengajukan pertanyaan.
- 4) Pimpinan atau atasan dapat mengetahui munculnya konflik atau desas-desus yang berada di bawah.
- 5) Pimpinan dapat mengevaluasi komunikasi yang selama ini dilakukan, apakah bawahan atau pegawai memahaminya atau tidak.
- 6) Bawahan atau pegawai dapat mengatasi kendala yang dihadapi dalam melaksanakan tugas, tanggung jawab, dan pekerjaannya, serta dapat memperkuat keterlibatannya dalam organisasi.

Selanjutnya, menurut Canary & McPhee (2011) ada beberapa jenis komunikasi ke atas, diantaranya:

- 1) **Penyampaian masalah dan pengecualian.** Bawahan menyampaikan pesan terkait dengan masalah, kendala, maupun tantangan serius yang dihadapi dan membutuhkan pengecualian agar atasan memahami kesulitan yang terjadi.

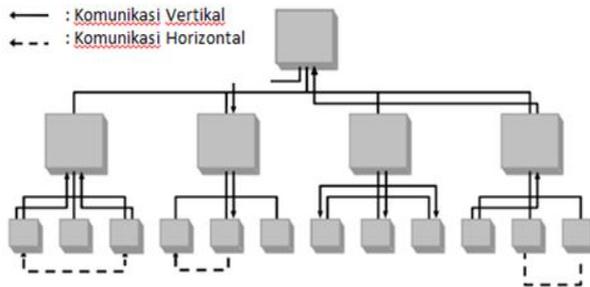
- 2) **Saran untuk perbaikan.** Pesan yang disampaikan bawahan terkait dengan gagasan untuk memperbaiki prosedur tugas agar lebih efisien dan meningkatkan kualitas anggota organisasi.
- 3) **Laporan kinerja.** Pesan yang disampaikan termasuk laporan berkala yang menginformasikan kepada pimpinan bagaimana kinerja masing-masing anggota/departemen dalam organisasi telah diselesaikan.
- 4) **Keluhan dan perselisihan.** Pesan yang disampaikan berupa keluhan atau konflik yang terjadi diantara anggota organisasi atau karyawan dan perlu disampaikan kepada pimpinan untuk dengar pendapat dan upaya penyelesaian.
- 5) **Informasi keuangan.** Pesan yang disampaikan berkaitan dengan biaya, piutang, bunga investasi, ajak retribusi, dan hal-hal lainnya yang dapat mempengaruhi lajunya organisasi.

Secara ideal, struktur organisasi dapat menyediakan ruang yang sama terjadinya komunikasi ke bawah maupun komunikasi ke atas. Komunikasi organisasi yang efektif harus berjalan ke dua arah melalui hierarki organisasi. Namun, sayangnya komunikasi dari bagian bawah cenderung tidak mengalir sebebaskan komunikasi dari atas ke bawah. Beberapa hambatan komunikasi ke atas tidak efektif menurut Cheney et al. (2011):

- 1) Pimpinan gagal merespons ketika anggota organisasi memberikan informasi atau menyampaikan masalah. Kegagalan merespons pada akhirnya akan mengakibatkan tidak adanya komunikasi.
- 2) Pimpinan cenderung defensif, maka anggota organisasi akan merahasiakan informasi.
- 3) Sikap pimpinan memainkan peran penting dalam komunikasi ke atas mengalir. Jika pimpinan benar-benar mendengarkan, maka komunikasi ke atas akan meningkat.
- 4) Hambatan fisik atau pimpinan menjaga jarak bisa menghambat arus komunikasi ke atas.
- 5) Jeda waktu antara komunikasi dan tindakan yang sangat lama bisa menghambat komunikasi ke atas. Jika sebuah kegiatan atau keputusan membutuhkan waktu yang lama sampai berbulan-bulan untuk disetujui komunikasi ke atas akan terhalang.

## 2. Komunikasi Horizontal atau Lateral (*Horizontal Communication*)

Pola komunikasi horizontal atau lateral mengacu pada komunikasi lintas departemen, bidang, atau divisi. Menurut Bartels et al. (2010), komunikasi horizontal digambarkan sebagai komunikasi yang terjadi melalui percakapan dengan rekan kerja atau departemen lain yang memiliki kedudukan yang sama dalam organisasi. Pola komunikasi ini tidak memiliki hubungan atasan dan bawahan seperti dalam komunikasi ke atas maupun komunikasi ke bawah. Komunikasi yang dilakukan oleh mereka yang berbeda departemen ini bersifat informal dan sangat dibutuhkan untuk mendukung iklim organisasi yang kondusif. Komunikasi ini dapat menjadi medium atau sarana yang dapat digunakan oleh supervisor, pekerja, dan manajer di tingkat akar rumput atau bawah untuk mengatur dan mengkoordinasikan kegiatan atau program mereka. Misalnya dalam sebuah perusahaan, manajer produksi dan manajer pemasaran harus selalu berhubungan satu sama lain untuk mengetahui ekspektasi konsumen, pangsa pasar dan dikaitkan dengan tingkat produksi barang. Pada era keterbukaan jaringan dan digital saat ini, skenario komunikasi lateral tidak hanya terbatas pada departemen internal organisasi semata, namun komunikasi lateral dilakukan dengan organisasi lainnya. Adapun Fungsi komunikasi horizontal atau lateral diantaranya: pertama, memperbaiki komunikasi dan koordinasi terkait dengan pembagian tugas. Kedua, sebagai upaya pencarian solusi dan memecahkan persoalan yang dihadapi. Ketiga, sebagai jalan untuk berbagi informasi, pengetahuan dan pengalaman. Keempat, sebagai upaya untuk penyelesaian konflik atau pertentangan yang sedang terjadi, baik diantara anggota organisasi atau lainnya. Kelima, sebagai medium untuk membina hubungan yang baik melalui kegiatan bersama diantara para anggota organisasi atau karyawan maupun yang memiliki jabatan atau posisi yang setara.



Gambar 5.1 Bentuk Komunikasi Vertikal dan Horizontal dalam Organisasi

## D. KOMUNIKASI FORMAL DAN INFORMAL DALAM ORGANISASI

Ihwal komunikasi organisasi, semakin besar organisasi maka proses komunikasi akan semakin kompleks. Berdasarkan jaringan pesan, komunikasi organisasi dibagi menjadi komunikasi formal dan komunikasi informal.

### 1. Komunikasi Formal (*Formal Communication*)

Komunikasi formal merupakan komunikasi yang telah menjadi kesepakatan dalam sebuah organisasi dan memiliki tujuan untuk kepentingan organisasi. Bentuk komunikasi formal berupa cara kerja organisasi, cara meningkatkan produktivitas, melaksanakan aturan organisasi. Misalnya: berupa kebijakan, memo, surat-surat resmi, dan lain sebagainya. Komunikasi ke atas, komunikasi ke bawah, dan komunikasi horizontal atau lateral mengikuti jalur komunikasi yang telah ditetapkan dalam organisasi. Garis-garis komunikasi seperti itu telah ditetapkan secara resmi dalam organisasi atau disebut komunikasi formal. Jenis komunikasi formal dapat berbentuk tulisan maupun lisan yang bergantung pada hubungan pengirim dan penerima pesan, waktu yang tersedia, urgensi pesan atau masalah, dan lain sebagainya.

Term atau istilah terkait struktur organisasi mengacu pada pola yang ditentukan secara formal dari sebuah hubungan yang ada antara berbagai unit atau departemen organisasi. Struktur organisasi dideskripsikan menggunakan bagan yang dapat merepresentasikan kerangka organisasi, garis besar perencanaan organisasi, dan pola komunikasi formal antara

individu di berbagai departemen dalam suatu organisasi (Argyris, 2011; Ivancevich et al., 2011). Bagan struktur organisasi juga dapat menunjukkan garis otoritas dan hubungan dalam komunikasi, siapa yang memberikan perintah dan diperintah, siapa yang melaporkan pertanggung jawaban, dengan bagaimana alur komunikasi yang efektif agar organisasi dapat berjalan dengan baik (Hill & Jones, 2011). Jadi, komunikasi formal merupakan komunikasi yang dibangun melalui jalur resmi dari fungsi pekerjaan atau hierarki struktur organisasi.

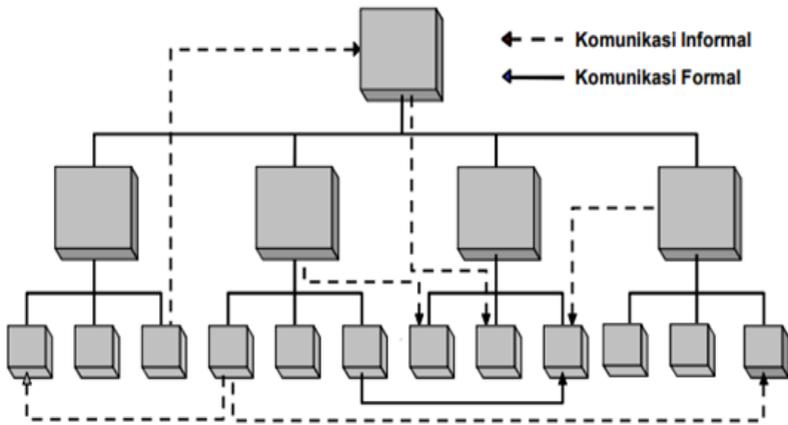
Adapun jenis-jenis komunikasi formal diantaranya komunikasi horizontal, komunikasi diagonal, komunikasi vertikal termasuk komunikasi ke atas dan komunikasi ke bawah (Gibson, 2002; Muhammad, 2005). Penjelasan terkait dengan bentuk-bentuk komunikasi tersebut sudah disampaikan di atas. Berikut penjelasan dan perbedaannya:

- a. Komunikasi horizontal terjadi secara menyamping atau mendatar dimana komunikator dan komunikan memiliki kedudukan, posisi, atau jabatan yang sama dalam sebuah organisasi. Tujuan komunikasi horizontal adalah untuk memberikan informasi, berkoordinasi, maupun berupa *support* atau dukungan. Komunikasi horizontal dapat dimanfaatkan untuk memudahkan koordinasi dan efisiensi waktu, karena pihak-pihak yang berkomunikasi memiliki tingkatan, pengalaman maupun pengetahuan yang relatif sama, sehingga struktur formal tidak berlangsung kaku dan ketat.
- b. Komunikasi diagonal terjadi pada dua pihak yang memiliki kedudukan, posisi, atau jabatan yang berbeda, jalur struktur yang berbeda, serta tidak memiliki wewenang langsung atas pihak lain. Komunikasi diagonal penting dilakukan ketika anggota organisasi tidak mampu melakukan komunikasi yang efektif melalui saluran lain.
- c. Komunikasi vertikal terjadi dari satu tingkat ke tingkat yang lebih rendah maupun tingkat yang lebih tinggi. Komunikasi bentuk ini terjadi antara atasan dan bawahan dalam suatu organisasi. Jika komunikasi ini berjalan dengan efektif, maka akan menjadi kunci penting keberhasilan dan kelangsungan organisasi. Pola komunikasi vertikal yaitu komunikasi ke atas (*upward communication*) dan komunikasi ke bawah (*downward communication*) yang telah dijelaskan di atas.

## 2. Komunikasi Informal (*Informal Communication*)

Komunikasi informal dilakukan tanpa memperhatikan hierarki atau struktur organisasi. Karena komunikasi informal tidak direncanakan dalam organisasi, sehingga tidak ada jalur atau garis komunikasi tertentu. Komunikasi informal terjadi karena keinginan individu atau anggota organisasi untuk berkomunikasi dengan orang lain. Komunikasi informal merupakan komunikasi yang disepakati secara sosial atau hasil interaksi sosial dalam kelompok organisasi. Tujuan utamanya lebih untuk anggota organisasi secara individu. Misalnya komunikasi dalam menjalankan pekerjaan dan kerja sama yang dinamis. Adapun fungsi komunikasi informal diantaranya adalah untuk memberikan konfirmasi, melengkapi informasi atau penjelasan tambahan, mencatat informasi, mempertentangkan informasi, memperluas pesan, dan membagi informasi yang lebih luas.

Kelompok-kelompok kecil dalam organisasi bisa dibentuk dan mereka tidak hanya mengkomunikasikan dan mendiskusikan masalah pribadi saja, akan tetapi dapat mengungkapkan secara jujur pandangan mereka tentang persoalan-persoalan yang dihadapi dalam organisasi. Komunikasi informal dapat dilakukan pada saat jam makan siang atau *coffee break* saat *gathering* atau pertemuan sosial. Jika iklim organisasi sehat, jenis komunikasi informal akan memberikan dampak yang positif bagi organisasi, sekaligus dapat membantu memecahkan permasalahan organisasi dengan cepat. Komunikasi informal juga dapat digunakan ketika atasan ingin menyampaikan sesuatu kepada bawahan dengan tidak menggunakan saluran resmi. Komunikasi ini juga disebut "*grapevine*" atau selentingan. Hal ini penting menjadi perhatian bahwa ada kemungkinan rumor atau gosip disebar di organisasi melalui saluran komunikasi informal. Komunikasi informal sama pentingnya dengan komunikasi formal karena dapat mengisi celah komunikasi yang tidak dapat dilakukan dalam komunikasi formal.



Gambar 5.2 Bentuk Komunikasi Formal dan Informal dalam Organisasi

## E. JARINGAN KOMUNIKASI ORGANISASI

Struktur organisasi akan sangat menentukan jaringan atau pola komunikasi dalam organisasi. Dalam organisasi yang dikendalikan secara terpusat, maka komunikasi pada umumnya akan berpusat di sekitar orang-orang atau pihak-pihak yang memiliki posisi atau jabatan penting saja. Misalnya, dalam unit produksi perusahaan, manajer produksi akan menjadi orang yang sangat penting dan semua komunikasi akan mengalir kepada pimpinan (komunikasi ke atas) dan kepada supervisor (komunikasi ke bawah). Komunikasi tipe rantai, tipe Y, dan roda digunakan dalam organisasi terpusat atau sentralisasi. Sementara pola komunikasi lingkaran dan bintang digunakan dalam organisasi desentralisasi. Menurut (Masmuh, 2013), pola komunikasi organisasi merupakan bentuk komunikasi yang dapat digunakan oleh suatu organisasi dimana para anggotanya saling berkomunikasi atau bertukar pesan atau informasi. Pola-pola berikut ini merupakan pola komunikasi dan aliran informasi yang digunakan dalam internal organisasi saja. Berbagai jenis komunikasi dalam jaringan komunikasi organisasi dapat dibagi menjadi beberapa bentuk atau pola komunikasi (Devito, 2011; Robbins & Judge, 2013), yaitu:

1. Pola Komunikasi Roda (*Wheel Communication*)

Komunikasi organisasi yang berpola roda memiliki pemimpin pada posisi utama, dan memiliki pengaruh atau kontrol pada proses penyampaian pesan atau informasi. Sehingga semua informasi yang ada pada organisasi harus disampaikan terlebih dahulu kepada pimpinan atau atasan. Perintah atau instruksi, laporan atau pertanggungjawaban, serta pengawasan kinerja berpusat pada pimpinan atau atasan dengan empat bawahan atau lebih, dan tidak ada komunikasi yang dilakukan sesama anggota atau bawahan lain. Pola komunikasi roda sangat umum digunakan di sebagian organisasi karena menyediakan penyelesaian masalah yang lebih cepat. Namun, pola komunikasi ini menunjukkan kurangnya fleksibilitas dan menunjukkan kepuasan kerja yang rendah anggota organisasi.

2. Pola Komunikasi Y (*Inverted Y Communication*)

Komunikasi organisasi berpola Y memiliki pimpinan atau atasan yang jelas. Setiap anggota dapat menyampaikan pesan dan menerima pesan dari dua orang lainnya. Terdapat empat tingkatan dalam pola Y, satu supervisor yang memiliki dua bawahan dan dua atasan dan dapat berbeda departemen atau divisi. Jadi, jenis komunikasi ini mewakili satu orang yang memiliki dua bawahan dan mereka melapor kepada pimpinan yang telah ditunjuk.

3. Pola Komunikasi Melingkar (*Circle Communication*)

Komunikasi organisasi yang berpola lingkaran memungkinkan semua anggota dalam organisasi dapat melakukan komunikasi dengan anggota yang lain dengan dua anggota di sisinya. Komunikasi bersifat lateral. Pola lingkaran tidak ada yang jadi pemimpin, semuanya pada posisi yang sama. Pola lingkaran menunjukkan adanya interaksi pada setiap tiga tingkatan struktur, akan tetapi tidak terjadi interaksi pada struktur yang lebih tinggi. Dapat digambarkan bagaimana komunikasi antara sesama anggota organisasi atau pegawai dengan pimpinan atau atasan langsung.

4. Pola Komunikasi Rantai atau Bersambung (*Chain Communication*)

Komunikasi organisasi yang berpola rantai seperti pola lingkaran, yaitu tidak memiliki pemimpin. Ada hal yang penting dalam pola rantai yaitu seseorang yang berada pada posisi tengah-tengah memiliki peran

sebagai seorang pemimpin, dibandingkan dengan anggota lainnya. Selanjutnya, seseorang yang berada pada posisi paling ujung rantai dapat melakukan komunikasi hanya dengan satu orang saja. Pada pola rantai ada lima tingkatan struktur dan hanya mengenal komunikasi ke atas (*upward communication*) dan komunikasi ke bawah (*downward communication*). Pola komunikasi rantai digunakan dimana informasi mengalir ke atas dan ke bawah secara hierarki. Tidak ada komunikasi lateral. Jenis komunikasi ini paling sesuai untuk organisasi yang pelaporannya ketat dan pekerjaan ditentukan dengan baik. Banyak komunikasi tertulis atau tulisan terjadi dalam bentuk perintah, instruksi, dan lain-lain.

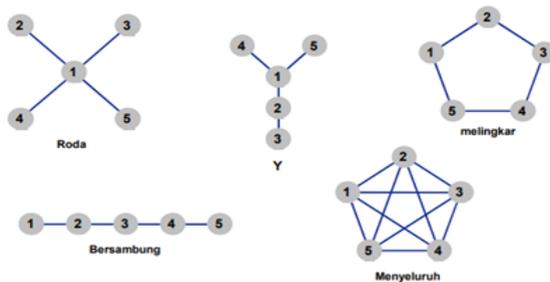
#### 5. Pola Komunikasi Bintang atau Menyeluruh (*All Channel Communication*)

Komunikasi organisasi yang berpola bintang atau komunikasi semua saluran berarti bahwa semua anggota organisasi mempunyai kekuatan atau kemampuan yang sama untuk dapat memberikan pengaruh kepada anggota yang lain. Dalam pola komunikasi bintang, tidak ada pemimpin tetapi seseorang dapat mengambil alih kepemimpinan. Pola bintang memungkinkan semua tingkatan dalam struktur organisasi dapat melakukan komunikasi dan interaksi tanpa melihat posisi tokoh sentralnya secara timbal balik. Setiap anggota organisasi juga memiliki kebebasan untuk melakukan komunikasi dengan berbagai pihak, termasuk berkomunikasi dengan pimpinan. Begitu juga sebaliknya pimpinan dapat berkomunikasi langsung secara bebas dengan anggota atau bawahan. Jadi anggota organisasi dapat berpartisipasi secara aktif sebagai anggota secara optimal. Dalam proses ini, anggota organisasi memiliki tingkat kepuasan yang lebih besar. Ini lazim terjadi pada organisasi yang menganut konsep desentralisasi.

Desentralisasi (tidak terpusat) yaitu sebuah wewenang atau otoritas perencanaan dan tanggung jawab pengambilan keputusan diberikan kepada individu atau anggota organisasi. Sementara kebalikannya adalah sentralisasi (terpusat) yakni wewenang, otoritas, tanggung jawab terkait dengan perencanaan dan pengambilan keputusan berada pada pimpinan atau pejabat tingkat atas. Semakin organisasi itu menggunakan konsep

sentralisasi, semakin kurang kepuasan anggota organisasi atau karyawan. Jaringan terdesentralisasi cocok untuk organisasi yang pekerjaannya kompleks dan anggota harus berinteraksi dengan berbagai departemen. Sementara ketika tugas-tugas pekerjaan anggota organisasi relatif sederhana dan bersifat rutinitas, komunikasi terpusat (komunikasi rantai, tipe Y, dan roda) bisa direkomendasikan untuk dilaksanakan.

Disisi lain ada keuntungan dan kelemahan dalam konsep desentralisasi organisasi. Keuntungannya adalah efisiensi lebih besar, mendorong motivasi bawahan semakin kuat, *input* pengambilan keputusan lebih baik, pimpinan mempunyai kontrol yang lebih besar terkait hasil, dan keputusan yang diambil sesuai dengan kondisi karena bawahan atau anggota organisasi lebih mengetahui kebutuhan serta kendala yang dihadapi. Adapun kelemahan konsep desentralisasi yaitu koordinasi dan sinergi pimpinan dan bawahan rendah sehingga bisa terjadi konflik, pimpinan memerlukan upaya yang lebih besar untuk pengambilan keputusan karena mendapatkan *input* atau informasi yang berada dan belum tentu berkualitas, terjadi ketidakjelasan karena keputusan yang dibuat berbeda berdasarkan pertimbangan masing-masing, dan biaya yang dibutuhkan juga lebih banyak seperti untuk berkoordinasi dan menyelesaikan konflik-konflik di tingkat bawah.



Gambar 5.3 Bentuk Jaringan Komunikasi dalam Organisasi

## F. KOMUNIKASI INTERNAL DAN EKSTERNAL DALAM ORGANISASI

Berdasarkan penerima pesan, komunikasi organisasi terdiri dari komunikasi internal dan eksternal. Secara umum, komunikasi internal berarti komunikasi yang dilakukan di dalam organisasi. Sementara

komunikasi eksternal berarti komunikasi yang dilakukan dan terkait dengan pihak di luar organisasi.

### 1. Komunikasi internal

Komunikasi internal merupakan komunikasi atau proses penyampaian pesan yang dilakukan antar anggota organisasi untuk kepentingan utama organisasi. Menurut Lawrence D. Brennan dalam Effendy (2017), komunikasi internal merupakan pertukaran gagasan antara pimpinan dan anggota organisasi yang dapat dilakukan secara vertikal maupun horizontal di dalam organisasi yang dapat menyelesaikan suatu pekerjaan (*operation and management*). Berdasarkan hubungan atau interaksinya dalam organisasi, pesan komunikasi organisasi dibagi menjadi komunikasi personal dan komunikasi kelompok.

#### a. Komunikasi Personal (*Personal Communication*)

Komunikasi personal merupakan proses penyampaian pesan atau pertukaran informasi diantara dua orang. Komunikasi ini bisa dilakukan dengan tatap muka langsung (*face to face communication*) yang memungkinkan terjadinya dialog dan kontak pribadi. Selain itu juga bisa dilakukan dengan melalui media (*mediated communication*) seperti telepon, video call, dan lain-lain. Menurut (Ruliana, 2014), komunikasi yang efektif yaitu komunikasi persuasif dan terjadi kontak personal yang memungkinkan pengirim pesan mengetahui, memahami, dan menguasai kerangka referensi, kondisi fisik dan psikis penerima pesan, suasana lingkungan saat berkomunikasi, serta respons langsung dari penerima pesan.

Bentuk komunikasi personal diantaranya: (1) Komunikasi intim berarti adanya komunikasi dan interaksi diantara teman baik atau yang memiliki hubungan emosional yang dekat. Iklim interaksi komunikasi ditentukan oleh kedekatan hubungan tersebut. (2) Percakapan sosial berarti adanya komunikasi dan interaksi diantara seseorang dengan pembahasan atau pembicaraan sederhana, ringan, dan tidak mendalam. Komunikasi ini dapat dilakukan untuk mengembangkan hubungan dalam organisasi secara informal. (3) Pemeriksaan atau interogasi berarti adanya interaksi untuk menuntut atau meminta informasi terkait suatu hal kepada orang lain yang ada di dalam kontrol atau kendalinya. (4) *Interview* atau wawancara berarti komunikasi dalam bentuk tanya jawab untuk menggali

informasi yang lebih dalam terkait dengan seseorang, aktivitasnya dan hal-hal lain yang dibutuhkan.

b. Komunikasi Kelompok (*Group Communication*)

Komunikasi kelompok merupakan komunikasi atau interaksi yang dilakukan oleh seseorang dengan sekelompok orang dalam organisasi. Komunikasi kelompok dapat digambarkan dalam sebuah organisasi seperti komunikasi yang dilakukan dalam rapat atau *meeting*, komunikasi tim atau kelompok kerja, komunikasi dalam suatu divisi atau departemen, dan lain sebagainya. Dalam komunikasi kelompok, individu atau anggota kelompok dapat saling mempengaruhi, mendapatkan kemanfaatan dan juga kepuasan dalam kelompok, adanya interaksi untuk suatu tujuan, bersama-sama mengambil dan membagi peran dalam kelompok, dan adanya ikatan kelompok yang kuat. Dalam konteks ini, komunikasi kelompok dibagi menjadi dua, yaitu komunikasi kelompok kecil dan komunikasi kelompok besar.

1) Komunikasi Kelompok Kecil (*Small Group Communication*)

Komunikasi kelompok kecil menurut Robert F. Bales dalam Effendy (2017) merupakan sejumlah orang yang terlibat dalam komunikasi atau interaksi dalam suatu pertemuan secara tatap muka dan memberikan kesempatan kepada setiap anggota kelompok untuk dapat memberikan respons atau tanggapan secara langsung. Individu dalam kelompok kecil cenderung bersifat rasional, sehingga setiap pesan yang tersampaikan akan ditanggapi dengan kritis. Tujuan komunikasi ini adalah untuk berbagi informasi maupun untuk memecahkan masalah, dan anggota kelompok dapat mengenali karakteristik masing-masing anggota dengan tepat. Ada beberapa kelebihan dalam komunikasi kelompok kecil yaitu adanya kontak pribadi secara langsung, tanggapan atau umpan balik bersifat langsung, dan suasana lingkungan komunikasi dapat diketahui dengan baik. Sementara kekurangannya adalah kerangka referensi dan kondisi fisik serta psikis penerima pesan bisa tidak diketahui secara individual.

2) Komunikasi Kelompok Besar (*Large Group Communication*)

Komunikasi kelompok besar berarti komunikasi atau interaksi yang terjadi pada sejumlah orang dengan jumlah yang banyak. Komunikasi

ini dapat digambarkan seperti memorandum atau arahan kepada seluruh anggota organisasi atau karyawan yang berjumlah sangat besar. Contoh lainnya, publisitas, pemberitaan atau penyiaran yang terkait dengan organisasi. Komunikasi ini memiliki keterbatasan dalam ruang dialog, pemberian tanggapan atau umpan balik secara langsung. Beberapa ciri komunikasi kelompok besar diantaranya: pertama, komunikasi publik dalam organisasi memiliki fokus atau orientasi pada komunikator atau sumber pesan, sementara dua komunikasi lainnya yaitu komunikasi personal dan komunikasi kelompok kecil orientasinya yaitu adanya hubungan kesalingan atau timbal balik antara komunikator dan komunikan. Kedua, komunikasi kelompok besar dalam organisasi melibatkan komunikan atau penerima pesan dengan jumlah yang banyak. Sementara komunikasi personal keterlibatan hanya dua orang, dan komunikasi kelompok kecil antara tiga atau lebih anggota kelompok. Ketiga, interaksi langsung antara komunikator dan komunikan dalam komunikasi kelompok besar sangat kurang. Keempat, dalam komunikasi kelompok besar bahasa yang dipakai bersifat universal atau berlaku umum agar dapat dipahami dengan mudah oleh komunikan atau penerima pesan.

## 2. Komunikasi eksternal

Komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan organisasi dengan pihak-pihak di luar organisasi atau khalayak yang dijadikan sasaran organisasi. Tujuan komunikasi eksternal yaitu menciptakan dan memelihara niat baik atau *good will* dan saling pengertian antara organisasi dan khalayak (Ruliana, 2014). Pada lingkup organisasi atau perusahaan yang besar, komunikasi eksternal dapat dilakukan oleh bagian hubungan masyarakat (*public relations*) yang memiliki tugas dan wewenang untuk berhubungan langsung dengan pihak luar yang terkait atau dengan masyarakat secara luas. Bentuk komunikasi eksternal dibagi menjadi dua, yaitu:

### a. Komunikasi dari organisasi kepada khalayak

Komunikasi dari organisasi kepada pihak luar atau khalayak sifatnya informatif dan membangun keterlibatan atau kedekatan khalayak dengan organisasi. Komunikasi ini akan menciptakan komunikasi dua arah (*two way communication*). Bentuk komunikasi informatif yang

disampaikan bisa berupa majalah yang diterbitkan oleh organisasi dan didalamnya memberikan informasi yang dibutuhkan khalayak, bisa juga berupa *press release*, konferensi pers, *leaflet*, poster, brosur, dan lain sebagainya.

b. Komunikasi dari khalayak kepada organisasi

Komunikasi dari pihak luar atau khalayak kepada organisasi biasanya terjadi sebagai respon atau *feedback* (umpan balik) dari khalayak atas efek dari program, kegiatan atau komunikasi yang telah dilakukan oleh organisasi. Umpan balik dari khalayak ini sangat penting untuk dapat menentukan bahwa organisasi menjadi pusat perhatian dan dibutuhkan keberadaannya serta perannya. Bentuk komunikasi ini dapat dilakukan secara langsung (*direct communication*) seperti kegiatan *customer gathering* atau *customer education*. Kegiatan ini dapat dimanfaatkan oleh organisasi untuk mengetahui secara langsung respon pelanggan atau khalayak sasaran. Selain itu juga bisa dilakukan secara tidak langsung (*indirect communication*), misalnya pelanggan (*customer*) memberikan saran atau kritik dan dimasukkan ke kotak saran atau dikirimkan ke email yang telah disediakan oleh organisasi atau perusahaan.

## G. RANGKUMAN MATERI

Komunikasi yang efektif sangat penting untuk perkembangan organisasi. Komunikasi berkaitan dengan pertukaran fakta, ide atau gagasan, pendapat, maupun perasaan antar anggota organisasi. Pesan-pesan organisasi dapat disampaikan secara lisan maupun tulisan. Pesan verbal maupun *non-verbal* sama pentingnya dalam proses komunikasi organisasi. Struktur organisasi dapat menggambarkan bagaimana alur komunikasi dalam organisasi tersebut. Komunikasi bisa dilakukan secara vertikal (dari bawah ke atas, dari atas ke bawah), secara horizontal, maupun diagonal. Komunikasi formal atau resmi dilakukan oleh atasan kepada bawahan secara ketat sesuai dengan hierarki struktur organisasi. Selanjutnya, komunikasi informal dilakukan berdasarkan interaksi sosial sesama anggota organisasi. Komunikasi memiliki pola jaringan yang berbeda-beda yaitu pola rantai, pola Y, pola roda, pola lingkaran, dan pola bintang (semua saluran). Sementara berdasarkan penerima pesan,

komunikasi organisasi berupa komunikasi internal dan eksternal. Bentuk-bentuk komunikasi organisasi tersebut harus dipahami secara baik oleh pimpinan dan anggota organisasi, agar roda organisasi berjalan dengan baik dan tujuan organisasi dapat tercapai. Namun, komunikasi dalam organisasi tidak selalu berjalan lancar karena dipengaruhi oleh motif, sikap, dan sentimen pengirim maupun penerima pesan. Selain itu, waktu pengiriman pesan yang tidak tepat, media atau saluran yang salah, informasi yang tidak lengkap, struktur organisasi dan wewenang atau tanggung jawab dapat juga menjadi hambatan dalam komunikasi. Persepsi dan motif berperan penting dalam interpretasi pesan komunikasi. Keragaman budaya anggota, posisi kekuasaan, dan kredibilitas menambah dimensi baru dalam efektivitas komunikasi organisasi. Oleh karena memilih bentuk komunikasi yang digunakan dalam organisasi adalah sebuah keniscayaan yang harus disesuaikan dengan kebutuhan dan konteksnya.

### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Mengapa komunikasi memegang peran penting bagi organisasi?
2. Kunci komunikasi dalam organisasi yang efektif memakai prinsip singkat, jelas, dan sederhana. Jelaskan maksud dari prinsip-prinsip tersebut!
3. Jelaskan apa yang dimaksud dengan jaringan komunikasi dalam organisasi! Jelaskan setiap pola atau bentuk-bentuknya!
4. Jelaskan mengenai perbedaan konsep tentang *downward communication* dan *upward communication*! Lalu, faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kedua bentuk komunikasi tersebut? Jelaskan!
5. Jelaskan perbedaan bentuk-bentuk komunikasi organisasi di bawah ini dan sertakan contohnya!
  - a. Komunikasi formal dan informal.
  - b. Komunikasi verbal dan *non* verbal.
  - c. Komunikasi internal dan eksternal.
  - d. Komunikasi horizontal dan vertikal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adler, R. B., Rodman, G. R., & Du Pré, A. (2016). *Understanding Human Communication - Thirteenth Edition*. Oxford University Press.
- Argyris, C. (2011). *Organizational Traps: Leadership, Culture, Organizational Design*. New York: Oxford University Press.
- Bartels, J., Peters, O., de Jong, M., Pruyn, A., & van der Molen, M. (2010). Horizontal and Vertical Communication as Determinants of Professional and Organisational identification. *Personnel Review*, 39(2), 210–226.
- Canary, H., & McPhee, R. D. (2011). *Communication and Organizational Knowledge: Contemporary Issues for Theory and Practice*. New York: Rotledge.
- Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn Jr, T. E., & Ganesh, S. (2011). *Organizational Communication in An Age of Globalization: Issues, Reflections, Practices*. USA: Waveland Press Inc.
- Devito, J. A. (2011). *Komunikasi Antarmanusia* (A. Maulana (ed.)). Tangerang: Karisma Publishing Group.
- Effendy, O. U. E. (2017). *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Gibson, R. (2002). *Intercultural Business Communication: An Introduction to the Theory and Practice of Intercultural Business Communication for Teachers, Language Trainers, and Business People*. Oxford University Press.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2010). *Behavior in Organizations - Tenth Edition*. New York: Pearson/Prentice Hall.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2011). *Essentials of Strategic Management*. New York: McGraw Hill.
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., & Konopaske, R. (2011). *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill.
- Kondalkar, V. G. (2007). *Organizational Behaviour*. New Delhi: New Age International.
- Liliweri, A. (2014). *Sosiologi dan Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Masmuh, A. (2013). *Komunikasi Organisasi dalam Perspektif Teori dan Praktek*. Malang: UMM Press.
- Muhammad, A. (2005). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nurudin. (2017). *Ilmu Komunikasi Ilmiah dan Populer*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Pace, R. ., & Faules, D. . (2005). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan* (D. Mulyana (ed.)). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Payne, H. J. (2005). Reconceptualizing Social Skills in Organizations: Exploring the Relationship Between Communication Competence, Job Performance, and Supervisory Roles. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 63–77.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior - Fifteenth Edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Ruliana, P. (2014). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wood, J. T. (2013). *Komunikasi: Teori dan Praktik (Komunikasi dalam Kehidupan Kita)*. Terjemahan Putri Aila Idris. Jakarta: Salemba Empat.



BAB  
6

## TEORI-TEORI DALAM KOMUNIKASI ORGANISASI

---

**Opan Arifudin, S.Pd., M.Pd., CBPA., CPRW  
STEI Al-Amar Subang**

### **A. KONSEP KOMUNIKASI ORGANISASI**

Komunikasi organisasi menurut Wiryanto (dalam Khomsahrial Romli, 2011) adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi. Komunikasi formal adalah komunikasi yang di setujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus di lakukan dalam organisasi. Adapun komunikasi informal adalah komunikasi yang di setujui secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, tetapi lebih kepada anggotanya secara individual.

Adapun menurut Arni Muhammad (2009) bahwa Komunikasi organisasi juga dapat di definisikan sebagai proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam suatu jaringan hubungan yang saling bergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah.

S. Djuarsa (2007) dalam bukunya “Teori komunikasi” bahwa komunikasi organisasi adalah komunikasi antar manusia (*human communication*) yang terjadi dalam konteks organisasi. Oleh karena itu, ketika organisasi dianggap sekedar sekumpulan orang yang berinteraksi, maka komunikasi organisasi akan berpusat pada simbol-simbol yang akan memungkinkan kehidupan suatu organisasi, baik berupa kata-kata atau gagasan-gagasan yang mendorong, mengesahkan mengkoordinasikan dan mewujudkan aktivitas yang terorganisir dalam situasi-situasi tertentu.

Korelasi antara ilmu komunikasi dengan organisasi terletak pada peninjauannya yang terfokus kepada manusia-manusia yang terlibat dalam mencapai tujuan organisasi itu. Ilmu komunikasi mempertanyakan bentuk komunikasi apa yang berlangsung dalam organisasi, metode dan teknik apa yang di pergunakan, media apa yang di pakai, bagaimana prosesnya, faktor-faktor apa yang menjadi penghambat, dan sebagainya.

Adapun berdasar pada berbagai *literature* terkait dengan definisi komunikasi organisasi ini maka fungsi penting komunikasi organisasi menurut Brent D. Ruben Dalam Alo Liliwari, (2004) yakni sebagai berikut :

- a. Mengoordinasikan aktivitas individu, kelompok atau unit-unit lain dalam organisasi.
- b. Memberikan pengarahan organisasi secara keseluruhan.
- c. Memfasilitasi pertukaran informasi dalam organisasi.
- d. Menjamin adanya arus timbal balik (*two way flow information*) antara organisasi dan lingkungan eksternal (di luar) organisasi.

## **B. HAMBATAN-HAMBATAN DALAM KOMUNIKASI ORGANISASI**

Komunikasi yang terjadi dalam organisasi atau lembaga tentunya tidak terlepas dari hambatan. Hambatan inilah yang kemudian yang dapat mengganggu proses komunikasi dan menimbulkan *noise*. Menurut Harun (2008) bahwa hambatan-hambatan tersebut antara lain adalah sebagai berikut :

### **1. Latar Belakang (*Frame of Reference*)**

Orang yang berbeda-beda dapat menafsirkan pesan komunikasi yang sama secara berbeda-beda pula tergantung dari pengalaman mereka sebelumnya. Hal ini yang kemudian menyebabkan perbedaan proses pembuatan dan penguraian sandi. Para ahli komunikasi sependapat

bahwa hal inilah yang menjadi faktor paling penting yang dapat mengganggu kesamaan dalam komunikasi (*commonness*).

2. Mendengarkan Secara Selektif

Ini merupakan bentuk persepsi yang selektif yang mana seseorang cenderung mengaburkan informasi baru, khususnya jika informasi tersebut bertentangan dengan kepercayaannya. Jadi apabila seseorang pengarahannya dari manajemennya, maka seseorang tersebut hanya akan memperhatikan hal-hal yang memperkuat kepercayaannya.

3. Pertimbangan Nilai (*Value Judgements*)

Dalam setiap situasi komunikasi, penerima akan mengadakan pertimbangan nilai. Pada dasarnya pertimbangan ini menyangkut pemberian nilai menyeluruh kepada sebuah pesan sebelum menerima seluruh komunikasi.

4. Dapat Dipercayanya Sumber (*Source Credibility*)

Dapat dipercayanya sumber merupakan keyakinan, kepercayaan, keyakinan dan pengakuan penerima terhadap pesan dan tindakan komunikator. Tingkat kepercayaan penerima kepada komunikator selanjutnya langsung mempengaruhi pandangan dan reaksi penerima terhadap perkataan, gagasan, dan tindakan komunikator.

5. Persoalan Bahasa (*Semantic Problem*)

Hal ini disebabkan karena kadang kata-kata mempunyai arti yang berbeda bagi orang yang berbeda-beda pula, maka dari itu sangat dimungkinkan bagi komunikator untuk berbicara dalam bahasa yang sama dengan komunikan.

6. Penyaringan (*Filtering*)

Penyaringan atau *filtering* biasa terjadi dalam arus komunikasi ke atas dalam organisasi atau lembaga. Penyaringan ini berhubungan dengan "manipulasi" informasi sedemikian sehingga informasi dapat ditangkap secara positif oleh penerimanya.

7. Perbedaan Status (*Status Differences*)

Sering kali organisasi atau lembaga menjelaskan tingkat-tingkat hierarkis melalui berbagai simbol seperti gelar atau titel, kantor, dan sebagainya. Perbedaan status semacam inilah yang dapat menimbulkan ancaman bagi seseorang yang lebih rendah

kedudukannya dalam hierarki, yang mana dapat menimbulkan penyimpangan dalam komunikasi.

#### 8. Tekanan Waktu (*Time Pressures*)

Tekanan waktu merupakan hambatan penting bagi komunikasi. *Kortsleting* merupakan kegagalan dari sistem komunikasi yang ditentukan secara formal, yang seringkali diakibatkan oleh tekanan waktu. Ini berarti bahwa ada seseorang yang ditinggalkan dari saluran resmi komunikasi yang biasanya harus dimasukkan.

### C. STRATEGI KOMUNIKASI ORGANISASI

Strategi komunikasi pada hakikatnya merupakan perencanaan (*planning*) dan manajemen untuk mencapai satu tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan arah saja, melainkan harus menunjukkan bagaimana taktik operasionalnya. Menurut Effendi (2003) strategi komunikasi merupakan paduan dari perencanaan komunikasi dan manajemen komunikasi untuk mencapai satu tujuan.

Menyusun sebuah strategi komunikasi merupakan suatu seni, bukan suatu yang ilmiah dan ada banyak cara pendekatan yang berbeda untuk melakukan tugas ini. Seperti halnya strategi dalam bidang apapun, strategi komunikasi harus di dukung oleh teori, karena teori merupakan pengetahuan berdasarkan pengalaman yang sudah diuji kebenarannya.

Menurut Ruslan (2002) menyatakan agar suatu strategi dapat efektif dilaksanakan dalam sebuah program, maka ia harus mencakup beberapa hal :

1. Objektif yang jelas dan menentukan semua ikhtiar diarahkan untuk mencapai pemahaman yang jelas, menentukan dan bisa mencapai keseluruhan tujuan. Tujuan tersebut tidak perlu dibuat secara tertulis namun yang penting bisa dipahami dan menentukan.
2. Memelihara inisiatif, perlu diketahui bahwa Strategi inisiatif menjaga kebebasan bertindak dan memperkaya komitmen. Strategi harus menentukan langkah dan menetapkan tindakan terhadap peristiwa, bukannya bereaksi terhadap peristiwa.
3. Konsentrasi, dengan memusatkan kekuatan yang besar untuk waktu dan tempat yang menentukan.

4. Strategi hendaknya diniatkan untuk dilengkapi penyangga dan dimensi untuk fleksibilitas dan manuver.
5. Strategi hendaknya memberikan kepemimpinan yang memiliki komitmen dan tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan pokok.
6. Strategi hendaknya dipersiapkan untuk memanfaatkan kerahasiaan dan kecerdasan untuk menyerang lawan pada saat yang tidak terduga.
7. Strategi itu mengamankan seluruh organisasi dan semua operasi penting organisasi.

#### **D. DIMENSI KOMUNIKASI ORGANISASI**

Untuk melihat komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi dapat terlihat dari dimensinya. Menurut Onong Uchjana Effendy (2007), terdapat dua dimensi komunikasi dalam kehidupan organisasi antara lain sebagai berikut :

##### **1. Komunikasi Internal**

Organisasi sebagai kerangka (*framework*) menunjukkan adanya pembagian tugas antara orang-orang di dalam organisasi itu dan dapat di klasifikasikan sebagai tenaga pimpinan dan tenaga yang di pimpin. Untuk menyelenggarakan dan mengawasi pelaksanaan tujuan yang akan dicapai, ketua dan pengurus mengadakan peraturan sedemikian rupa sehingga tidak perlu berkomunikasi langsung dengan seluruh anggota. Anggota membuat kelompok-kelompok menurut jenis pekerjaannya dan mengangkat seseorang sebagai penanggung jawab atas kelompoknya. Dengan demikian, pimpinan cukup berkomunikasi dengan para penanggung jawab kelompok. Jumlah kelompok serta besarnya kelompok bergantung pada besar kecilnya organisasi.

Dimensi komunikasi internal terdiri dari komunikasi vertikal dan horizontal yakni sebagai berikut :

##### **a. Komunikasi Vertikal**

Komunikasi vertikal yakni komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*) yang merupakan komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal balik (*two-way traffic communication*). Dalam komunikasi vertikal, pimpinan memberikan instruksi, petunjuk, informasi dan penjelasan kepada bawahannya. Dalam

komunikasi dari bawahan ke pimpinan, bawahan memberikan laporan, saran serta pengaduan kepada pimpinan. Komunikasi dua arah secara timbal balik tersebut dalam organisasi penting sekali karena jika hanya satu arah saja dari pimpinan kepada bawahan, roda organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Pimpinan perlu mengetahui laporan, tanggapan atau saran anggota sehingga suatu keputusan atau kebijaksanaan dapat di ambil dalam rangka mencapai tujuan yang telah di tetapkan.

#### b. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah komunikasi secara mendatar, antara anggota staf dengan anggota staf, karyawan dengan karyawan dan sebagainya. Berbeda dengan komunikasi *vertical* yang sifatnya lebih formal, komunikasi horizontal sering kali berlangsung tidak formal. Mereka berkomunikasi satu sama lain bukan pada waktu mereka sedang bekerja, melainkan pada saat waktu-waktu luang. Dalam situasi komunikasi seperti ini, desas-desus cepat sekali menyebar dan menjalar, dan yang menjadi pokok pembicaraan sering kali mengenai hal – hal yang menyangkut pekerjaan atau tindakan pimpinan yang merugikan mereka. Menjalarnya desas-desus di kalangan anggota mengenai suatu hal sering kali di sebabkan oleh interpretasi yang salah. Antara komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal tersebut kadang-kadang terjadi apa yang disebut dengan komunikasi diagonal. Komunikasi diagonal atau yang disebut juga dengan komunikasi silang (*cross communication*) adalah komunikasi pimpinan divisi dengan anggota lain.

## 2. Komunikasi Eksternal

Komunikasi eksternal adalah komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak diluar organisasi. Komunikasi eksternal terdiri atas dua jalur secara timbal balik yaitu komunikasi dari organisasi kepada khalayak dan komunikasi dari khalayak kepada organisasi.

#### a. Komunikasi dari Organisasi Kepada Khalayak

Komunikasi dari organisasi kepada khalayak pada umumnya bersifat informatif, yang di lakukan sedemikian rupa sehingga khalayak merasa memiliki keterlibatan. Kegiatan ini sangat penting dalam usaha memecahkan suatu masalah jika terjadi tanpa di duga.

b. Komunikasi dari Khalayak Kepada Organisasi

Komunikasi dari khalayak kepada organisasi merupakan umpan balik sebagai efek dari kegiatan komunikasi yang di lakukan oleh organisasi. Jika informasi yang di sebarakan kepada khalayak itu menimbulkan efek yang sifatnya kontroversial (menyebabkan adanya pro dan kontra di kalangan khalayak), maka itu disebut opini publik. Opini publik ini seringkali merugikan organisasi. Karenanya harus di usahakan agar segera dapat diatasi dalam arti kata tidak menimbulkan permasalahan.

## E. TEORI-TEORI KOMUNIKASI

Menurut Littlejohn (1989), berdasarkan metode penjelasan serta cakupan objek pengamatannya, secara umum teori-teori komunikasi dapat dibagi dalam dua kelompok. Kelompok pertama disebut kelompok “teori-teori umum” (*general theories*). Kelompok kedua adalah kelompok “teori-teori kontekstual” (*contextual theories*). Ada empat jenis teori yang diklasifikasikan masuk ke dalam kelompok teori-teori umum: (1) teori-teori fungsional dan struktural, (2) teori-teori *behavioral* dan *cognitive*, (3) teori-teori konvensional dan interaksional, serta (4) teori-teori kritis dan interpretif. Sementara kelompok teori-teori kontekstual terdiri dari teori-teori tentang (1) komunikasi antarpribadi, (2) komunikasi kelompok, (3) komunikasi organisasi, dan (4) komunikasi massa.

### 1. Teori-Teori Fungsional Dan Struktural

Ciri dari jenis teori ini adalah adanya kepercayaan atau pandangan tentang berfungsinya secara nyata struktur yang berada di luar diri pengamat. Menurut pandangan ini, seorang pengamat adalah bagian dari struktur. Oleh karena itu, cara pandangnya juga akan dipengaruhi oleh struktur yang berada di luar dirinya.

Meskipun pendekatan fungsional dan struktural ini sering kali dikombinasikan, namun masing-masing mempunyai titik penekanan yang berbeda. Pendekatan strukturalisme yang berasal dari linguistik, menekankan pengkajiannya pada hal-hal yang menyangkut pengorganisasian bahasa dan sistem sosial. Pendekatan fungsionalisme yang berasal dari biologi, menekankan pengkajiannya tentang cara-cara mengorganisasikan dan mempertahankan sistem. Apabila ditelaah kedua

pendekatan ini sama-sama mempunyai penekanan yang sama, yakni tentang sistem sebagai struktur yang berfungsi.

Menurut S. Djuarsa (2004) bahwa kedua pendekatan ini juga memiliki beberapa persamaan karakteristik sebagai berikut :

- a. Baik pendekatan strukturalisme ataupun pendekatan fungsionalisme, dua-duanya sama-sama lebih mementingkan *synchrony* (stabilitas dalam kurun waktu tertentu) daripada *diachrony* (perubahan dalam kurun waktu tertentu).
- b. Kedua pendekatan sama-sama mempunyai kecenderungan memusatkan perhatiannya pada “akibat-akibat yang tidak diinginkan” (*unintended consequences*) daripada hasil-hasil yang sesuai tujuan. Kalangan strukturalis tidak mempercayai konsep-konsep “subjektivitas” dan “kesadaran”. Bagi mereka yang diamati terutama sekali adalah faktor-faktor yang berada di luar kontrol dan kesadaran manusia.
- c. Kedua pendekatan sama-sama mempunyai kepercayaan bahwa realitas itu pada dasarnya objektif dan *independent* (bebas). Oleh karena itu, pengetahuan, menurut pandangan ini, dapat ditemukan melalui metode pengamatan (observasi) empiris yang cermat.
- d. Pendekatan strukturalisme dan fungsionalisme juga sama-sama bersifat dualistis karena kedua-duanya memisahkan bahasa dan lambang dari pemikiran-pemikiran dan objek-objek yang disimbolkan dalam komunikasi. Menurut pandangan ini, dunia ini hadir karena dirinya sendiri, sementara bahasa hanyalah alat untuk merepresentasikan hal yang telah ada.
- e. Kedua pendekatan juga sama-sama memegang prinsip *the correspondence theory of truth* (teori kebenaran yang sesuai). Menurut teori ini bahasa harus sesuai dengan realitas. Simbol-simbol harus merepresentasikan sesuatu secara akurat.

## 2. Teori-teori *behavioral* dan *cognitive*

Sebagaimana halnya dengan teori-teori strukturalis dan fungsional, teori-teori *behavioral*, dan kognitif juga merupakan gabungan dari dua tradisi yang berbeda. Asumsinya tentang hakikat dan cara menentukan pengetahuan juga sama dengan aliran strukturalis dan fungsional. Perbedaan utama antara aliran *behavioral* dan kognitif dengan aliran

strukturalis dan fungsional hanyalah terletak pada fokus pengamatan serta sejarahnya. Teori-teori strukturalis dan fungsional yang berkembang dari sosiologi dan ilmu-ilmu sosial lainnya cenderung memusatkan pengkajiannya pada hal-hal yang menyangkut struktur sosial dan budaya. Sementara teori-teori behavioral dan kognitif yang berkembang dari psikologi dan ilmu-ilmu pengetahuan behavioralis lainnya, cenderung memusatkan pengamatannya pada diri manusia secara individual. Salah satu konsep pemikirannya yang terkenal adalah tentang model “S-R” (stimulus-response) yang menggambarkan proses informasi antara “stimulus” (rangsangan) dan “respons” (tanggapan).

Teori-teori “behavioral dan cognitive” juga mengutamakan “variableanalytic” (analisis variabel). Analisis ini pada dasarnya merupakan upaya mengidentifikasi variabel-variabel kognitif yang dianggap penting, serta mencari hubungan korelasi di antara variabel. Analisis ini juga menguraikan tentang cara-cara bagaimana variabel-variabel proses kognitif dan informasi menyebabkan atau menghasilkan tingkah laku tertentu. Komunikasi, menurut pandangan teori ini, dianggap sebagai manifestasi dari tingkah laku, proses berpikir, dan fungsi “bio-neural” dari individu. Oleh karenanya, variabel-variabel penentu yang memegang peranan penting terhadap sarana kognisi seseorang (termasuk bahasa) biasanya berada di luar kontrol dan kesadaran orang tersebut.

### 3. Teori-teori konvensional dan interaksional

Pada teori ini berpandangan bahwa kehidupan sosial merupakan suatu proses interaksi yang membangun, memelihara serta mengubah kebiasaan-kebiasaan tertentu, termasuk dalam hal ini bahasa dan simbol-simbol. Komunikasi, menurut teori ini, dianggap sebagai alat perekat masyarakat (*the glue of society*). Kelompok teori ini berkembang dari aliran pendekatan “interaksionisme simbolis” (*symbolic interactionism*) sosiologi dan filsafat bahasa *ordiner*. Bagi kalangan pendukung teori-teori ini, pengetahuan dapat ditemukan melalui metode interpretasi.

Berbeda dengan teori-teori strukturalis yang memandang struktur sosial sebagai penentu, teori-teori interaksional dan konvensional melihat struktur sosial sebagai produk dari interaksi. Fokus pengamatan teori-teori ini bukan terhadap struktur tetapi tentang bahasa dipergunakan untuk

membentuk struktur sosial, serta bahasa dan simbol-simbol lainnya direproduksi, dipelihara serta diubah dalam penggunaannya. Makna, menurut pandangan kelompok teori ini, tidak merupakan suatu kesatuan objektif yang ditransfer melalui komunikasi tetapi muncul dari dan diciptakan melalui interaksi. Dengan kata lain, makna merupakan produk dari interaksi.

Menurut teori-teori interaksional dan konvensional, makna pada dasarnya merupakan kebiasaan-kebiasaan yang diperoleh melalui interaksi. Oleh karena itu, makna dapat berubah dari waktu ke waktu, dari konteks ke konteks, serta dari satu kelompok sosial ke kelompok lainnya. Dengan demikian, sifat objektivitas dari makna adalah relatif dan temporer.

#### **4. Teori-Teori Kritis dan Interpretif**

Kelompok teori yang keempat adalah kelompok teori-teori kritis dan interpretif. Gagasan-gagasannya banyak berasal dari berbagai tradisi, seperti sosiologi interpretif (*interpretive sociology*), pemikiran Max Weber, *phenomenology* dan *hermeneutics*, Marxisme dan aliran "*Frankfurt School*", serta berbagai pendekatan tekstual, seperti teori-teori retorika, "*biblical*" dan kesusastraan. Pendekatan kelompok teori ini terutama sekali populer di negara-negara Eropa.

Meskipun ada beberapa perbedaan di antara teori-teori yang termasuk dalam kelompok ini, namun terdapat dua karakteristik umum. Pertama, penekanan terhadap peran subjektivitas yang didasarkan pada pengalaman individual. Kedua, makna atau "*meaning*" merupakan konsep kunci dalam teori-teori ini. Pengalaman dipandang sebagai "*meaning centered*" atau dasar pemahaman makna. Dengan memahami makna dari suatu pengalaman, seseorang akan menjadi sadar akan kehidupan dirinya. Dalam hal ini Bahasa menjadi konsep sentral karena bahasa dipandang sebagai kekuatan yang mengemudikan pengalaman manusia.

Di samping persamaan umum, juga terdapat perbedaan yang mendasar antara teori-teori interpretif dan teori-teori kritis dalam hal pendekatannya. Pendekatan teori interpretif cenderung menghindari sifat-sifat preskriptif dan keputusan-keputusan absolut tentang fenomena yang diamati. Pengamatan (*observations*) menurut teori interpretif,

hanyalah sesuatu yang bersifat tentatif dan relatif. Sementara teori-teori kritis (*critical theories*) lazimnya cenderung menggunakan keputusan-keputusan yang absolut, preskriptif, dan juga politis sifatnya.

Berdasarkan konteks atau tingkatan analisisnya, menurut S. Djuarsa (2004) teori-teori komunikasi secara umum dapat dibagi dalam lima konteks atau tingkatan sebagai berikut. (1) *Intrapersonal communication* (komunikasi intra pribadi), (2) *interpersonal communication* (komunikasi antarpribadi), (3) *group communication* (komunikasi kelompok), (4) *organizational communication* (komunikasi organisasi), dan (5) *mass communication* (komunikasi massa).

*Intrapersonal communication* menurut S. Djuarsa (2004) adalah proses komunikasi yang terjadi dalam diri seseorang. Hal yang jadi pusat perhatian adalah jalannya proses pengolahan informasi yang dialami seseorang melalui sistem syaraf dan indranya. Sedangkan *Interpersonal communication* atau komunikasi antarpribadi adalah komunikasi antar perorangan dan bersifat pribadi, baik yang terjadi secara langsung (tanpa medium) ataupun tidak langsung (melalui medium). Kegiatan-kegiatan seperti percakapan tatap muka (*face to face communication*), percakapan melalui telepon, surat menyurat pribadi, merupakan contoh-contoh komunikasi antarpribadi. Teori-teori komunikasi antarpribadi umumnya memfokuskan pengamatannya pada bentuk-bentuk dan sifat hubungan (*relationships*), percakapan (*discourse*), interaksi, dan karakteristik komunikator.

Komunikasi kelompok (*group communication*) memfokuskan pembahasannya pada interaksi di antara orang-orang dalam kelompok-kelompok kecil. Komunikasi kelompok juga melibatkan komunikasi antarpribadi. Teori-teori komunikasi kelompok antara lain membahas dinamika kelompok, efisiensi, dan efektivitas penyampaian informasi dalam kelompok, pola, dan bentuk interaksi, serta pembuatan keputusan.

Komunikasi organisasi (*organizational communication*) menunjuk pada pola dan bentuk komunikasi yang terjadi dalam konteks dan jaringan organisasi. Komunikasi organisasi melibatkan bentuk-bentuk komunikasi formal dan informal, serta bentuk-bentuk komunikasi antarpribadi dan komunikasi kelompok. Pembahasan teori-teori komunikasi organisasi antara lain menyangkut struktur dan fungsi organisasi, hubungan

antarm manusia, komunikasi, dan proses pengorganisasian, serta kebudayaan organisasi.

Komunikasi massa (*mass communication*) menurut S. Djuarsa (2004) adalah komunikasi melalui media massa yang ditujukan kepada sejumlah khalayak yang besar. Proses komunikasi massa melibatkan aspek-aspek komunikasi intrapribadi, komunikasi antarpribadi, komunikasi kelompok, dan komunikasi organisasi. Teori-teori komunikasi massa umumnya memfokuskan perhatiannya pada hal-hal yang menyangkut struktur media, hubungan media, dan masyarakat, hubungan antara media dan khalayak, aspek-aspek budaya dari komunikasi massa, serta dampak atau hasil komunikasi massa terhadap individu.

## **F. KONSEP KUNCI KOMUNIKASI ORGANISASI**

Dalam mencapai tujuan sebuah organisasi, bahwa sebuah organisasi harus memiliki komitmen dalam mencapai tujuannya. Keberhasilan sebuah komunikasi organisasi ditentukan berbagai aspek dalam implementasinya. Menurut Arni Muhammad (2009) bahwa komunikasi organisasi mengandung tujuh konsep kunci yaitu sebagai berikut :

### **1. Proses**

Suatu organisasi adalah suatu sistem terbuka yang dinamis, menciptakan dan saling menukar pesan di antara anggotanya, karena gejala menciptakan dan menukar informasi yang berjalan terus menerus dan tidak ada henti-hentinya maka dikatakan sebagai suatu proses.

### **2. Pesan**

Pesan adalah susunan simbol yang penuh arti tentang orang, objek, kejadian yang di hasilkan oleh interaksi dengan orang. Untuk berkomunikasi seseorang harus sanggup menyusun suatu gambaran mental, memberi gambaran itu dan mengembangkan suatu perasaan terhadapnya. Komunikasi tersebut efektif kalau pesan yang dikirim atau diartikan sama dengan apa yang dimaksudkan oleh si pengirim. Simbol-simbol yang digunakan dalam pesan dapat berupa verbal dan nonverbal.

3. Jaringan

Organisasi terdiri dari beberapa orang yang tiap-tiapnya menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi. Ciptaan dan pertukaran pesan dari orang-orang ini sesamanya terjadi melalui suatu set jalan kecil yang dinamakan jaringan komunikasi.

4. Keadaan Saling Tergantung

Konsep kunci dari komunikasi organisasi yang ke empat adalah keadaan yang saling tergantung antara satu bagian dengan bagian lainnya. Hal ini telah menjadi sifat dari suatu organisasi yang merupakan suatu sistem terbuka.

5. Hubungan

Hubungan manusia dalam organisasi berkisar mulai dari yang sederhana yaitu hubungan diantara dua orang atau diadik sampai kepada hubungan yang kompleks, yaitu hubungan dalam kelompok kecil maupun besar dalam organisasi.

6. Lingkungan

Yang dimaksud dengan lingkungan adalah semua totalitas secara fisik dan faktor sosial yang diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem. Lingkungan ini dapat dibedakan atas lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

7. Ketidakpastian

Ketidakpastian adalah perbedaan informasi yang tersedia dengan informasi yang diharapkan. Untuk mengurangi faktor ketidakpastian ini organisasi menciptakan dan menukar pesan diantara anggota, melakukan suatu penelitian, pengembangan organisasi, dan menghadapi tugas-tugas yang kompleks dengan integrasi yang tinggi.

## **G. RANGKUMAN MATERI**

Komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi. Komunikasi formal adalah komunikasi yang di setujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus di lakukan dalam organisasi. Adapun komunikasi informal adalah komunikasi yang di setujui secara sosial. Orientasinya

bukan pada organisasi, tetapi lebih kepada anggotanya secara individual. Menyusun sebuah strategi komunikasi merupakan suatu seni, bukan suatu yang ilmiah dan ada banyak cara pendekatan yang berbeda untuk melakukan tugas ini. Seperti halnya strategi dalam bidang apapun, strategi komunikasi harus di dukung oleh teori, karena teori merupakan pengetahuan berdasarkan pengalaman yang sudah diuji kebenarannya. secara umum teori-teori komunikasi dapat dibagi dalam dua kelompok. Kelompok pertama disebut kelompok “teori-teori umum” (*general theories*). Kelompok kedua adalah kelompok “teori-teori kontekstual” (*contextual theories*). Ada empat jenis teori yang diklasifikasikan masuk ke dalam kelompok teori-teori umum: (1) teori-teori fungsional dan struktural, (2) teori-teori *behavioral* dan *cognitive*, (3) teori-teori konvensional dan interaksional, serta (4) teori-teori kritis dan interpretif. Sementara kelompok teori-teori kontekstual terdiri dari teori-teori tentang (1) komunikasi antarpribadi, (2) komunikasi kelompok, (3) komunikasi organisasi, dan (4) komunikasi massa.

### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Jelaskan pengertian komunikasi organisasi secara komprehensif ?
2. Jelaskan hambatan komunikasi organisasi secara komprehensif ?
3. Jelaskan strategi komunikasi organisasi ?
4. Jelaskan dimensi komunikasi organisasi ?
5. Jelaskan empat jenis teori komunikasi yang termasuk teori umum ?

## DAFTAR PUSTAKA

- Effendy. (2003). Ilmu Teori dan Filsafat Komunikasi. Bandung: PT. Citra Aditya Bakti.
- Effendy. (2007). Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek. Bandung: Rosda Karya.
- Harun. (2008). Komunikasi Organisasi. Bandung : CV. Mandar Maju.
- Liliweri, A. (2004). Wacana Komunikasi Organisasi. Bandung: Mandar Maju.
- Muhammad, A. (2009). Komunikasi Organisasi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Romli, K. (2011). Komunikasi Organisasi Lengkap. Jakarta.
- Ruslan. (2002). Manajemen Humas & Komunikasi Konsep dan Aplikasi. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Sendjaja, D. (2004). Pengantar Ilmu Komunikasi, Jakarta: Universitas Terbuka.
- Senjaja, D. (2007). Teori Komunikasi. Jakarta: Universitas Terbuka.





# KOMUNIKASI ANTARPRIBADI DALAM KONTEKS ORGANISASI

---

**Ita Musfirowati Hanika, S.A.P., M.I.Kom**  
**Prodi Komunikasi Universitas Pertamina**

## **A. PENDAHULUAN**

Organisasi merupakan entitas yang terus mengalami perkembangan akibat pengaruh teknologi dan perubahan zaman, namun satu yang dipahami bahwa organisasi merupakan wadah yang menjembatani unit yang berkaitan dan hubungan hierarkis dalam mencapai tujuan (Muhammad, 2011). Mengingat organisasi merupakan sebuah sistem yang saling berkaitan dan memengaruhi satu sama lain, maka peran komunikasi dalam suatu organisasi merupakan komponen yang sangat penting untuk melakukan koordinasi dan mengawasi aktivitas individu yang terlibat di dalam organisasi (Jablin & Putnam, 2001).

Komunikasi juga memegang peranan penting bagi organisasi ketika menghadapi perubahan baik lingkup internal maupun eksternal. Komunikasi merupakan kunci untuk melakukan identifikasi dan koordinasi antar pemangku kepentingan, membangun proses interaksi sosial antar pihak yang terlibat, menyusun dan mengambil keputusan (Lewis, 2019). Apabila komunikasi efektif tidak dapat diterapkan di organisasi maka akan

timbul efek domino dan menyebabkan berbagai permasalahan problematik yang sulit diatasi. Laporan McKinsey (Lewis, 2019) menyebutkan hanya sepertiga pemimpin organisasi yang berhasil melakukan perubahan. Statistik lain juga menyebutkan bahwa pada tataran pelaksanaan, 80 perusahaan global gagal menyampaikan *values* organisasi (Knodel 2004, dalam Lewis, 2019). Kegagalan tersebut tentu dapat memengaruhi keberlangsungan organisasi mulai dari menurunnya produktivitas pekerja, dampak kepada merek, hingga kehilangan kepercayaan dari para *stakeholders* dan juga konsumen (Lewis, 2019).

Di Indonesia, sejumlah penelitian menyebutkan bahwa terdapat sejumlah pengaruh komunikasi organisasi bagi keberlangsungan organisasi di berbagai bidang. Pada organisasi swasta, komunikasi dalam berorganisasi ditengarai dapat membuat karyawan semakin giat dalam bekerja yang dapat memberikan dampak positif dalam pencapaian tujuan perusahaan (Ernika, 2016). Komunikasi organisasi juga memiliki pengaruh terhadap kepuasan kinerja (Afianto & Utami, 2006). Pada organisasi pemerintah, komunikasi organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja aparat (Afifi & Nugroho, 2018).

Guna mengembangkan kecakapan komunikasi organisasi individu, supervisor maupun atasan dapat melakukan komunikasi terbuka dengan memberikan pengarahan, pengertian, dan membangun kerja sama antara supervisor dan para pekerja (Hariandja 2002, dalam Afianto & Utami, 2006). Selain hal tersebut, pimpinan juga dapat mengembangkan kedekatan personal dan memanfaatkan teknologi untuk mempermudah komunikasi (Akbar & Chatamallah, 2019).

Dari berbagai penelitian menyebutkan bahwa komunikasi tidak bisa dipisahkan dalam kehidupan berorganisasi sehingga terminologi komunikasi organisasi semakin berkembang seiring berkembangnya zaman. Untuk memahami hal tersebut, terdapat sejumlah pendekatan yang digunakan untuk memahami komunikasi organisasi yang terdiri dari komunikasi organisasi hanya dipahami sebatas pada divisi yang menjalankan fungsi komunikasi secara umum. Pendekatan kedua mengalami perkembangan yang menitikberatkan pada aktivitas atau fenomena komunikasi yang terjadi di dalam organisasi. Terakhir pada pendekatan yang menekankan komunikasi sebagai cara untuk

menggambarkan dan menjelaskan organisasi melalui interaksi simbolik yang dipertukarkan. Pendekatan terakhir mengalami perluasan makna bahwa komunikasi organisasi bukan hanya mencakup interaksi yang terjadi di dalam organisasi namun juga digunakan untuk melihat interaksi antar organisasi dan berbagai komponen lain seperti struktur sosial, pengetahuan, karakteristik pekerja (Jablin & Putnam, 2001).

Secara umum, komunikasi organisasi memiliki pengertian sebagai interaksi yang terjadi dalam suatu sistem terbuka yang sangat kompleks dan memengaruhi lingkungan baik dalam ruang lingkup internal maupun eksternal. Dalam memahami definisi komunikasi organisasi terdapat 7 (tujuh) komponen yang terdiri dari proses, pesan, jaringan, ketergantungan, hubungan, lingkungan, dan ketidakpastian (Goldhaber, 1974) dengan rincian sebagai berikut:

### **1. Proses dalam komunikasi organisasi**

Merupakan aktivitas mempertukarkan pesan yang dilakukan secara terus menerus. Sebagai upaya dalam menanggapi perubahan organisasi dihadapkan pada ketidakpastian dan untuk mengurangi hal tersebut, organisasi terus berproses untuk dapat beradaptasi terhadap perubahan.

### **2. Pesan**

Merupakan simbol untuk memberikan makna terhadap sesuatu informasi. Komunikasi dikatakan efektif manakala lawan bicara dapat menggambarkan konsep serta makna yang disampaikan oleh pemberi pesan. Mengingat sebuah pesan lebih dari simbol, maka cakupannya tidak hanya terbatas pada bahasa verbal namun juga *non-verbal* yang memiliki makna. Dalam organisasi, individu yang terlibat dalam entitas tersebut mempertukarkan pesan verbal dalam bentuk tertulis maupun tulisan seperti surat, memo, percakapan, dan pidato. Pada komunikasi *non-verbal*, pesan mengacu pada bahasa tubuh, karakteristik fisik, intonasi suara, jarak personal, dan lingkungan. Pesan dalam komunikasi organisasi juga mencakup pada tujuan atau latar belakang seseorang yang mana pesan tersebut memiliki tujuan untuk menyelesaikan tugas, mengelola organisasi yang dalam hal ini dalam pembuatan kebijakan atau menjaga stabilitas organisasi, atau pesan yang memiliki tujuan untuk mengembangkan hubungan antarpribadi.

### 3. Jaringan

Pola komunikasi dalam organisasi terdiri dari *downward communication* yang merupakan bentuk komunikasi dari pimpinan kepada pekerja yang dapat ditemukan pada organisasi militer dengan mengedepankan fungsi penyelesaian pekerjaan. Pemberian perintah, arahan pekerjaan, hingga pengarahan disiplin merupakan bentuk dari *downward communication*. Sebaliknya pada *upward communication*, interaksi terjadi dari pekerja kepada pimpinan yang dapat ditemukan ketika pekerja mengharapkan evaluasi atau *feedback* terhadap pekerjaan dan juga memberikan saran. Meskipun begitu, pada organisasi juga terdapat interaksi antar lini atau yang disebut sebagai *horizontal communication*. Pada komunikasi tersebut, pesan dipertukarkan pada posisi yang setara secara kewenangan dan digunakan untuk melakukan koordinasi, menyelesaikan konflik atau gosip.

### 4. Ketergantungan

Organisasi merupakan entitas terbuka yang mana satu sama lain saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan. Sebagai sebuah sistem, terdapat subsistem yang memiliki keterikatan. Manakala terdapat satu komponen yang bermasalah maka akan memengaruhi organisasi secara keseluruhan. Sebagai contoh ketika manajer membuat keputusan tentang pemotongan gaji bagi seluruh karyawan, maka hal tersebut akan memberikan respon yang luar biasa bagi organisasi secara keseluruhan. Dari segi internal, para pekerja dapat melakukan unjuk kerja yang pada akhirnya pihak eksternal seperti media dapat melakukan peliputan terhadap hal tersebut dan dapat memengaruhi reputasi perusahaan.

### 5. Hubungan

Organisasi sebagai sistem sosial terbuka memiliki fungsi untuk menghubungkan satu sama lain individu dengan berbagai tingkatan yang terdiri dari komunikasi antarpribadi, komunikasi kelompok kecil, dan *audience communication*. Hal tersebut menunjukkan bahwa organisasi memiliki interaksi yang terjalin secara diadik hingga pada cakupan yang lebih luas. Pada komunikasi antarpribadi, terdapat setidaknya dua individu saling mempertukarkan pesan dan memiliki kedekatan secara personal.

Pada komunikasi kelompok, setidaknya terdapat tiga hingga dua belas individu yang saling berinteraksi. Pada *audience communication*, setidaknya tiga belas hingga individu secara keseluruhan terlibat.

## 6. Lingkungan

Duncan (dalam Goldhaber, 1974) mendefinisikan lingkungan sebagai faktor fisik dan sosial dalam proses pengambilan keputusan bagi individu yang tergabung dalam suatu sistem. Terdapat dua komponen dalam memahami lingkungan sebagai bagian dari organisasi, yaitu internal dan eksternal. Pada komponen internal, lingkungan mengacu pada individu yang terlibat di dalam organisasi, fungsi dan staf, tujuan, produk atau layanan, dan integrasi. Pada komponen eksternal mengacu pada konsumen, *supplier*, kompetitor, dan teknologi.

## 7. Ketidakpastian

Suatu organisasi menciptakan dan mempertukarkan pesan antar individu yang terlibat. Interaksi tersebut menimbulkan ketidakpastian terlebih bagi organisasi atau divisi yang memiliki tugas kompleks. Sebagai contoh, ketika perusahaan asing ingin melakukan ekspansi ke daerah namun wilayah yang dituju memiliki informasi yang terbatas hingga ketidakpastian regulasi menjadikan pimpinan maupun pekerja diliputi ketidakpastian dalam menentukan keputusan. Ketidakpastian juga dapat terjadi karena informasi yang diterima organisasi terlalu banyak dari yang dibutuhkan.

Pada hubungan dasar, organisasi melibatkan percakapan antar individu yang terjadi secara dua arah dalam bentuk komunikasi atasan ke bawahan, bawahan kepada atasan, serta ke sesama lini yang dikenal sebagai komunikasi antarpribadi. Percakapan antara atasan kepada bawahan merupakan jenis komunikasi yang paling sering ditemukan di organisasi. Memberikan *feedback* terhadap kinerja bawahan, melakukan penilaian kinerja, serta menyediakan informasi merupakan bentuk komunikasi yang dilakukan dari atasan kepada bawahan. Berbagai kegiatan tersebut merupakan bagian dari upaya organisasi untuk mengembangkan komitmen mereka dalam meningkatkan hubungan

antara individu yang terlibat di dalam organisasi (Meyer & Herscovitch, 2001; Tansky & Cohen, 2001).

Terdapat tiga bentuk komitmen yang ada di dalam suatu organisasi yaitu afektif, normatif, dan keberlanjutan (Mayer, 1990). Afektif merupakan bentuk komitmen yang dikonseptualisasikan melalui keterikatan. Normatif merupakan bentuk komitmen yang dikonseptualisasikan melalui tanggung jawab dan melaksanakan norma. Pada komitmen keberlanjutan dapat dilihat melalui investasi dan pengorbanan individu. Melalui tiga bentuk komitmen tersebut diharapkan komunikasi antarpribadi suatu organisasi dapat dikembangkan.

Saat ini komunikasi antarpribadi menjadi salah satu keterampilan yang disyaratkan setiap organisasi modern kepada para pimpinan termasuk pekerja untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi (Singh & Lalropuii, 2014). Sejumlah penelitian menyatakan bahwa intensitas dan kualitas komunikasi antarpribadi memainkan peranan penting pada kepuasan pegawai (Goldhaber, 1974) dan juga dapat meningkatkan kinerja pegawai (Rahardja, 2004). Melalui komunikasi terbuka yang dilakukan antara atasan ke bawahan, bawahan ke atasan maupun pada tingkat yang sama dapat membantu individu memahami pentingnya menghargai orang lain, meningkatkan kinerja dan kegiatan organisasi dalam jangka panjang, dan meningkatkan loyalitas individu kepada perusahaan (Nicolae & Alina, 2013). McCroskey (dalam Goldhaber, 1974) menganalogikan komunikasi organisasi sebagai *“hot talk in cool buildings”* yang diartikan pembicaraan panas di gedung yang dingin, sehingga setiap individu yang terlibat dalam organisasi tanpa terkecuali harus bersikap terbuka, jujur, saling mempercayai dan menghargai satu sama lain. Para pimpinan juga dituntut lebih banyak untuk menunjukkan rasa penghargaan yang lebih kepada para karyawan.

## **B. KOMUNIKASI ANTARPRIBADI**

Komunikasi antarpribadi merupakan proses pertukaran pesan di antara para individu yang mana merupakan komponen utama dalam perilaku organisasi yang memengaruhi keberhasilan pekerjaan hingga hubungan antar rekan kerja, sesama level, atau bawahan. Vardaman & Halterman (dalam Singh & Lalropuii, 2014) mendefinisikan komunikasi

antarpribadi yang terjadi dalam ruang lingkup organisasi sebagai interaksi verbal dan *non-verbal* antar pemangku kepentingan dengan tujuan untuk membangun pemahaman dan persepsi melalui berbagai saluran, sistem komunikasi, jaringan, dan struktur organisasi.

Lebih lanjut, pada komunikasi antarpribadi, individu yang terlibat dalam interaksi memiliki tujuan untuk membangun dan mengembangkan hubungan personal. Interaksi dapat dibangun melalui percakapan, komunikasi melalui tulisan, hingga menggunakan bahasa tubuh baik dilakukan secara tatap muka maupun tatap maya (Saxena, 2015). Dalam konteks organisasi, komunikasi antarpribadi dapat ditemukan dalam interaksi formal ketika membahas suatu proyek, rapat rutin, penilaian kinerja karyawan, hingga interaksi informal. Komunikasi antarpribadi juga dapat ditemukan di luar organisasi seperti interaksi karyawan kepada klien hingga percakapan pimpinan kepada pemegang saham (Sethi & Seth, 2009).

Mengingat hubungan yang dibangun dalam komunikasi antarpribadi adalah hubungan personal dan berupaya mengembangkan kedekatan, maka setiap individu yang tergabung dalam organisasi termasuk pimpinan maupun pekerja, dihimbau untuk dapat mengembangkan kompetensi tersebut. Seseorang yang memiliki kompetensi komunikasi antarpribadi dapat berinteraksi dengan baik kepada seluruh pekerja dan juga pimpinan secara efektif dan efisien, mereka dapat mengatasi konflik, melakukan negosiasi, menilai sesuatu secara objektif, dan terbuka pada perbedaan pendapat maupun pandangan (Singh & Lalropuii, 2014). Sejumlah perusahaan bahkan mengharapkan para manajer memiliki kompetensi komunikasi antarpribadi yang efektif dalam menyampaikan pesan secara jujur dan terbuka, memiliki kemampuan mendengarkan, dan kemampuan memimpin serta berkolaborasi (Bambacas & Patrickson, 2008).

Terdapat sejumlah komponen mendasar dalam komunikasi antarpribadi (Sethi & Seth, 2009), yang terdiri dari:

1. **Komunikator;** melibatkan setidaknya dua individu dalam melakukan interaksi dua arah
2. **Pesan;** informasi yang dipertukarkan dalam percakapan baik secara verbal maupun *non-verbal*

3. **Noise**; distorsi dalam berinteraksi berupa perbedaan budaya, gangguan dari lingkungan sekitar dan hal-hal yang dapat menghambat kelancaran komunikasi. Sebagai contoh, seorang manajer mengajak asistennya untuk berbicara tatap muka namun percakapan mereka sedikit terganggu karena kantor sedang mengalami renovasi. Suara bising tersebut membuat keduanya kesulitan memahami kata-kata secara utuh.
4. **Respon**; umpan balik dari suatu percakapan bisa berupa perkataan maupun bahasa tubuh. Sebagai contoh, ketika karyawan ingin mengajukan cuti liburan kepada pimpinan karena merasa stres dan membutuhkan liburan. Pimpinan menyetujui dengan mengangguk dan mengatakan bahwa karyawan tersebut harus beristirahat. Pernyataan yang diberikan oleh pimpinan tersebut merupakan respon dari kata-kata karyawan
5. **Background**; segala bentuk interaksi melibatkan latar belakang situasional, sosial dan emosional. Pada latar belakang situasional, percakapan mengacu pada tempat dilaksanakannya interaksi tersebut seperti kantor, ruang pertemuan, kafetaria, ruang pimpinan, hingga *pantry*. Pada latar belakang situasional, interaksi mengacu pada peran dan tanggung jawab individu. Pada latar belakang emosional, interaksi dapat memengaruhi kondisi psikis seseorang.
6. **Channel**; mengacu pada sarana fisik yang digunakan untuk menyampaikan pesan dari satu orang ke yang lainnya. Dalam kasus komunikasi antarpribadi, pidato hingga visi misi organisasi menjadi saluran untuk menyampaikan pesan.
7. **Communication Channel**; media yang digunakan dalam menyampaikan pesan. Terdapat dua jenis media yang digunakan dalam melakukan komunikasi antarpribadi yaitu saluran langsung dan tidak langsung. Pada saluran langsung, interaksi dapat dilakukan dengan menggunakan media yang melibatkan panca indera sedangkan pada saluran langsung, interaksi menitikberatkan pada bahasa tubuh, ekspresi wajah, hingga isyarat suara.

Carl Rogers (dalam Goldhaber, 1974) menyatakan bahwa komunikasi antarpribadi dikatakan berhasil dan efektif manakala pihak yang terlibat memenuhi komponen di bawah ini:

1. Terlibat dalam interaksi personal seperti melakukan percakapan di luar jam kerja, menanyakan kabar dan kondisi, hingga bertukar cerita seputar kehidupan personal.
2. Mengembangkan sikap empati dengan menghargai dan berupaya untuk saling memahami serta mengerti keadaan satu sama lain.
3. Membangun iklim positif dengan cara saling mendukung hingga membantu untuk kesejahteraan satu sama lain.
4. Saling menghargai satu sama lain tanpa syarat.
5. Menunjukkan ketulusan, saling menerima satu sama lain, serta menghargai perasaan satu sama lain.
6. Menunjukkan keterbukaan dan mendukung satu sama lain untuk mengurangi kesalahpahaman.
7. Menunjukkan perilaku yang dapat dipercaya dan pada saat yang sama memperkuat perasaan aman satu sama lain.

Setiap individu yang terlibat di dalam organisasi dapat mengembangkan kompetensi komunikasi antarpribadi dengan sejumlah strategi yang mana salah satunya dapat ditempuh dengan memahami diri sendiri, memahami orang lain dengan proses mendengarkan dan berkomunikasi efektif, dan kemampuan untuk menyelesaikan konflik.

## **C. KEMAMPUAN MEMAHAMI DIRI**

### **1. *Self Awareness* atau Kesadaran Diri**

Pada lingkungan kerja yang kompetitif dan terdiri dari berbagai latar belakang individu dengan budaya yang berbeda, kecerdasan emosional menjadi penting untuk dimiliki dan diasah oleh setiap individu. Kecerdasan emosional merupakan kemampuan untuk mengenali, memahami, dan menanggapi emosi dalam diri kita dan orang lain (Hynes, 2015). Melalui kecerdasan emosional yang baik, seseorang dapat menciptakan iklim komunikasi yang suportif, terbuka terhadap perbedaan pendapat maupun kritik, mengambil keputusan meskipun dalam keadaan tertekan, dan mengembangkan hubungan personal untuk kemajuan bersama.

Salah satu cara yang dilakukan dalam mengembangkan kecerdasan emosional yaitu melalui memiliki kesadaran diri atau *self awareness*. Goleman (dalam Rahmasari, 2012) mengungkapkan bahwa kesadaran diri merupakan salah satu dari lima komponen kecerdasan emosional yang dapat memengaruhi kesuksesan seseorang.

Kesadaran diri merupakan keadaan individu dalam memperhatikan pikiran, perilaku, perasaan, dan dampaknya terhadap orang lain. Mengingat hal tersebut, bukanlah hal yang mudah, maka dibutuhkan komitmen untuk mengembangkannya karena setiap faktor internal kita dapat memengaruhi cara kita berinteraksi dengan orang lain, sehingga kita harus mengidentifikasi dan mengevaluasi setiap tindak tanduk kita. Berikut merupakan manfaat dalam memiliki kemampuan memahami diri (Janasz, Dowd, & Schneider, 2009), yaitu:

- a. Mengembangkan diri.
- b. Memahami dan mengembangkan hubungan dengan orang lain.
- c. Membantu perencanaan karier dan kehidupan yang lebih matang. Mengetahui potensi serta hambatan yang ada di dalam diri dapat membantu dalam memilih karier atau pekerjaan yang sesuai. (tambahkan contoh).
- d. Memahami perbedaan.
- e. Meningkatkan produktivitas.
- f. Meningkatkan kemampuan untuk berkontribusi kepada organisasi.

Kemampuan memahami diri bagi seorang manajer maupun pimpinan dapat meningkatkan kepercayaan dan juga profesionalitas para pekerja. Hal tersebut dikarenakan mereka dapat belajar untuk menghargai, menghormati, dan juga berusaha berempati terhadap para pekerja. Para manajer atau pimpinan yang memiliki kesadaran diri tinggi, dapat mengelola konflik dengan kepala dingin serta terbuka terhadap perbedaan. Mereka berusaha mendengarkan para pekerja dengan menciptakan iklim yang suportif (Janasz, Dowd, & Schneider, 2009). Stanford menilai *soft skill* seperti kesadaran diri merupakan komponen penting dalam keberhasilan suatu kepemimpinan dibandingkan IQ maupun keterampilan teknis. Selain harus memiliki pengetahuan tentang organisasi maupun bidang yang digeluti, seorang pemimpin harus memiliki kesadaran diri sebagai bagian

dari aktualisasi diri dan juga kepemimpinan efektif (Showry & Manasa, 2014). Bagi seorang pekerja atau karyawan, kesadaran diri yang merupakan bagian dari kecerdasan emosi dapat meningkatkan kinerja, produktivitas, dan meningkatkan kebahagiaan seseorang (Rahmasari, 2012)

Janasz, Dowd, & Schneider (2009, p, 7) menjelaskan tahapan dalam mengembangkan kesadaran diri yang mencakup:

a. Analisa diri

Kemampuan untuk menelaah faktor yang memengaruhi sikap, pemikiran, maupun interaksi. Untuk dapat mengidentifikasi berbagai komponen yang memengaruhi, individu harus mengevaluasi segala pikiran dan perasaannya guna mendapatkan pemahaman baru. Sebagai contoh, seorang pemimpin dapat menemukan hambatan dalam pekerjaan tim manakala dia dapat melakukan refleksi diri dengan melihat pada awal pengambilan keputusan, bagaimana dirinya bersikap maupun berperilaku yang mungkin menjadi penghambat tim.

Kemampuan analisa diri juga didapatkan dengan mengevaluasi perilaku dan kepribadian. Pada perilaku, refleksi diri dapat dilakukan dengan mengamati reaksi atas kejadian yang pernah dialami. Pada kepribadian, gambaran diri dapat dilihat melalui karakteristik, temperamen, kecenderungan terhadap isu tertentu yang dibentuk melalui faktor sosial, budaya, dan lingkungan.

b. *Self-Monitoring*

*Self-monitoring* merupakan kemampuan untuk mengontrol diri sebelum berbicara atau bertindak. Dengan memahami situasi sosial maupun lingkungan pekerjaan dapat membantu individu untuk menyesuaikan perilaku dan interaksi mereka. Kemampuan *self-monitoring* didapatkan dengan cara menilai sikap dan perilaku dengan menganalisa elemen yang dapat meningkatkan kepuasan maupun sebaliknya. Individu yang memiliki tingkat *self-monitoring* yang tinggi biasanya merupakan pribadi yang sensitif terhadap lingkungan dan berupaya menyembunyikan identitas diri yang sesungguhnya. Sebaliknya pada mereka dengan tingkat *self-monitoring* rendah, umumnya akan lebih ekspresif dan responsif pada setiap situasi.

Pada situasi organisasi, individu disarankan untuk dapat mengontrol diri mereka dalam batas yang wajar atau tidak berlebihan mengingat hal tersebut akan berdampak pada kinerja dan hubungan antarpribadi. Individu tidak perlu selalu memikirkan kritik atau tanggapan orang lain maupun menjadi pribadi yang selalu bertindak menyenangkan orang lain, namun mereka dapat menjadi pribadi terbuka, mendengarkan perbedaan pendapat, bersikap asertif dan profesional.

### c. Keterbukaan diri

Salah satu cara yang dapat dilakukan seseorang untuk meningkatkan *self awareness* melalui berbagi pemikiran, perasaan, dan ide tanpa ada yang disembunyikan atau yang disebut sebagai *self disclosure* atau keterbukaan diri. Dengan mencoba terbuka mengenai informasi personal, kita membuka kemungkinan orang lain untuk memahami kita dengan segala kelebihan dan kekurangan yang kita miliki. Pada kesadaran diri, keterbukaan merupakan komponen penting untuk menyamakan persepsi antara individu yang terlibat dalam percakapan. Sebagai contoh ketika kita mendapatkan nilai yang kurang memuaskan pada penilaian kinerja, alih-alih terbelenggu dalam persepsi subjektif yang kita ciptakan, kita mencoba berbagi kepada orang terdekat seperti rekan kerja. Ketika mereka mendengarkan dan memberikan masukan, kita menjadi lebih terbuka terhadap kemungkinan yang memengaruhi ketidakpuasan nilai yang didapatkan.

Keterbukaan diri juga dapat membawa manfaat psikologis maupun fisiologis. Pada psikologis, individu dapat merasa lebih tenang dan memiliki beragam pemikiran yang membuat dirinya dapat berpikir lebih objektif. Pada kondisi fisiologis, mereka yang lebih terbuka dapat mengurangi kekhawatiran dan ketegangan. Selain hal tersebut, keterbukaan diri dapat meningkatkan hubungan personal antar individu, memengaruhi produktivitas kinerja, menciptakan iklim suportif dan rasa saling percaya, dan meningkatkan hubungan jangka panjang.

#### d. Meningkatkan pengalaman

Cara lain untuk meningkatkan kesadaran diri adalah dengan memperoleh banyak pengalaman dalam situasi yang beragam. Misalnya belajar atau bekerja di suatu negara atau lingkungan dengan tingkat heterogenitas yang tinggi. Selain hal tersebut, kita dapat melakukannya dengan mencari berbagai informasi baru yang dapat memperluas pengalaman serta pengetahuan. Kejadian negatif atau sesuatu yang tidak menyenangkan juga dianggap dapat menambah pengalaman seseorang.

Saat kita memperoleh lebih banyak pengalaman, kita belajar berbagai hal baik serta kegagalan dan bertanggung jawab untuk menata hidup yang lebih baik di masa yang akan datang. Hal tersebut bertujuan ketika kita menghadapi situasi baru, kita berupaya untuk dapat beradaptasi dengan pengetahuan dan pengalaman yang kita miliki. Terbuka terhadap pengalaman baru memperluas wawasan kita dan meningkatkan kemampuan kita untuk berinteraksi dengan dunia dan menjadi lebih percaya diri.

## 2. *Self Management* atau Kemampuan Mengelola Diri

Selain kesadaran diri, kemampuan mengelola diri merupakan salah satu komponen kecerdasan emosi yang dapat memengaruhi kesuksesan seseorang (Goleman dalam Rahmasari, 2012). Kemampuan mengelola diri merupakan usaha yang dilakukan individu dengan mengidentifikasi permasalahan, mengembangkan tujuan spesifik, dan strategi untuk mengambil keputusan hingga mengatasi permasalahan (Janasz, Dowd, & Schneider, 2009).

Terdapat sejumlah strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan mengelola diri yaitu menilai kemampuan diri, meminta *feedback* dari orang lain, percaya diri terhadap kemampuan yang dimiliki, tidak bersikap berlebihan, memikirkan tindakan di waktu yang tepat, mengembangkan kemampuan, termotivasi ketika mengerjakan sesuatu, melacak kemajuan pekerjaan, memikirkan segala keputusan, dan meluangkan waktu untuk orang lain (Janasz, Dowd, & Schneider, 2009).

Selain hal tersebut, individu yang memiliki kemampuan mengelola diri juga dapat mengatur waktu mereka dengan baik atau yang dikenal sebagai *time management*. *Time management* merupakan sikap dalam mencapai

aktivitas atau tujuan yang disesuaikan dengan jadwal atau waktu. Keterampilan tersebut menuntut individu untuk dapat memprioritaskan aktivitas yang dapat mendukung tujuan hidup. Dalam dunia pekerjaan atau organisasi, *time management* dapat menciptakan kondisi *work-life balance* atau keseimbangan antara kehidupan personal dan pekerjaan yang dianggap dapat meningkatkan produktivitas individu. Adagium “kerja pintar, bukan kerja keras” menjadi representasi dari *time management* yang baik. Dengan fokus terhadap energi yang digunakan untuk memprioritaskan aktivitas tertentu, hasil dari suatu kegiatan dapat diukur keberhasilannya. Mengelola waktu yang baik juga dianggap dapat mengurangi *stress* karena fokus terhadap hal penting yang dapat meningkatkan kualitas hidup (Janasz, Dowd, & Schneider, 2009).

Kemampuan mengelola diri juga terkait dengan mengelola stres atas kejadian tak terduga atau keadaan yang dianggap tidak menyenangkan (Janasz, Dowd, & Schneider, 2009). Stres dapat memicu perasaan tertekan, khawatir, frustrasi, amarah, kesedihan, ketidaksetaraan, kebingungan, hingga terkucilkan (Clarke dalam Crampton dkk, 1995). Meskipun stres memiliki makna yang kurang baik dan dapat menyebabkan gangguan kesehatan maupun psikologis, ternyata terdapat jenis stres positif yang dapat ditemukan ketika seseorang mendapatkan promosi atau melakukan perjalanan dinas (Crampton dkk, 1995). Keadaan tersebut di satu sisi menimbulkan tekanan tetapi juga mendatangkan keberkahan tersendiri. Sedangkan pada stres negatif dapat ditemukan pada kondisi pekerja yang mengalami musibah, dipecat, pemotongan gaji, ataupun pimpinan yang terbelit konflik atau gagal mendapatkan keuntungan (Crampton dkk, 1995). Terdapat sejumlah strategi yang dapat dilakukan oleh individu untuk mengelola stres yaitu identifikasi pemicu stres dan tingkatannya, menerapkan kemampuan mengelola waktu, belajar untuk berbagi dan terbuka, menulis catatan, berbicara kepada orang terdekat atau orang yang dapat dipercaya, menggunakan visualisasi atau membayangkan sesuatu. Seseorang yang didera stres juga dapat melakukan teknik berlatih pernafasan, meditasi, konsultasi dengan para ahli seperti psikolog maupun psikiater (Janasz, Dowd, & Schneider, 2009).

#### D. KEMAMPUAN MENDENGARKAN

Untuk mengembangkan kompetensi komunikasi antarpribadi, individu tidak hanya meningkatkan kecakapan dalam berbicara namun juga belajar untuk menyimak dan mendengarkan. Seringkali orang abai untuk memperhatikan lawan bicara mereka dan fokus untuk menyampaikan sesuatu kepada lawan bicara. Padahal untuk menciptakan efektivitas komunikasi antarpribadi, individu harus belajar mendengarkan terlebih dahulu untuk dapat memahami diri dan lawan bicara.

Dalam dunia pekerjaan, individu menghabiskan setengah hingga dua per tiga waktu mereka untuk meningkatkan. Meskipun waktu yang digunakan untuk mendengarkan cukup banyak, namun 75 sampai 90 persen individu yang terlibat dalam percakapan tidak benar-benar merasa didengarkan dan cenderung merasa diabaikan, dilupakan, hingga terdapat kesalahpahaman (Hynes, 2015). Padahal, untuk mencapai komunikasi efektif, pihak yang terlibat dalam interaksi harus memiliki kemampuan mendengarkan aktif (Janasz, Dowd, & Schneider, 2009). Melalui hal tersebut, kita dapat menyimpulkan bahwa keterampilan mendengarkan sulit untuk dilakukan dan membutuhkan pengalaman untuk mengembangkannya.

*Listening* atau mendengarkan merupakan proses individu dalam mengamati, menangkap maksud, dan memberikan tanggapan kepada lawan bicara. Efektivitas mendengarkan dapat dilihat melalui tiga dimensi yang terdiri dari *sensing*, evaluasi, dan memberikan tanggapan (Janasz, Dowd, & Schneider, 2009) dengan rincian sebagai berikut:

1. *Sensing*, individu tidak hanya memperhatikan kata-kata verbal yang diucapkan oleh lawan bicara namun menangkap bahasa nonverbal (Janasz, Dowd, & Schneider, 2009) yang ditampilkan melalui ekspresi wajah, kontak mata, dan postur tubuh dengan tujuan untuk menekankan bahasa verbal dan mengurangi ketidakpastian dalam berkomunikasi (Molen & Gramsbergen-Hoogland, 2005).
2. Evaluasi melibatkan kemampuan memahami arti yang disampaikan lawan bicara baik secara bahasa verbal atau nonverbal serta mengingat pesan yang disampaikan (Janasz, Dowd, & Schneider, 2009).

3. Memberikan tanggapan melibatkan individu yang terlibat dalam interaksi dan mendengarkan apa yang disampaikan (Janasz, Dowd, & Schneider, 2009).

Terdapat sejumlah strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan keterampilan mendengarkan secara aktif atau *active listening* (Hynes, 2015), yang terdiri dari:

1. Memilih tempat yang sesuai ketika melakukan interaksi dengan lawan bicara guna mengurangi kebisingan atau gangguan yang tidak diharapkan. Ketika seorang pimpinan ingin membuka sesi diskusi informal dengan karyawan, aktivitas dapat dilakukan di ruang pimpinan atau ruang rapat. Berdiskusi di *pantry* atau ruang terbuka dapat membuat suasana lebih cair namun gangguan suara dari lingkungan tidak dapat dihindari.
2. Memilih waktu terbaik untuk berkomunikasi. Pemilihan waktu dianggap dapat memengaruhi motivasi, emosi, dan kesediaan ketika membangun percakapan. Sebagai contoh, jika pimpinan ingin membahas hal personal dengan pekerja, perhatikan waktu yang dipilih dengan melihat kondisinya, tugas yang sedang dikerjakan, hingga bahasa tubuh. Begitu juga sebaliknya, jika seorang karyawan ingin menyampaikan keinginan naik gaji atau promosi kepada atasan, maka harus dapat memperhatikan keseluruhan aktivitas dan juga bahasa tubuh pimpinan. Berbicara di waktu yang tidak tepat akan membuat kita kehilangan kemampuan untuk mendengarkan secara aktif.
3. Memikirkan bias personal yang dapat memengaruhi interaksi. Jika kita tidak sadar terhadap hal tersebut, maka kita cenderung mendengar sesuatu yang ingin kita dengar. Dalam hal ini, setiap individu harus menempatkan diri secara objektif dan netral ketika membangun interaksi dengan orang lain.

Selain membangun ketiga hal yang disebutkan di atas, individu juga harus membaca bahasa nonverbal dan juga memberikan *feedback*. Mendengarkan aktif bukan hanya memahami kata-kata yang disampaikan melalui bahasa verbal atau yang disampaikan secara lugas namun juga bahasa *non-verbal* dan kemampuan memberikan tanggapan atau reaksi

atas pernyataan dari lawan bicara (Hynes, 2015). Individu juga dapat menunjukkan ketertarikan terhadap lawan bicara, berusaha fokus, melakukan kontak mata, tidak menginterupsi, menunjukkan empati, dan melakukan parafrase untuk memberikan penekanan dan menghindari kesalahpahaman, dan tidak berbicara terlalu banyak (Janasz, Dowd, & Schneider, 2009).

Individu yang terlibat dalam interaksi juga harus memahami bahwa dalam upaya mendengarkan aktif dan efektif terdapat sejumlah hambatan (Janasz, Dowd, & Schneider, 2009), yang terdiri dari:

1. Keterbatasan fisiologis; mendengarkan merupakan aktivitas yang melelahkan karena proses pemahaman terhadap suatu hal lebih menekankan pada penglihatan.
2. Rentang bicara atau mendengarkan; rata-rata orang mampu berbicara sekitar 120-150 kata per menit, sementara otak manusia memiliki kapasitas untuk memproses informasi sekitar 275-300 kata per menit. Meskipun begitu, ketika berpikir, otak manusia dapat memproses informasi hingga 500 kata per menit yang mana dapat memudahkan kita untuk *tune in* atau *tune out* ketika berinteraksi. Sehingga salah satu strategi untuk mengatasi *gap* tersebut dengan mengembangkan teknik presentasi untuk mendapatkan atensi lawan bicara.
3. *Judgmental* terhadap lawan bicara; ketika individu memiliki penilaian yang tidak baik terhadap lawan bicara, maka susah baginya untuk mendengarkan secara utuh atau bersikap objektif terhadap setiap kata yang disampaikan.
4. Mendengarkan hanya sebagian; bagi sebagian orang, proses mendengarkan hanya menyimak kata-kata yang disampaikan secara verbal atau yang terucap melalui mulut padahal bahasa nonverbal juga turut serta ketika seseorang berbicara. Sebagaimana seorang pekerja yang mengatakan bahwa dirinya baik padahal secara ekspresi wajah atau bahasa tubuh sudah menunjukkan tanda kelelahan. Jika pimpinan hanya mendengarkan yang terucap, maka dia gagal dalam mendengarkan secara aktif.
5. Menyiapkan argumen untuk bertahan dan berusaha unggul dalam percakapan.

6. Mendengarkan informasi yang hanya ingin didengar atau mengabaikan informasi yang tidak ingin didengar.
7. Ketidacukupan informasi.
8. Kekhawatiran dipengaruhi atau dibujuk.
9. Kebosanan.
10. Dipengaruhi emosi.

Lebih lanjut, diskusi mengenai cara atau gaya mendengarkan lebih berfokus kepada konteks formal dalam ruang lingkup organisasi. Namun, mendengarkan dalam konteks informal juga dianggap penting terutama bagi pimpinan. Para pimpinan harus tanggap dan waspada terhadap hal semacam itu karena terkadang terdapat informasi penting yang ada di dalam gosip dan pimpinan juga dapat mengidentifikasi potensi konflik. Meskipun begitu, penting bagi mereka yang mendengar hal semacam itu tidak terlalu ikut campur atau terlibat penuh namun tetap *stay tuned* terhadap pemberitaan mengingat penelitian mengungkapkan bahwa 70 sampai 90 persen yang dipertukarkan di gosip seringkali akurat (Hynes, 2015).

## E. BERKOMUNIKASI EFEKTIF

Seringkali orang menganggap komunikasi merupakan hal yang mudah karena dianggap hanya sekedar menyampaikan pesan, padahal untuk dapat berkomunikasi efektif, individu harus memahami gaya komunikasi, lawan bicara, pesan yang disampaikan, dan media yang digunakan. Meskipun kompleks dan tidak mudah, terdapat sejumlah strategi yang dapat digunakan untuk mengembangkan komunikasi efektif terutama bagi para individu yang tergabung dalam organisasi.

Aturan mendasar untuk berkomunikasi efektif dalam organisasi adalah menerapkan *golden rule* “perlakukanlah orang lain sebagaimana kamu ingin diperlakukan” (Hynes, 2015). Berikut merupakan strategi *golden rule* dalam berkomunikasi efektif (Hynes, 2015):

### 1. Menumbuhkan sikap empati

Sebagai seorang manajer atau pimpinan, menumbuhkan empati kepada para pekerja dapat dilakukan dengan melibatkan individu dalam suatu tim atau pekerjaan. Individu yang terlibat akan saling berinteraksi

dan membentuk aturan dasar atau *common ground* yang meningkatkan empati di antara mereka. Jika hal tersebut dapat tercapai dengan baik, maka pekerjaan akan lebih mudah diselesaikan karena kelekatan hubungan personal yang dibangun. Selain itu, manajer juga dapat membuka sesi konsultasi, makan atau liburan bersama, merayakan hari lahir, memberikan penghargaan atas pencapaian, hingga melakukan interaksi informasi di luar jam kerja.

Pada rekan kerja, individu juga dapat mengembangkan empati melalui selebrasi hari lahir, merayakan keberhasilan suatu tim atau individu, makan siang bersama, menghabiskan hari libur untuk pergi ke suatu tempat, dan melakukan aktivitas atau hobi bersama. Hal tersebut selain meningkatkan hubungan personal, juga dapat mengurangi ketegangan dan stres di tempat kerja.

Sebuah studi yang dilakukan oleh *Great Place to Work Institute* menemukan bahwa karyawan dapat menikmati pekerjaannya manakala mereka mempercayai dan merasa nyaman bekerja sama dengan individu yang ada di organisasi dan memiliki kebanggaan bekerja di organisasi tersebut (Hynes, 2015).

## **2. Membangun kepercayaan**

Kepercayaan merupakan dasar dari segalanya yang seringkali memengaruhi banyak hal mulai dari hubungan personal, produktivitas pekerjaan, hingga kesuksesan organisasi. Kepercayaan dapat dibangun manakala pimpinan harus dapat dipercaya terlebih dahulu dengan konsistensi perkataan dan perilaku dan bersikap transparan. Lebih lanjut, pimpinan berupaya untuk mengutamakan pekerja, melibatkan mereka dalam setiap tugas dan kewajibannya, dan berkomitmen atas kesejahteraan mereka. Dengan mempercayai para pekerja, sikap kemandirian mereka akan terlatih dan mereka juga lebih bebas dalam mengemukakan pendapat (Hynes, 2015).

Salah satu karakteristik iklim organisasi yang suportif adalah tingkat kepercayaan yang tinggi antar individu dan ditandai dengan; suasana yang nyaman, setiap orang berpartisipasi dalam diskusi dan bebas menyampaikan pendapat, berkomitmen menyelesaikan pekerjaan, mendengarkan satu sama lain, pengambilan keputusan berdasarkan

konsensus, adanya kritik membangun untuk kemajuan organisasi, pimpinan tidak mendominasi (Hynes, 2015).

Sejumlah penelitian menyebutkan bahwa kepercayaan dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas para pekerja. Pada organisasi lembaga pendidikan tinggi seperti universitas, kepercayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja tenaga kependidikan (Farida, Iqbal & Kurniasih, 2016). Selain meningkatkan kepuasan, tingkat kepercayaan pada atasan juga berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas pekerja yang ditemukan di perusahaan manufaktur seperti PT. Nyonya Meneer Semarang (Widodo, 2009).

## **F. STRATEGI MENGELOLA KONFLIK**

Konflik merupakan ekspresi pertikaian antara individu dengan individu, antar kelompok, atau antar institusi (Pace & Faules dalam Suharta, 2010) yang disebabkan oleh perbedaan pendapat, perebutan tenaga ahli, keinginan top *management* yang terlalu ambisius, hingga faktor eksternal (Heridiansyah, 2014). Pada hubungan antarpribadi, konflik seringkali timbul karena adanya perbedaan kepribadian, pendapat, dan juga peranan seperti manajer dengan pekerja (Heridiansyah, 2014).

Secara umum, konflik dipandang sebagai bentuk negatif yang dapat menghancurkan meskipun begitu konflik yang dikelola dengan baik dapat membawa pengaruh positif karena konflik dapat membuka ruang pembelajaran antara pekerja dan pimpinan. Tanpa adanya konflik, maka kehidupan organisasi tidak akan berjalan atau stagnan (Hynes, 2015). Konflik yang dikelola dengan baik juga dapat meningkatkan kreativitas karena menuntut orang untuk berpikir di luar kebiasaan dan dianggap dapat menghasilkan keputusan yang lebih baik (Hynes, 2015).

Hynes (2015, p, 108) mengungkapkan strategi mengelola konflik yang terdiri dari:

### **1. Avoid**

Gaya menghindari dalam konflik merupakan strategi yang paling sering dilakukan oleh mayoritas pekerja. Umumnya individu yang menggunakan gaya ini tidak suka terlibat dalam ketegangan, perdebatan, atau situasi yang mendorong rasa tidak nyaman seperti frustrasi, dan menganggap konflik sebagai hal yang tidak penting.

Gaya menghindar dapat dilakukan manakala pihak yang terlibat dalam interaksi mengalami ketegangan, sehingga *cool down* menjadi strategi terbaik untuk mengelola konflik. Selain hal tersebut, gaya menghindar dapat digunakan pada situasi yang dapat menimbulkan potensi kerusakan yang signifikan dan menyerahkan kepada ahlinya untuk menyelesaikan konflik.

## 2. *Accommodate*

Gaya kedua dalam strategi mengelola konflik adalah akomodasi. Pada strategi ini, individu berusaha mengabaikan perasaannya dan membiarkan lawan bicara bahagia atau “menang.” Hal tersebut dilakukan karena hubungan personal dianggap penting. Menjaga hubungan atasan, pekerja, atau rekan kerja menjadi tujuan dalam strategi ini.

Gaya akomodasi dapat diterapkan pada konflik tertentu manakala harmoni dianggap jauh lebih penting dalam keberlangsungan organisasi dan mengedepankan hubungan personal.

## 3. *Compromise*

Kompromi merupakan strategi ketiga dalam resolusi konflik. Asumsi setengah roti lebih baik daripada tidak sama sekali dianggap memberikan keuntungan bagi kedua belah pihak daripada kemenangan atau kerugian sepihak. Sejumlah individu menilai pendekatan ini lebih baik daripada strategi sebelumnya. Kompromi digunakan jika salah satu dari dua kondisi ada: (1) tidak pihak yang memaksa satu sama lain, (2) satu atau kedua orang tersebut percaya bahwa kemenangan mungkin tidak sebanding dengan materi, waktu, atau energi yang dihabiskan. Dengan kata lain, gaya *compromise* dapat berhasil dilakukan manakala individu yang terlibat dalam konflik memiliki kekuatan yang sama dan lawan bicara menolak kesepakatan.

## 4. *Force*

Individu yang menggunakan gaya memaksa atau *force* menjadikan segala cara untuk memenuhi tujuannya tanpa mempedulikan kebutuhan atau penerimaan para pekerja atau tim. Meskipun bagi sebagian orang cara ini dianggap efektif, namun strategi ini dapat menimbulkan konflik

lanjutan di kemudian hari. Meskipun dianggap negatif, pada situasi tertentu gaya memaksa atau *force* dapat berhasil dilakukan. Situasi krisis yang membutuhkan keputusan cepat, individu mengetahui bahwa keputusan atau apa yang disampaikan adalah tepat dan benar, serta sebagai bagian dari upaya untuk melindungi diri dianggap sebagai situasi yang memungkinkan gaya tersebut digunakan.

## 5. *Collaborate*

Berkolaborasi merupakan strategi kelima atau yang disebut sebagai strategi menang-menang. Strategi ideal nan kompleks membutuhkan keterampilan dan komunikasi strategis. Kunci dari strategi ini adalah bahwa seluruh pihak yang terlibat konflik mengikuti pemecahan masalah bersama. Setidaknya untuk menerapkan gaya ini, pimpinan harus melakukan tahapan seperti menemukan dan menganalisis permasalahan, *brainstorm* solusi, mengembangkan kriteria solusi, dan menemukan solusi yang terbaik. Meskipun dianggap sebagai proses yang panjang dan melelahkan, namun strategi ini merupakan solusi terbaik bagi seluruh pihak yang terlibat dalam konflik.

Gaya kolaborasi dapat berhasil dilakukan manakala pihak yang terlibat konflik memiliki kepedulian terhadap satu sama lain, komitmen dianggap jauh lebih penting, mengabaikan perasaan personal, dan mengharapkan solusi permanen.

## G. RANGKUMAN MATERI

Saat ini komunikasi antarpribadi menjadi salah satu keterampilan yang disyaratkan setiap organisasi modern kepada para pimpinan termasuk pekerja untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi. Setiap individu yang terlibat di dalam organisasi dapat mengembangkan kompetensi komunikasi antarpribadi dengan sejumlah strategi yang mana salah satunya dapat ditempuh dengan memahami diri sendiri, memahami orang lain dengan proses mendengarkan dan berkomunikasi efektif, dan kemampuan untuk menyelesaikan konflik. Pada bagian memahami diri sendiri, seorang pimpinan atau pekerja harus membangun kecerdasan emosional yang dapat ditempuh melalui *self awareness* dan *self management*. Kemudian, individu atau pimpinan dapat mengembangkan

kemampuan memahami orang lain dengan belajar mendengarkan dan berkomunikasi secara efektif. Mengingat keduanya merupakan aktivitas yang sulit dan didapatkan melalui pengalaman, maka terdapat sejumlah strategi yang harus diterapkan seperti belajar menghargai orang lain, memahami bahasa nonverbal, dan menerapkan *golden rule*. Selain itu, individu yang terlibat dalam suatu konflik juga dapat menyelesaikannya dengan menggunakan lima jenis strategi mengelola konflik yang terdiri dari menghindar, mengalah, berkompromi, memaksa, dan bekerja sama.

### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Bagaimana komunikasi antarpribadi memainkan peranan penting dalam organisasi?
2. Bagaimana seorang pimpinan dapat membangun hubungan kekeluargaan di lingkungan kerja?
3. Mengapa mendengarkan merupakan aktivitas penting untuk membangun hubungan personal?
4. Bagaimana Anda mengelola stres dan waktu di lingkungan pekerjaan?
5. Jelaskan strategi konflik yang paling baik untuk diterapkan ketika Anda sebagai seorang pimpinan menyelesaikan permasalahan diantara dua pekerja yang terlibat masalah personal seperti cinta segitiga?

## DAFTAR PUSTAKA

- Afianto, I. D., & Utami, H. N. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Divisi Marketing PT. Victory International Futures Kota Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 50(6), 58-67.
- Afifi, Z., & Nugroho, D. H. (2018). Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Studi Kasus Kabupaten Kudus. *Jurnal Kajian Akuntansi*, 2(1), 98-107.
- Akbar, W. M., & Chatamallah, M. (2019). Komunikasi Organisasi Humas PT. Dirgantara Indonesia. Diakses melalui <http://repository.unisba.ac.id/xmlui/handle/123456789/22991>
- Bambacas, M., & Patrickson, M. (2008). Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment. *Journal of Communication Management*.
- Crampton, S. M., Hodge, J. W., Mishra, J. M., & Price, S. (1995). Stress and stress management. *SAM Advanced Management Journal*, 60(3), 10.
- Ernika, D. (2016). Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Inti Tractors Samarinda. *Jurnal Ilmua Komunikasi*, 4(2).
- Farida, S. I., Iqbal, M., & Kurniasih, A. (2016). Pengaruh Kepercayaan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasinya Pada Kepuasan Kerja. *Jurnal Kependidikan: Penelitian Inovasi Pembelajaran*, 46(1), 121-134.
- Goldhaber, G. M. (1974). *Organizational Communication*. USA: WCB.
- Heridiansyah, J. (2014). Manajemen konflik dalam sebuah organisasi. *JURNAL STIE SEMARANG (EDISI ELEKTRONIK)*, 6(1), 28-41.
- Hynes, G. (2015). *Interpersonal Communication in the Diverse Workplace*. New York: Business Expert Press
- Jablin, F., Putna,, L. (2001). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory Research, and Methods*. London: Sage Publications, Inc.

- Janasz, S. C. D., Dowd, K. O., & Schneider, B. Z. (2009). *Interpersonal Skills in Organizations*. New York: Mc-Graw Hill
- Lewis, Laurie. (2019). *Organizational Change: Creating Change through Strategic Communication*. USA: Wiley Blackwell.
- Molen, H., Gramsbergen-Hoogland, Y. H. (2005). *Communication in Organizations: Basic Skills and Conversation Models*. New York: Psychology Press.
- Nicolae M., Alina B. (2013). The Role of Organizational Communication in Structuring Interpersonal Relationships. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 76 (511-515). Diambil dari <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281300698>
- Rahardja, A. T. (2004). Hubungan Antara Komunikasi antar Pribadi Guru dan Motivasi Kerja Guru dengan Kinerja Guru SMUK BPK PENABUR Jakarta. *Jurnal Pendidikan Penabur*, 3(3).
- Rahmasari, L. (2012). Pengaruh kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan. *Majalah Ilmiah Informatika*, 3(1).
- Saxena, P. (2015). Johari Window: An effective model for improving interpersonal communication and managerial effectiveness. *SIT Journal of Management*, 5(2), 134-146.
- Sethi, D., & Seth, M. (2009). Interpersonal communication: Lifeblood of an organization. *IUP Journal of Soft Skills*, 3(3), 32-40.
- Showry, M., & Manasa, K. V. L. (2014). Self-awareness-key to effective leadership. *IUP Journal of Soft Skills*, 8(1), 15.
- Singh, A. K. (2014). Role of interpersonal communication in organizational effectiveness. *International Journal of Research in Management and Business Studies (IJRMBS)*, 1(4).
- Sunarta, S. (2010). Konflik dalam Organisasi (Merugikan Sekaligus Menguntungkan). *EFISIENSI-KAJIAN ILMU ADMINISTRASI*, 10(1).
- Widodo, U. (2009). Pengaruh kepercayaan pada atasan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan. *Fokus Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 4(2).





## **KOMUNIKASI KELOMPOK DAN JARINGAN KOMUNIKASI**

---

**Edwin Zusrony, S.E., M.M., M.Kom**

**Universitas Sains dan Teknologi Komputer (STEKOM)**

### **A. PENDAHULUAN**

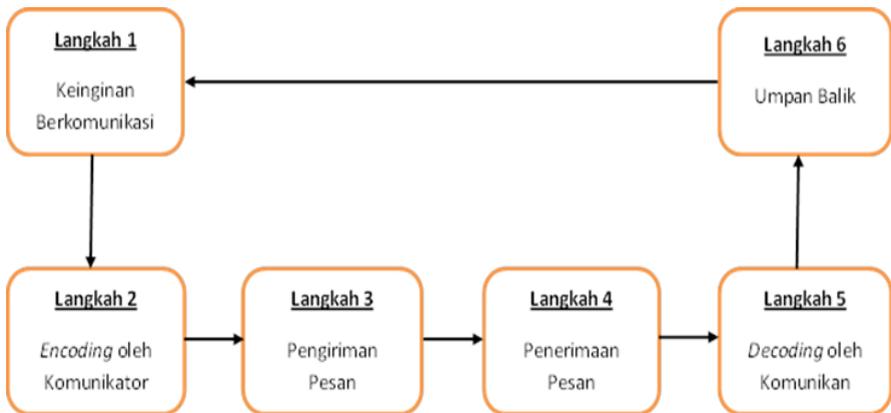
Dalam kehidupan sehari-hari sangatlah penting kita bersosialisasi dengan orang-orang di sekitar kita sebagai kodrat dari makhluk sosial. Manusia akan selalu berkelompok agar bisa berinteraksi dengan individu lainnya dengan melakukan komunikasi dengan berbagai media agar terjalin interaksi yang baik dan efisien. Komunikasi yang baik akan tercermin jaringan komunikasi setiap individu dengan individu lain di kelompoknya.

### **B. PENGERTIAN KOMUNIKASI KELOMPOK**

Komunikasi kelompok termasuk dalam komunikasi interpersonal dan melewati tahapan intrapersonal. Komunikasi interpersonal yaitu komunikasi yang terjadi antara penyampai informasi (komunikator) dan komunikan / penerima informasi (Iskandar & Syueb, 2018). Komunikasi kelompok dapat didefinisikan sebagai sekelompok individu yang memiliki tujuan bersama yang saling interaksi satu sama lain agar tujuan bersama

tercapai, saling mengenal antara satu dengan lainnya dan menganggap mereka sebagai bagian dari kelompok (Mulyana, 2017). Sedangkan menurut Iskandar dan Syueb, komunikasi kelompok merupakan sebuah komunikasi yang terjadi antara seorang komunikator dengan sekumpulan individu yang berjumlah lebih dari dua individu (Iskandar & Syueb, 2018).

Untuk lebih memahami berbagai komponen yang terdapat pada komunikasi interpersonal dapat dijelaskan pada gambar dibawah ini :



Gambar 8.1 Proses Komunikasi Interpersonal

Sumber: (Suranto, 2011)

Penjelasan dari gambar diatas :

- *Encoding* : proses dalam mengubah sebuah pikiran menjadi komunikasi melalui media
- *Decoding* : proses dalam menerjemahkan atau menafsirkan sebuah pesan/informasi
- Komunikator : individu yang bertindak menyampaikan pesan kepada komunikan
- Komunikan : individu yang menerima pesan dari komunikator
- Umpan Balik : tanggapan dari individu terhadap pesan/informasi yang telah diterima

Sebuah komunikasi dalam sebuah grup atau kelompok menjadi hal utama dalam menciptakan kondisi yang selaras dan dinamis dalam kehidupan berkelompok. Sebuah kelompok akan terlihat memiliki kekohesifan atau keeratan dapat dilihat dari komunikasi yang terjadi pada anggota kelompoknya sehingga eksistensinya bisa dipertahankan. Kohesifitas atau keeratan kelompok adalah daya pikat emosional antar anggota kelompok kerja, dimana terdapat rasa saling membantu, menyukai, dan saling memberikan dukungan secara bersama-sama agar tetap bertahan untuk mencapai tujuan bersama dalam kelompok kerja (Salesman, 2018).

Dengan adanya sebuah komunikasi maka akan semakin menunjang keeratan atau kekompakan dalam suatu kelompok dan tidak bisa dilepaskan dari kehidupan seseorang, dimana dengan adanya kelompok dapat membantu dalam berbagai hal seperti berbagi tentang berbagai hal (pengalaman, informasi, pengetahuan) dengan anggota kelompok lainnya.

Kelompok sendiri dibagi menjadi dua bagian (Tutiasri, 2016), yaitu :

#### 1. Kelompok Primer

Kelompok primer sendiri merupakan kelompok utama yaitu keluarga, dimana merupakan kelompok pertama kali kita dilahirkan dan berhubungan antar individu lain. Kita diajarkan untuk pertama kali tentang bagaimana berinteraksi dengan kelompok, menyampaikan argumen, cara berkomunikasi terutama dari ajaran dari bapak, ibu serta saudara yang mendukung secara positif karena ikatan hubungan darah.

#### 2. Kelompok Sekunder

Kelompok sekunder merupakan kelompok yang dapat dijadikan aktualisasi minat yang dimiliki seorang individu, seperti lembaga pendidikan atau sekolah, tempat bekerja, organisasi kemasyarakatan, lembaga agama, komunitas, dan lain sebagainya.

Terdapat perbedaan antara komunikasi interpersonal dengan komunikasi kelompok yang terletak dalam pencapaian tujuan. Didalam hal ini komunikasi kelompok berfokus pada pencapaian tujuan individu, sedangkan komunikasi interpersonal berorientasi pada pencapaian tujuan kelompok atau bersama.

### C. KARAKTERISTIK KOMUNIKASI KELOMPOK DAN INTERPERSONAL

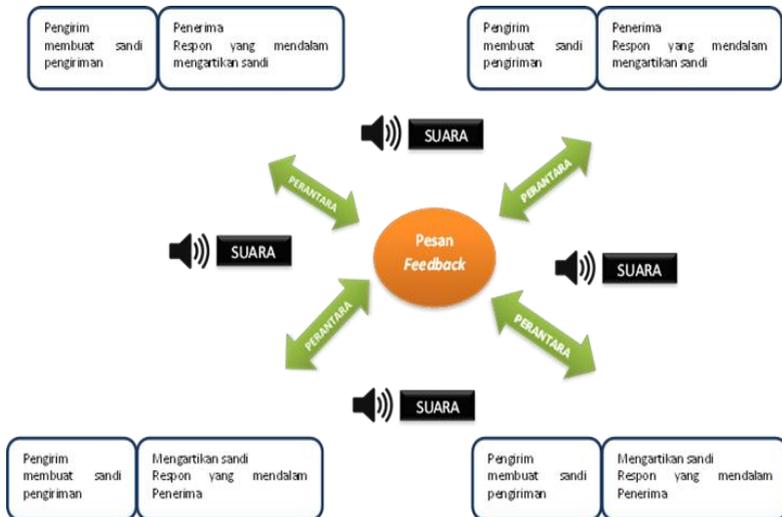
Karakteristik komunikasi dalam sebuah kelompok dapat ditentukan oleh dua hal, yaitu norma dan peran. Norma merupakan perjanjian tentang bagaimana semua orang didalam suatu kelompok berperilaku satu dengan lainnya (Bungin & Burhan, 2009). Berdasarkan norma maka sebuah tugas akan fokus pada perhatian bagaimana sebuah pekerjaan harus dikerjakan (Sendjaja, 2018). Sedangkan Peran merupakan aspek yang dinamis dari sebuah status), dimana apabila seseorang individu menjalankan hak dan kewajibannya sesuai dengan statusnya, maka dia menjalankan suatu peran (Bungin & Burhan, 2009).

Karakteristik komunikasi kelompok antara lain sebagai berikut, (Fajar, 2009) :

1. Komunikasi bersifat homogen.
2. Adanya kesempatan dalam melakukan aksi/tindakan saat itu juga.
3. *Feedback* terjadi secara langsung, hal ini dikarenakan komunikator bisa mengetahui reaksi komunikan disaat berlangsungnya komunikasi.
4. Komunikan menerima pesan yang bersifat rasional (komunikasi pada kelompok kecil) serta bersifat emosional (komunikasi pada kelompok besar).
5. Komunikan masih bisa dikenali dan diketahui oleh komunikator walaupun memiliki hubungan yang tidak erat seperti yang ada di komunikasi interpersonal
6. Komunikasi akan menimbulkan konsekuensi bersama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Dalam komunikasi kelompok setiap anggota kelompok harus dapat mendengar serta melihat rekan-rekannya yang lain sehingga bisa diukur *feedback* (umpan balik) dari setiap anggota kelompok. Dalam komunikasi kelompok agar memungkinkan adanya interaksi antar anggota jumlah anggota sekitar 3 sampai dengan 20 individu, apabila lebih akan mengurangi keterlibatan anggota dalam berinteraksi (Tutiasri, 2016).

Berikut akan disajikan bagan pola komunikasi yang ada pada suatu kelompok (Johnson, 1997) :



Gambar 8.2 Pola Komunikasi Kelompok  
Sumber: (Tutiasri, 2016)

Sedangkan menurut Pearson terdapat klasifikasi komunikasi interpersonal (Suranto, 2011), sebagai berikut :

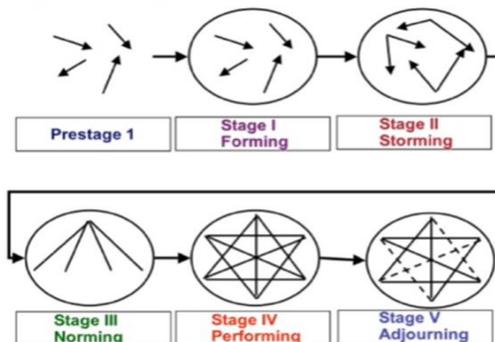
1. Komunikasi interpersonal dimulai dengan diri sendiri, dimana semua persepsi komunikasi yang terkait pemaknaan yang berpusat pada diri sendiri yang dipengaruhi oleh pengamatan serta pengalaman.
2. Komunikasi interpersonal bersifat transaksional, stigma ini mengacu pada individu-individu yang melakukan komunikasi secara bersamaan serta bersifat sejajar, yaitu menyampaikan dan menerima pesan.
3. Komunikasi interpersonal melingkupi berbagai aspek isi pesan serta hubungan interpersonal, dimana isi pesan sangat dipengaruhi hubungan antar individu yang melakukan komunikasi.
4. Komunikasi interpersonal memiliki sebuah syarat dimana secara fisik ada kedekatan dengan berbagai pihak yang melakukan komunikasi.
5. Komunikasi interpersonal melibatkan pihak-pihak yang saling bergantung satu sama lainnya dalam proses komunikasi.
6. Komunikasi antarpribadi tidak bisa dilakukan pengulangan ataupun perubahan (apa yang telah diucapkan tidak dapat diubah).

## D. TEORI PERKEMBANGAN KELOMPOK

Bruce Tuckman pada tahun 1965 mengidentifikasi ada empat tahapan dalam perkembangan suatu kelompok, antara lain *forming stage*, *storming stage*, *norming stage*, dan *performing stage* (Tuckman, 1965). Tetapi Tuckman pada 1977 menambahkan menjadi lima tahap, yaitu *forming stage*, *storming stage*, *norming stage*, *performing stage*, dan *adjourning stage* (Tuckman & Jensen, 1977).

Berikut penjelasan dan juga gambar terkait perkembangan kelompok :

1. *Forming Stage* merupakan tahapan awal bagi anggota kelompok dalam mempelajari berbagai hal terkait tugas dan proses perkenalan dengan anggota di dalam kelompok tersebut
2. *Storming Stage*, pada tahap ini para anggota kelompok sudah mulai bekerja tetapi masih teguh pada pendapat dan pendirian masing-masing, contohnya terkait memutuskan permasalahan kepemimpinan dan juga masih terjadi konflik.
3. *Norming Stage*, pada tahapan yang ketiga ini para anggota kelompok sudah mulai bekerja sama, menjaga kekompakan serta kerja sama karena sudah menemukan cara komunikasi yang efektif dan efisien.
4. *Performing Stage*, tahap keempat semangat, kerja sama, kreativitas, dan inovasi para anggota kelompok mengalami perkembangan yang pesat serta mencapai kohesifitas (kekompakan).
5. *Adjourning Stage*, merupakan tahapan terakhir dimana semua tugas selesai atau berakhir melakukan pembubaran kelompok, dimana tahap kelima hanya berlaku pada organisasi yang bersifat *non* permanen.



Gambar 8.3 Teori Perkembangan Kelompok

## E. FUNGSI KOMUNIKASI KELOMPOK

Adanya kelompok di dalam masyarakat memperlihatkan adanya pelaksanaan sebuah fungsi-fungsi, dimana fungsi tersebut diantaranya (Sendjaja, 2018) :

1. Fungsi Pertama merupakan menjalin sebuah hubungan sosial, dimana suatu kelompok bisa membentuk, memelihara, serta memberikan berbagai kesempatan dalam menjalankan berbagai aktivitas yang santai.
2. Fungsi Kedua merupakan terkait dengan pendidikan yang dimiliki kelompok formal dan informal sebagai sarana berbagi pengetahuan. Pendidikan sangat tergantung berdasarkan fungsinya pada tiga faktor, yaitu berapa banyak informasi yang diberikan oleh tiap anggota, lalu jumlah keterlibatan anggota dalam kelompok.
3. Fungsi Ketiga merupakan persuasi, dimana setiap anggota memiliki fungsi mempersuasi kepada anggota kelompok yang lain agar tidak melakukan sesuatu yang bertentangan dengan norma-norma yang ada di kelompok dan akan menyebabkan konflik.
4. Fungsi Keempat merupakan pemecahan masalah (*problem solving*) dan pembuatan sebuah keputusan, dimana kelompok memiliki tugas mencari sebuah solusi dan alternatif lainnya dari masalah yang belum dapat diselesaikan oleh anggota kelompok yang lainnya.
5. Fungsi Kelima merupakan terapi, dimana fungsi ini anggota kelompok berfokus pada interaksi dengan anggota kelompok yang lain agar dapat membantu masalah yang dihadapinya.

Sedangkan menurut John Dewey fungsi komunikasi kelompok dibagi menjadi enam, yaitu sebagai berikut (Littlejohn & Foss, 2018) :

1. Mengemukakan kesulitan.
2. Menjelaskan setiap permasalahan.
3. Melakukan analisis masalah.
4. Memberikan sebuah solusi.
5. Melakukan komparasi alternatif, menguji dengan tujuan serta kriteria berlawanan.
6. Mengimplementasikan solusi terbaik.

## F. PENGERTIAN JARINGAN KOMUNIKASI

Dalam sebuah perusahaan atau organisasi jaringan komunikasi memiliki peranan yang sangat penting. Komunikasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan (Wardhani, Leonardo Budi, & Maria Magdalena, 2016), dimana jaringan komunikasi di sebuah perusahaan atau organisasi terkadang timbul sebuah masalah dan dapat menjadi hambatan dalam kinerja organisasi yang memiliki dampak pada pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi itu sendiri (Zusrony, Purnomo, Yulianto, & Prasetyo, 2019).

Jaringan komunikasi menurut Arni Muhammad adalah pertukaran sebuah pesan antara sejumlah individu-individu yang memiliki posisi atau peranan tersebut atau media tertentu melalui jalan (Pengestu, 2015). Jaringan komunikasi adalah saluran untuk menyampaikan suatu pesan dari satu individu kepada individu lainnya (Utami, 2018).

Fenomena terkait jaringan komunikasi terjadi di semua sendi kehidupan, khususnya di lingkungan sosial sehari-hari bahkan pada level organisasi dan akademik. Jaringan komunikasi terjadi akibat dari seseorang atau individu bergabung dalam suatu kelompok dan melakukan interaksi dengan individu lainnya dalam kelompok tersebut.

Hakikat serta luas dari sebuah jaringan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor (R. Wayne Pace Don F, 2006), diantaranya :

1. Hubungan peranan
2. Arah dan arus pesan
3. Hakikat seri dari arus pesan
4. Isi dari pesan

Jaringan komunikasi sangatlah penting agar organisasi bisa berjalan secara efisien dan sebagaimana fungsinya, dimana ada tujuh fungsi atau peranan (Pengestu, 2015), diantaranya :

1. Klik

Merupakan sekumpulan individu yang jumlahnya sedikit dan memiliki tingkat interaksi yang rendah atau sedikit dengan anggota yang lain. Klik akan terbentuk apabila setengah komunikasi yang dilakukan sekumpulan individu tadi dengan individu yang ada dalam satu kelompok.

## 2. *Opinion Leader*

Merupakan pemimpin di sebuah organisasi, dimana dalam hal ini tidak selalu individu yang memiliki kekuasaan dan wewenang secara formal tetapi mampu membimbing dan memberikan pengaruh kepada sikap tingkah laku serta keputusan anggota dalam organisasi.

## 3. *Gate Keepers*

Merupakan individu yang melakukan *controlling* pada arus informasi antar sesama anggota organisasi dan juga memiliki otoritas dalam memutuskan penting atau tidaknya sebuah informasi.

## 4. *Cosmopolites*

Merupakan individu yang memiliki peranan penghubung antara organisasi dengan lingkungan eksternal atau publik. Mereka memiliki tugas untuk mengumpulkan semua informasi dari segala sumber dan menginformasikannya kepada orang-orang tertentu dalam organisasi.

## 5. *Bridge*

Merupakan klik atau anggota kelompok dalam sebuah organisasi yang saling menghubungkan kelompok dengan anggota kelompok lainnya. Individu ini memiliki kemampuan untuk melakukan koordinasi antara satu kelompok dengan kelompok lainnya.

## 6. *Liaison*

*Liaison* mempunyai kesamaan perannya dengan *bridge* tetapi hanya individu mandiri yang bukan anggota dari kelompok organisasi tetapi dia bisa menghubungkan antara berbagai kelompok.

## 7. *Isolate*

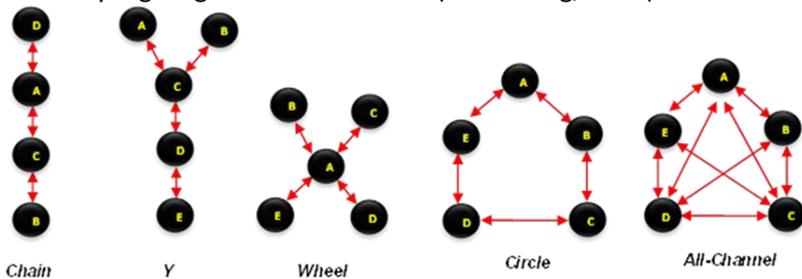
Merupakan anggota kelompok organisasi yang memiliki kontak minimal dengan individu lain dalam organisasi. Individu-individu ini diasingkan dalam organisasi oleh rekan-rekannya sehingga hanya sedikit melakukan kontak dengan anggota kelompok lain.

## G. POLA KOMUNIKASI

Pola komunikasi didefinisikan sebagai pola hubungan dua orang atau lebih dalam sebuah proses pengiriman serta penerimaan dengan cara yang tepat sehingga sebuah pesan yang dimaksudkan dapat dimengerti atau dipahami (Pengestu, 2015). Hubungan atau pola komunikasi dapat digambarkan oleh komplementaris, dimana hubungan komplementer satu

bentuk perilaku dominan dari seseorang dapat mendatangkan perilaku tunduk lainnya atau simetris, dimana terdapat sebuah tingkatan seseorang melakukan interaksi berdasarkan kesamaan (Pengestu, 2015). Sehingga terlihat kepatuhan bertemu dengan kepatuhan atau dominasi bertemu dengan dominasi dan terlihat bagaimana sebuah struktur sistem tercipta berdasarkan proses interaksi serta individu melakukan respon terhadap individu lainnya untuk menentukan jenis hubungan yang mereka miliki (Pengestu, 2015).

Berikut akan dijelaskan secara detil terkait deskripsi dari pola komunikasi yang tergambar dibawah ini (Lunenburg, 2011):



Gambar 8.4 Pola Jaringan Komunikasi

### 1. Jaringan Rantai (*Chain Network*)

Jaringan rantai menempati urutan tertinggi berikutnya dalam sentralisasi. Hanya dua orang yang berkomunikasi satu sama lain, dan pada gilirannya mereka hanya memiliki satu orang untuk berkomunikasi. Informasi umumnya dikirim melalui jaringan seperti itu secara estafet. Jaringan rantai tipikal akan menjadi jaringan di mana seorang karyawan (B) melapor ke kepala divisi (C), yang pada gilirannya melapor ke manajer (A), yang melapor ke pengawas (D).

### 2. Jaringan "Y" (*The "Y" Network*)

Jaringan Y mirip dengan jaringan rantai kecuali dua anggota berada di luar jaringan rantai. Di jaringan Y, misalnya, anggota A dan B dapat mengirim informasi ke C, tetapi mereka tidak dapat menerima informasi dari siapa pun, kemudian C dan D dapat bertukar informasi sedangkan E dapat menerima informasi dari D tetapi tidak dapat mengirim informasi apapun. Misalnya, dua asisten manajer, (A dan B)

melapor kepada manajer (C). Manajer, pada gilirannya, melapor ke asisten pengawas (D), yang melapor ke pengawas (E).

3. Jaringan Roda (*Wheel Network*)

Jaringan roda, hierarki dua tingkat, merupakan pola yang paling terstruktur dan terpusat karena setiap anggota hanya dapat berkomunikasi dengan satu orang lain. Misalnya, seorang pengawas atau supervisor (SPV) dan mereka yang merupakan bawahan langsung seperti asisten pengawas, mungkin membentuk jaringan roda. Pengawasnya adalah A, dan asisten pengawasnya masing-masing adalah B, C, D, dan E. Keempat bawahan mengirim informasi kepada pengawas, dan pengawas mengirimkan informasi itu kembali kepada mereka, biasanya dalam bentuk keputusan.

4. Jaringan Lingkaran (*Circle Network*)

Jaringan lingkaran, hierarki tiga tingkat, sangat berbeda dari roda, rantai, dan jaringan Y. Ini adalah simbol komunikasi horizontal dan desentralisasi. Lingkaran memberi setiap anggota kesempatan komunikasi yang sama. Setiap anggota dapat berkomunikasi dengan orang di kanan dan kirinya. Anggota memiliki batasan yang identik, tetapi lingkaran adalah kondisi yang tidak terlalu dibatasi daripada roda, rantai, atau jaringan Y. Misalnya, jaringan lingkaran memiliki lebih banyak saluran dua arah yang terbuka untuk pemecahan masalah (lima) daripada empat saluran dari jaringan yang disebutkan di atas. Dalam jaringan lingkaran, setiap orang menjadi pembuat keputusan.

5. Jaringan Semua Saluran (*All Channel Network*)

Jaringan semua saluran merupakan perpanjangan dari jaringan lingkaran. Dengan menghubungkan semua orang di jaringan lingkaran, hasilnya adalah bintang atau jaringan semua saluran. Jaringan bintang mengizinkan setiap anggota untuk berkomunikasi secara bebas dengan semua orang lain (komunikasi terdesentralisasi). Jaringan bintang tidak memiliki posisi sentral, dan tidak ada batasan komunikasi yang ditempatkan pada anggota mana pun. Sebuah komite di mana tidak ada anggota baik secara formal maupun informal yang mengambil posisi kepemimpinan adalah contoh yang baik dari jaringan bintang.

## H. RANGKUMAN MATERI

Komunikasi kelompok masuk dalam kategori komunikasi interpersonal serta melewati tahapan intrapersonal, dimana komunikasi interpersonal yaitu komunikasi yang terjadi antara penyampai informasi (komunikator) dan komunikan atau penerima informasi. Dalam sebuah grup atau kelompok sebuah komunikasi menjadi hal utama dan penting dalam menjaga keeratan atau kekompakan melalui interaksi antar anggota kelompok. Dengan adanya kelompok dapat membantu dalam berbagai hal seperti berbagi tentang berbagai hal (pengalaman, informasi, pengetahuan) dengan anggota kelompok lainnya. Dalam sebuah perusahaan atau organisasi jaringan komunikasi memiliki peranan yang sangat penting, dimana komunikasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Terkadang jaringan komunikasi di sebuah perusahaan atau organisasi terkadang timbul sebuah masalah dan dapat menjadi hambatan dalam kinerja organisasi yang memiliki dampak pada pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi itu sendiri. Untuk bisa memetakan jaringan komunikasi maka diperlukan pemahaman dalam pola komunikasi anggota kelompok, yaitu pola hubungan dua orang atau lebih dalam sebuah proses pengiriman serta penerimaan dengan cara yang tepat sehingga sebuah pesan yang dimaksudkan dapat dimengerti atau dipahami sehingga dapat tercipta komunikasi yang efisien dan efektif.

### TUGAS DAN EVALUASI

1. Jelaskan apa yang dimaksud komunikasi kelompok dan berikan satu contoh dalam kehidupan sehari-hari !
2. Jelaskan dan gambarkan secara singkat tentang teori perkembangan kelompok !
3. Jelaskan dan berikan contoh fungsi kelompok terkait pendidikan (fungsi kedua) !
4. Jelaskan secara singkat terkait *opinion leader* pada fungsi jaringan komunikasi !
5. Jelaskan apa yang dimaksud dengan jaringan roda (*wheel network*) pada pola komunikasi !

## DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, & Burhan. (2009). Sosiologi Komunikasi: Teori, Paradigma, dan Diskursus Teknologi Komunikasi di Masyarakat. *Kencana Prenada Media Group*, 396. <https://doi.org/10.1186/1758-5996-1-20>
- Fajar, M. (2009). *Ilmu Komunikasi: Teori & Praktik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Iskandar, J., & Syueb, S. (2018). Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Komunikasi Kelompok terhadap Kohesivitas Kelompok. *Jurnal ULTIMA Comm*, 9(2), 90–109.
- Johnson, D. W. (1997). Reaching out : interpersonal effectiveness and self-actualization. In *Remedial and Special Education: RASE*.
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2018). Teori Komunikasi, Edisi 9. In *Salemba Humanika*.
- Lunenburg, F. C. (2011). Network Patterns and Analysis: Underused Sources to Improve Communication Effectiveness. *National Forum Educational Administration and Supervision Journal*, 28(4), 2–3.
- Mulyana, D. (2017). *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar* (21st ed.). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Pengestu, M. (2015). Jaringan Komunikasi di The Piano Institute Surabaya. *E- Komunikasi, Universitas Kristen Petra Surabaya*, 3, 1–12. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/77192-ID-jaringan-komunikasi-di-the-piano-institu.pdf>
- R. Wayne Pace Don F. (2006). Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan. *PT Remaja Rosdakarya*.
- Salesman, F. (2018). Effectiveness of Health Promotion to Community-Based Total Sanitation Outcomes in Nunsanen, Kupang, Indonesia. *Jurnal Studi Komunikasi (Indonesian Journal of Communications Studies)*, 2(1). <https://doi.org/10.25139/jsk.v2i1.467>
- Sendjaja, S. D. (2018). *Teori Komunikasi* (3rd ed.). Jakarta: Universitas Terbuka.
- Suranto. (2011). *KOMUNIKASI INTERPERSONAL* (1st ed.). Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399.

<https://doi.org/10.1037/h0022100>

- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Management*, 2(4), 419–427. <https://doi.org/10.1177/105960117700200404>
- Tutiasri, R. P. (2016). KOMUNIKASI DALAM KOMUNIKASI KELOMPOK. *CHANNEL: Jurnal Komunikasi*, 4(1), 10. <https://doi.org/10.12928/channel.v4i1.4208>
- Utami, A. B. (2018). Analisis Jaringan Komunikasi Kelompok. *Sains Komunikasi Dan Pengembangan Masyarakat [JSKPM]*, 2(2), 155–168.
- Wardhani, A. P., Leonardo Budi, H., & Maria Magdalena, M. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal Of Management*, 2(1), 344–354.
- Zusrony, E., Purnomo, H. D., Yulianto, S., & Prasetyo, J. (2019). Analisis Pemetaan Jaringan Komunikasi Karyawan Menggunakan Social Network Analysis Pada Perusahaan Multifinance. *INTENSIF :Jurnal Ilmiah Penelitian Dan Penerapan Teknologi Sistem Informasi*, 3(2), 145–158.



BAB  
9

## KOMUNIKASI DAN BUDAYA ORGANISASI

---

**Reni Chairunnisah, S.KM., M.Kes**  
**Politeknik Medica Farma Husada Mataram**

### **A. PENDAHULUAN**

Komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam suatu interaksi sosial oleh karena itu berpengaruh dalam dunia kerja. Tempat kerja merupakan suatu komunitas sosial yang memfokuskan peran dari komunikasi, sehingga aktivitas kerja dapat dioptimalkan. Penggunaan komunikasi baik secara verbal maupun secara nonverbal berpengaruh cukup besar pada lingkungan kerja yang diwujudkan dalam visi serta misi dari organisasi. Secara tidak langsung dibutuhkan suatu komunikasi yang efektif dalam menggerakkan jalannya organisasi, semakin efektif komunikasi yang dibina dalam tiap-tiap departemen, maka semakin produktif perilaku karyawan dalam menjalankan pekerjaannya (Sutrisno, 2016).

Dalam mengelola organisasi, para manajer di Indonesia pada umumnya telah mengenal dan menerapkan prinsip-prinsip manajemen modern seperti penggunaan pendekatan struktur, sistem, strategi, *management by objective* dan sebagainya. Namun masih banyak para pakar dan praktisi yang kurang perhatiannya terhadap budaya organisasi, padahal budaya organisasi dapat digunakan sebagai salah satu alat

manajemen untuk mencapai efisiensi, efektivitas, produktivitas, etos kerja dan dapat membuat organisasi berhasil berjalan secara efektif (Sutrisno, 2016).

## **B. KOMUNIKASI**

### **1. Definisi Komunikasi**

Menurut Goldhaber (1993), komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah (*“organizational communications is the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationship to cope with environmental uncertainty”*).

### **2. Fungsi-fungsi Komunikasi**

Menurut Sendjaja (1994) komunikasi dalam organisasi memiliki empat fungsi yaitu:

#### **a. Fungsi Informatif**

Fungsi informatif dalam organisasi menganggap bahwa organisasi merupakan suatu *system* pemrosesan informasi yang artinya semua anggota dalam sebuah organisasi membutuhkan informasi untuk mengerjakan bidang pekerjaannya sesuai dengan *job-description* masing-masing bidang.

#### **b. Fungsi Regulatif**

Berkaitan dengan aturan-aturan yang berlaku dalam suatu organisasi sebagai dasar mengerjakan sesuatu. Pada suatu organisasi terdapat dua poin penting yang berpengaruh terhadap fungsi *regulative*, yaitu atasan yang memegang kendali manajemen dan pesan. Seorang atasan mempunyai kewenangan dan mengendalikan bawahan atas segala perintah yang diberikan. Makna pesan dalam sebuah organisasi adalah berorientasi langsung pada pekerjaan.

#### **c. Fungsi Persuasif**

Dilakukan oleh pimpinan untuk memberikan sentuhan bagaimana suatu pekerjaan dilakukan oleh bawahan tanpa memberikan perintah secara formal. Sering terjadi jika atasan memberikan suatu instruksi

dengan bahasa yang kaku dan terkesan terlalu formal maka bawahan tidak akan mengerjakan secara sukarela, sebaliknya jika suatu instruksi diberikan secara persuasif maka bawahan yang mengerjakan akan merasa memiliki hasil pekerjaan tersebut.

d. Fungsi Integratif

Berupaya menyatukan persepsi seluruh anggota dalam suatu organisasi baik kalangan struktural atas maupun tingkat bawah tentang tujuan dan misi organisasi melalui saluran-saluran komunikasi yang ada dalam sebuah organisasi. Secara general, saluran komunikasi dalam organisasi ada dua yaitu saluran formal dan informal. Saluran formal dapat berupa penerbitan lembaran-lembaran berita atau buletin-buletin tentang organisasi bersangkutan yang diperuntukkan sebagai informasi bagi seluruh anggota organisasi baik atasan maupun bawahan. Sedangkan saluran informal dapat melalui pembicaraan antarpribadi pada saat istirahat kerja, kegiatan nonformal, dan lain sebagainya. Dengan demikian kegiatan ini akan menumbuhkan kesadaran diri atau partisipasi yang besar dari seluruh anggota terhadap organisasi.

### 3. Gaya Komunikasi dalam Organisasi

Gaya komunikasi (*communications style*) adalah seperangkat perilaku antarpribadi terspesialisasi dan digunakan dalam suatu situasi tertentu. Gaya komunikasi dapat menggambarkan bagaimana perilaku seseorang dalam suatu organisasi pada saat menyampaikan ide atau gagasan. Menurut Tubb dan Moss (1996), ada enam gaya komunikasi yang sering digunakan dalam suatu organisasi, gaya tersebut disesuaikan dengan maksud dan tujuan pengiriman pesan, yaitu:

a. *Controlling Style*

Gaya komunikasi ini bersifat mengendalikan, mengatur, membatasi dan bahkan memaksa perilaku dan pikiran orang lain. Dalam proses gaya komunikasi ini sejenis dengan komunikasi satu arah. Gaya ini menekankan pada aspek pengiriman pesan tanpa mepedulikan aspek umpan balik. Gaya komunikasi ini biasanya digunakan untuk mempersuasi orang lain supaya bekerja secara efektif.

b. *Equilitarian Style*

Gaya komunikasi ini mementingkan aspek kesamaan atau keseimbangan pesan. Artinya penyebaran pesan dapat terjadi secara lisan maupun tulisan yang bersifat dua arah atau adanya timbal balik. Gaya komunikasi ini tepat untuk memelihara empati dan kerja sama, karena sifat keterbukaan dalam berkomunikasi antar anggota organisasi.

c. *Structuring Style*

Gaya komunikasi ini bersifat terstruktur, yaitu melalui struktur penerimaan maupun pengiriman baik secara lisan maupun tulisan untuk memantapkan perintah yang harus dilakukan. Dalam gaya ini alur pesan mengikuti struktur yang ada dalam organisasi.

d. *Dynamic Style*

Gaya komunikasi ini memiliki kecenderungan agresif, karena menyadari bahwa lingkungan kerjanya berorientasi pada tindakan, biasanya digunakan oleh supervisor yang membawahi para *sales*. Tujuannya adalah untuk merangsang pekerja agar bekerja dengan efektif dan efisien. Gaya komunikasi ini efektif dalam mengatasi permasalahan-permasalahan yang bersifat kritis.

e. *Relinquishing Style*

Gaya komunikasi ini bersifat akomodatif, artinya meskipun seorang atasan memiliki hak untuk memerintah dan mengontrol orang lain, akan tetapi lebih banyak bersedia menerima saran dan pendapat orang lain. Gaya ini efektif bila orang yang diajak bekerja sama memiliki pengetahuan luas, berpengalaman, dan bertanggung jawab.

f. *Withdraw Style*

Gaya komunikasi ini lebih bersifat menghindari tanggung jawab. Gaya komunikasi ini tidak cocok diterapkan dalam organisasi, karena keinginan untuk menghindari tanggung jawab maka tidak ada keinginan untuk berkomunikasi.

#### 4. Arah Komunikasi

Komunikasi dapat mengalir secara vertikal ataupun lateral. Robbins dan Judge (2013) selanjutnya membagi arah komunikasi menjadi tiga yaitu *Downward Communication*, *Upward Communication*, dan *Lateral Communication*.

##### a. *Downward Communication*

*Downward Communication* adalah komunikasi yang mengalir dari satu tingkat kelompok atau organisasi ke tingkat yang lebih rendah. Pemimpin dan manajer kelompok menggunakannya untuk menetapkan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menjelaskan kebijakan dan prosedur, menunjukkan masalah yang membutuhkan perhatian, dan menawarkan umpan balik tentang kinerja. Saat terlibat dalam komunikasi ke bawah, manajer harus menjelaskan alasan mengapa keputusan dibuat. Satu studi menemukan bahwa karyawan dua kali lebih mungkin untuk berkomitmen pada perubahan ketika alasan di baliknya dijelaskan sepenuhnya. Meskipun hal ini tampak masuk akal, banyak manajer merasa terlalu sibuk untuk menjelaskan sesuatu. Namun, bukti dengan jelas menunjukkan bahwa *downward communication* dapat meningkatkan komitmen karyawan dan dukungan terhadap keputusan. Selain itu, meskipun manajer mungkin berpikir bahwa mengirim pesan satu kali sudah cukup untuk sampai ke karyawan tingkat bawah, sebagian besar penelitian menyarankan komunikasi manajerial harus diulang beberapa kali dan melalui berbagai media yang berbeda agar benar-benar efektif. Masalah lain dalam komunikasi ke bawah adalah sifatnya yang satu arah; umumnya, manajer memberi tahu karyawan tetapi jarang meminta nasihat atau pendapat mereka. Sebuah penelitian mengungkapkan bahwa hampir dua pertiga karyawan mengatakan bos mereka jarang atau tidak pernah meminta nasihat mereka. Studi tersebut mencatat, "Organisasi selalu mengupayakan keterlibatan karyawan yang lebih tinggi, tetapi bukti menunjukkan bahwa mereka tidak perlu membuat kesalahan mendasar. Orang perlu dihormati dan didengarkan". Sebuah perusahaan dapat secara aktif mendengarkan saran karyawan, sebagai sebuah praktik yang sangat penting untuk inovasi. Komunikator terbaik tidak hanya menjelaskan alasan dibalik komunikasi ke bawah

yang dilakukan, tetapi juga meminta komunikasi dari karyawan yang diawasi.

b. *Upward Communication*

Arah komunikasi ini mengalir ke tingkat yang lebih tinggi dalam grup atau organisasi. *Upward communication* digunakan untuk memberikan umpan balik kepada atasan, menyampaikan kepada atasan tentang kemajuan pekerjaan, dan menyampaikan masalah saat ini. *Upward communication* membuat manajer tetap sadar tentang bagaimana perasaan karyawan tentang pekerjaan mereka, rekan kerja, dan organisasi secara umum. Manajer juga mengandalkan *Upward communication* untuk mendapatkan ide tentang bagaimana kondisi dapat diperbaiki. Mengingat bahwa sebagian besar tanggung jawab pekerjaan manajer telah berkembang, komunikasi ke atas semakin sulit karena manajer kewalahan dan mudah terganggu. Hal yang dapat dilakukan untuk mencapai *Upward communication* yang efektif, antara lain: a) Mencoba untuk mengurangi gangguan; b) Mengkomunikasikan dalam tajuk berita bukan paragraf; dan c) Melengkapi berita utama dengan hal-hal yang dapat ditindaklanjuti.

c. *Lateral Communication*

*Lateral communication* digambarkan ketika komunikasi terjadi di antara anggota kelompok kerja yang sama, anggota kelompok kerja di tingkat yang sama, manajer di tingkat yang sama, atau pekerja lain yang setara secara horizontal. Mengapa komunikasi lateral diperlukan jika komunikasi vertikal kelompok atau organisasi efektif? Komunikasi lateral menghemat waktu dan memfasilitasi koordinasi. *Lateral communication* seringkali dibuat secara informal untuk memutus hierarki vertikal dan mempercepat tindakan. Jadi dari sudut pandang manajemen, komunikasi lateral bisa baik atau buruk. Karena secara ketat berpegang pada struktur vertikal formal untuk semua komunikasi dapat menjadi tidak efisien, komunikasi lateral yang terjadi dengan pengetahuan dan dukungan manajemen dapat bermanfaat. Tetapi hal itu dapat menciptakan konflik ketika saluran vertikal formal dilanggar dan ketika atasan menemukan tindakan telah diambil atau keputusan dibuat tanpa sepengetahuan mereka.

## 5. Komunikasi Interpersonal

Anggota kelompok/organisasi mentransfer makna antara satu sama lain melalui komunikasi lisan, komunikasi tertulis, dan nonverbal (Robbins dan Judge, 2013).

### a. Komunikasi Lisan (*Oral Communication*)

Sarana utama untuk menyampaikan pesan adalah komunikasi lisan. Pidato, diskusi formal empat mata dan kelompok, dan rumor informal atau selentingan adalah bentuk komunikasi lisan yang populer. Keunggulan komunikasi lisan adalah kecepatan dan umpan balik. Kami dapat menyampaikan pesan lisan dan menerima tanggapan dalam waktu singkat. Dalam komunikasi lisan, jika penerima pesan tidak yakin dengan pesan yang disampaikan, maka dapat segera diberikan umpan balik kepada pengirim pesan dan memungkinkan pengirim pesan untuk dengan cepat mendeteksi dan memperbaikinya. Kerugian utama dari komunikasi lisan muncul ketika sebuah pesan harus melewati sejumlah orang: semakin banyak orang, semakin besar potensi distorsi. Setiap orang menafsirkan pesan dengan caranya sendiri. Isi pesan, ketika mencapai tujuannya, seringkali sangat berbeda dari aslinya. Dalam sebuah organisasi, dimana keputusan diteruskan secara verbal ke atas dan ke bawah berdasarkan hierarki otoritas, banyak peluang untuk pesan menjadi terdistorsi.

### b. Komunikasi Tertulis (*Written Communication*)

Komunikasi tertulis termasuk memo, surat, transmisi faks, email, pesan instan, majalah berkala organisasi, pemberitahuan yang ditempatkan di papan buletin (termasuk yang elektronik), dan perangkat lain yang dikirimkan melalui kata-kata atau simbol tertulis. Mengapa pengirim memilih komunikasi tertulis? Komunikasi tertulis berwujud dan dapat diverifikasi. Baik pengirim maupun penerima memiliki catatan komunikasi tersebut; dan pesan dapat disimpan untuk waktu yang tidak terbatas. Jika ada pertanyaan tentang isinya, pesan tersebut secara fisik tersedia untuk referensi. Fitur ini sangat penting untuk komunikasi yang rumit dan panjang. Rencana pemasaran untuk produk baru, misalnya, kemungkinan besar berisi sejumlah tugas yang tersebar selama beberapa bulan. Dengan menuliskannya, mereka yang harus memulai rencana dapat dengan

mudah merujuknya selama masa pakainya. Manfaat akhir dari semua komunikasi tertulis berasal dari proses itu sendiri. Orang biasanya dipaksa untuk berpikir lebih mendalam tentang apa yang ingin mereka sampaikan dalam pesan tertulis daripada pesan lisan. Dengan demikian, komunikasi tertulis lebih cenderung dipikirkan dengan baik, logis, dan jelas. Pesan tertulis memiliki kekurangan yaitu memakan waktu. Hal yang dapat langsung diucapkan dalam waktu 10 sampai 15 menit mungkin membutuhkan waktu satu jam untuk menulis. Kekurangan lainnya adalah kurangnya mekanisme umpan balik bawaan. Komunikasi lisan memungkinkan penerima untuk menanggapi dengan cepat apa yang dipikirkan dan didengarkan. Tetapi mengirim pesan melalui email tidak memberikan jaminan bahwa pesan tersebut telah diterima dan tidak menjamin bahwa penerima pesan akan menafsirkannya seperti yang dimaksudkan pengirim.

c. Komunikasi Nonverbal (*Nonverbal Communication*)

Pandangan sekilas, tatapan, senyuman, cemberut, dan gerakan tubuh yang provokatif semuanya menyampaikan makna. Dengan demikian, tidak ada diskusi komunikasi yang lengkap tanpa mempertimbangkan komunikasi nonverbal yang mencakup gerakan tubuh, intonasi atau penekanan yang kita berikan pada kata-kata, ekspresi wajah, dan jarak fisik antara pengirim dan penerima. Kita dapat berargumen bahwa setiap gerakan tubuh memiliki makna, dan tidak ada gerakan yang tidak disengaja (meskipun beberapa tidak disadari). Dua pesan terpenting yang disampaikan oleh bahasa tubuh adalah (1) sejauh mana seseorang menyukai orang lain dan tertarik pada pandangannya dan (2) status yang dirasakan antara pengirim dan penerima. Seseorang lebih cenderung memposisikan dirinya lebih dekat dengan orang yang disukai dan lebih sering menyentuh mereka. Bahasa tubuh menambah, dan seringkali memperumit, komunikasi verbal. Posisi atau gerakan tubuh dapat mengkomunikasikan sesuatu dari emosi di balik pesan, tetapi jika dikaitkan dengan bahasa lisan, hal itu memberi makna yang lebih lengkap pada pesan pengirim. Ekspresi wajah juga menyampaikan makna. Wajah yang menggeram mengatakan sesuatu yang berbeda dari senyuman. Ekspresi wajah, bersama dengan

intonasi, dapat menunjukkan kesombongan, agresivitas, ketakutan, rasa malu, dan karakteristik lainnya.

## C. BUDAYA ORGANISASI

### 1. Definisi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2013) *“Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations”*. Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dimiliki oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Gibson et al (2012) mengemukakan bahwa *“Organizational culture is what the employees perceive and how this perception creates a pattern of beliefs, values, and expectations”*. Budaya organisasi adalah apa yang dirasakan karyawan dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola keyakinan, nilai, dan harapan. Menurut Wirawan (2007) budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

### 2. Karakteristik Budaya Organisasi

Tujuh karakteristik utama budaya organisasi (Robbins dan Judge, 2013):

- a. Inovasi dan pengambilan risiko  
Berkaitan dengan sejauh mana karyawan didorong untuk menjadi inovatif dan berani mengambil risiko.
- b. Perhatian terhadap detail  
Berkaitan dengan sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan presisi, analisis, dan perhatian terhadap detail.
- c. Orientasi hasil  
Berkaitan dengan sejauh mana manajemen berfokus pada hasil dibandingkan teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.

- d. Orientasi orang  
Berkaitan dengan sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
- e. Orientasi tim  
Berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja diatur dalam tim, bukan individu.
- f. Agresivitas  
Berkaitan dengan tingkat dimana orang agresif dan kompetitif daripada santai.
- g. Stabilitas  
Berkaitan dengan sejauh mana kegiatan organisasi menekankan pada mempertahankan status *quo* yang berbeda dengan pertumbuhan.

### 3. Level Budaya Organisasi

Menurut Schein (2010) budaya organisasi terdiri dari tiga level, yaitu:

#### a. *Artifacts*

*Artifacts* adalah sesuatu yang dapat dilihat, didengar, dan dirasakan oleh manusia tentang suatu subjek, benda atau peristiwa. *Artifacts* dapat berupa produk, jasa, bahkan perilaku manusia. Misalnya, bila Anda memasuki sebuah perusahaan besar mungkin Anda dapat melihat peralatan kantornya yang biasa-biasa saja, akan tetapi pada perusahaan lainnya menggunakan peralatan kantor yang sangat rapi dan menggunakan peralatan yang sangat bagus dan mahal harganya. Sebuah produk tampil beda dengan produk lainnya dalam bentuk kemasan dan kualitasnya. Contoh lain bisa kita lihat, sebuah bank melayani nasabahnya dengan biasa-biasa saja, tetapi pada bank lain pelayanannya sangat luar biasa, setiap nasabah yang datang diberi minuman atau kembang gula. Dari contoh-contoh di atas dapat kita lihat dan rasakan adanya perbedaan dari kedua perusahaan tersebut. Artefak merupakan hasil budaya yang kasat mata dan mudah diobservasi oleh seseorang atau kelompok orang baik orang dalam maupun orang luar organisasi Schein (2010). Berikut ini adalah contoh artefak yang masuk dalam kategori fisik, perilaku, dan verbal:

**Tabel 9.1 Contoh Artefak Berdasarkan Kategori Fisik, Perilaku dan Verbal**

Kategori Umum	Contoh Artefak
Manifestasi Fisik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seni/<i>design</i>/logo</li> <li>2. Bentuk bangunan/dekorasi</li> <li>3. Cara berpakaian/tampilan seseorang</li> <li>4. Tata letak (<i>lay out</i>) bangunan</li> <li>5. Desain organisasi</li> </ol>
Manifestasi Perilaku	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Upacara-upacara/ritual</li> <li>2. Cara berkomunikasi</li> <li>3. Tradisi/kebiasaan</li> <li>4. Sistem <i>reward</i>/bentuk hukuman</li> </ol>
Manifestasi Verbal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anekdote atau humor</li> <li>2. Jargon/cara menyapa</li> <li>3. Mitos/sejarah/cerita-cerita sukses</li> <li>4. Orang yang dianggap pahlawan</li> <li>5. Metafora yang digunakan</li> </ol>

Sumber: Hatch (1997)

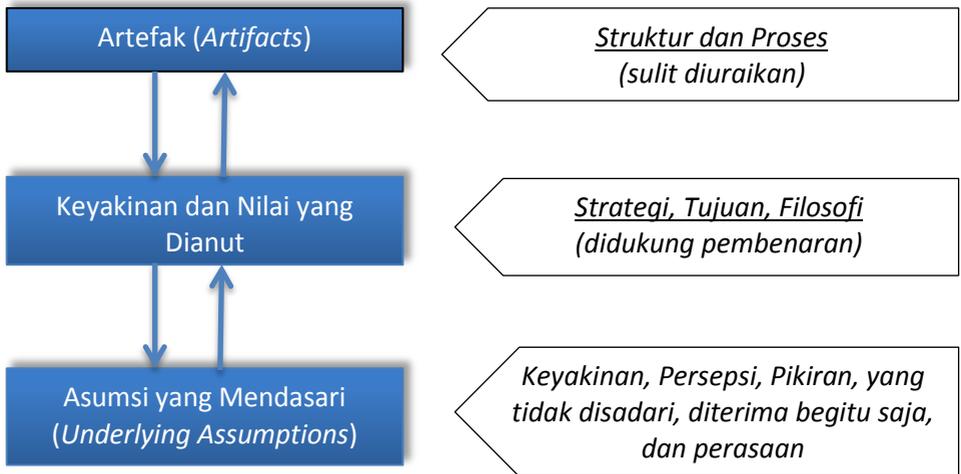
b. *Espoused beliefs* dan *values*

*Espoused beliefs* dan *values* merupakan suatu pengorbanan untuk perbaikan dalam pekerjaan. Pada tingkat ini, sesuatu yang tidak dapat dilihat karena ada dalam pikiran dan dapat disadari oleh manusia. Schein (2010) mengatakan bahwa sebagian organisasi mempunyai budaya yang dapat melacak nilai-nilai yang didukung kembali ke penemu budaya. Nilai-nilai yang didukung ini dapat menciptakan *artifacts*.

c. *Underlying assumption*

*Underlying assumption* adalah suatu keyakinan yang dianggap sudah oleh anggota organisasi. tingkat ini menunjukkan bahwa ada suatu anggapan yang dimiliki oleh sebuah organisasi pada tempat dan waktu tertentu dalam melaksanakan aktivitasnya. Sebuah bank mempunyai

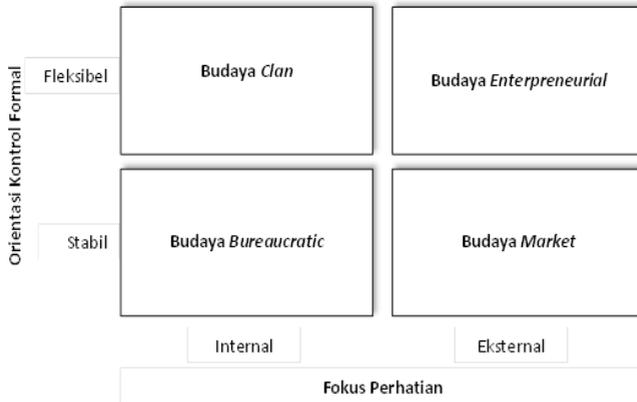
anggapan dasar bahwa strategi pelayanan yang dilakukan akan disenangi oleh nasabahnya.



Gambar 9.1 Level Budaya Organisasi (Schein, 2004)

#### 4. Jenis Budaya Organisasi

Beberapa organisasi memiliki jenis budaya yang dominan; organisasi lain memiliki banyak budaya yang bekerja secara bersamaan di lokasi, departemen, atau proyek yang berbeda. Tidak ada budaya yang superior, ideal, atau tetap. Namun, ada preferensi oleh karyawan untuk budaya tertentu. Misalnya, jika seorang karyawan bekerja dalam budaya birokrasi dan lebih menyukai budaya kewirausahaan, maka karyawan tersebut mungkin akan mengalami kesulitan untuk berkembang. Jika penyelarasan budaya menyebabkan karyawan menjadi stres, maka akan mengakibatkan kemungkinan individu tersebut pada akhirnya meninggalkan organisasi. Klasifikasi jenis budaya yang sistematis dan terorganisir dapat dilihat pada Gambar 9.2.



Gambar 9.2 Jenis Budaya Organisasi  
Sumber: Adaptasi dari Gibson *et al* (2012)

Sumbu vertikal menunjukkan orientasi kontrol di perusahaan atau departemen, mulai dari stabil hingga fleksibel. Sumbu horizontal menggambarkan fokus perhatian dari internal ke eksternal. Empat sel menyajikan empat budaya yang berbeda yaitu *bureaucratic*, *clan*, *entrepreneurial*, dan *market*.

a. Budaya Birokrasi (*Bureaucratic Culture*)

Organisasi yang mengedepankan aturan, kebijakan, prosedur, rantai komando, dan pengambilan keputusan terpusat memiliki budaya birokrasi. Militer, lembaga pemerintah, dan perusahaan yang dimulai dan dikelola oleh manajer otokratis adalah contoh budaya birokrasi. Beberapa individu lebih menyukai kepastian, hierarki, dan organisasi ketat dari budaya semacam itu.

b. Budaya Klan (*Clan Culture*)

Menjadi bagian dari keluarga pekerja, mengikuti tradisi dan ritual, kerja sama tim, semangat, manajemen diri, dan pengaruh sosial adalah karakteristik budaya klan. Karyawan bersedia bekerja keras untuk mendapatkan kompensasi dan paket tunjangan yang adil dan setara. Dalam budaya klan, karyawan disosialisasikan oleh anggota lain. Anggota saling membantu merayakan kesuksesan bersama. Toserba *Nordstrom* mengandalkan "*Nordies*" berpengalaman untuk melantik karyawan baru dan menunjukkan kepada mereka cara

memperlakukan pelanggan. Karyawan baru dapat mengamati kerja tim, tradisi, dan ritual yang mengabadikan komitmen *Nordstrom* terhadap layanan pelanggan. *Nordstrom* adalah contoh bagaimana budaya klan dapat mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan.

c. Budaya Wirausaha (*Entrepreneurial Culture*)

Inovasi, kreativitas, pengambilan risiko, dan peluang mencari secara agresif menggambarkan budaya kewirausahaan. Karyawan memahami bahwa perubahan dinamis, inisiatif individu, dan otonomi adalah praktik standar. 3M adalah contoh budaya kewirausahaan. Filosofi internal ditangkap oleh moto 3M, "Jangan pernah membunuh ide produk." Karyawan didorong dan diberi otonomi untuk mengerjakan proyek. 3M bermaksud untuk menciptakan pasar baru. Paket kompensasi perusahaan, program pelatihan, strategi pembangunan tim, dan program penetapan tujuan mendorong pengambilan risiko, otonomi, dan inovasi untuk mencapai tujuan itu.

d. Budaya Pasar (*Market Culture*)

Penekanan pada pertumbuhan penjualan, peningkatan pangsa pasar, stabilitas keuangan, dan profitabilitas adalah atribut budaya pasar. Karyawan memiliki hubungan kontraktual dengan perusahaan. Ada sedikit perasaan kerja tim dan kekompakan dalam budaya jenis ini. Contoh organisasi budaya pasar termasuk Nike, Citigroup, Wells Fargo, dan Allstate. Karyawan bekerja sama dan bekerja sama untuk mencapai pangsa pasar dan tujuan kinerja keuangan. Ini menghasilkan kerja sama bila perlu, tetapi bukan hubungan yang tertanam kuat.

Berdasarkan proses Informasi, Robert E. Quinn dan Michael R. McGrath (1985) membagi budaya organisasi menjadi empat jenis yaitu:

- a. Budaya rasional, proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas, dan keuntungan atau dampak).
- b. Budaya ideologis, dalam budaya ini pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat, dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan).

- c. Budaya konsensus, dalam budaya ini pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi, dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral, dan kerja sama kelompok).
- d. Budaya hierarkis, dalam budaya ini pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi, dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol, dan koordinasi).

## 5. Elemen Budaya Organisasi

Budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat behavioral. Berikut penjelasan dari masing-masing elemen tersebut (Sobirin, 2007):

### a. Elemen Idealistik

Dikatakan idealistik karena elemen ini menjadi ideologi organisasi yang tidak mudah berubah walaupun disisi lain organisasi secara natural harus selalu berubah dan beradaptasi dengan lingkungannya. Elemen ini bersifat terselubung (*elusive*), tidak tampak ke permukaan (*hidden*), dan hanya orang-orang tertentu saja yang tahu apa sesungguhnya ideologi mereka dan mengapa organisasi tersebut didirikan. Elemen idealistik melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual para pendiri atau pemilik organisasi biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi dan misi organisasi.

### b. Elemen Behavioral

Elemen behavioral adalah elemen yang kasat mata, muncul ke permukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur organisasi, elemen ini mudah diamati, dipahami, dan diinterpretasikan meskipun kadang tidak sama dengan interpretasi dengan orang yang terlibat langsung dalam organisasi. Cara paling mudah mengidentifikasi budaya organisasi adalah dengan mengamati bagaimana para anggota organisasi berperilaku dan kebiasaan yang mereka lakukan (Sobirin, 2007). Schein (2010) mengatakan bahwa kebiasaan sehari-hari muncul dalam bentuk artefak termasuk perilaku para anggota organisasi. Artefak bisa berupa bentuk/arsitektur bangunan, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi.

## 6. Menilai Budaya Organisasi

Terdapat beberapa instrumen yang dapat digunakan untuk menilai budaya organisasi. Menilai budaya organisasi tidaklah mudah karena budaya berkaitan dengan keyakinan subjektif dan asumsi bawah sadar (yang mungkin sulit diukur), dan dengan fenomena yang diamati seperti norma dan artefak perilaku. Berikut instrumen yang sering digunakan dalam menilai budaya organisasi:

### a. *Organizational Culture Assessment Instrument* (Cameron dan Quinn, 2006)

Instrumen penelitian dalam menggambarkan Profil Budaya Organisasi yaitu dengan menggunakan kuesioner dari dua bagian, yaitu pertanyaan-pertanyaan untuk kondisi organisasi saat ini, dan pertanyaan-pertanyaan untuk kondisi organisasi yang seharusnya terjadi. Kuesioner terdiri dari enam grup yang mewakili enam atribut budaya. Setiap grup memiliki empat pertanyaan, yaitu A, B, C, dan D. Masing-masing pertanyaan diberi skor dengan kelipatan 5, dan jumlah skor total dari setiap grup harus berjumlah 100. Instrumen ini merupakan suatu kerangka yang dikembangkan dari riset atas indikator utama dari organisasi yang efektif. Bukti validasi instrumen budaya diungkap ketika jenis budaya yang cocok dengan bidang atau wilayah keefektifan yang organisasinya terunggul, dan dengan jenis pengambilan keputusan, struktur, dan strategi yang digunakan. Cameron dan Quinn (2011) telah membuktikan validitas *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) di dalam studi budaya organisasi bahwa OCAI menggambarkan 4 jenis budaya organisasi yaitu *Clan*, *Adhocracy*, *Hierarchy*, *Market*. Pendekatan atas kerangka OCAI yang digunakan ini guna mendiagnosis dan mengubah budaya organisasi yang memberikan keuntungan, yaitu:

#### 1) *Practical*

Menangkap dimensi kunci yang telah diketahui untuk membuat suatu perbedaan dalam kesuksesan organisasi.

#### 2) *Timely*

Proses mendiagnosis dan menciptakan suatu strategi perubahan yang dapat dilaksanakan dalam suatu besaran waktu yang layak.

3) *Involving*

Langkah-langkah dalam proses yang dapat mencakup setiap anggota organisasi, namun terutama menyangkut semua pihak yang bertanggung jawab untuk menetapkan arah, penguatan nilai, dan menuntun perubahan mendasar.

4) *Quantitative and Qualitative*

Proses mengandalkan pengukuran kuantitatif dari dimensi budaya dan juga metode kualitatif, yang meliputi historis, insiden, dan simbol yang menggambarkan karakteristik organisasi yang dirasakan atau dipikirkan benar.

5) *Manageable*

Proses mendiagnosis ini dan perubahan dapat dilakukan dan diimplementasikan oleh suatu tim di dalam organisasi, biasanya oleh Tim Manajemen yang akan menggerakkan agar implementasinya berhasil.

b. *Organizational Culture Inventory* (Cooke and Lafferty, 1989)

Instrumen ini menilai budaya organisasi dalam 12 dimensi, yaitu:

- 1) Humanistik/membantu: Organisasi dikelola dengan cara partisipatif dan berpusat pada orang.
- 2) Afiliasi: Organisasi yang menempatkan prioritas tinggi pada hubungan yang konstruktif.
- 3) Persetujuan: Organisasi dimana konflik dihindari dan hubungan interpersonal menyenangkan - setidaknya secara dangkal.
- 4) Konvensional: Organisasi konservatif, tradisional dan dikendalikan secara birokrasi.
- 5) Bergantung: Organisasi yang dikendalikan secara hierarkis dan *non-partisipatif*.
- 6) Penghindaran: Organisasi yang gagal menghargai kesuksesan tetapi menghukum kesalahan.
- 7) Oposisi: Organisasi dimana konfrontasi menang dan negativisme dihargai.
- 8) Kekuasaan: Organisasi yang terstruktur atas dasar otoritas yang melekat pada posisi anggota.

- 9) Kompetitif: Budaya dimana kemenangan dihargai dan anggota dihargai karena mengungguli satu sama lain.
- 10) Kompetensi/Perfeksionis: Organisasi dimana perfeksionisme, ketekunan dan kerja keras dihargai.
- 11) Prestasi: Organisasi yang melakukan sesuatu dengan baik dan menghargai anggota yang menetapkan dan mencapai tujuan yang menantang tetapi realistis.
- 12) Aktualisasi diri: Organisasi yang menghargai kreativitas, kualitas daripada kuantitas, dan baik pencapaian tugas maupun pertumbuhan individu.

c. *Organizational Ideology Questionnaire* (Harrison, 1972)

Kuesioner ini membahas empat orientasi yang dirujuk sebelumnya (kekuasaan, peran, tugas, dan diri). Kuesioner diisi dengan pernyataan pemeringkatan menurut pandangan tentang apa yang paling dekat dengan posisi aktual organisasi. Pernyataan termasuk:

- 1) Bos yang baik itu kuat, tegas dan adil;
- 2) Bawahan yang baik patuh, pekerja keras dan setia;
- 3) Orang-orang yang berprestasi baik dalam organisasi cerdas dan kompetitif, dengan kebutuhan kuat akan kekuasaan;
- 4) Dasar penugasan tugas adalah kebutuhan dan penilaian pribadi dari mereka yang berwenang;
- 5) Keputusan dibuat oleh orang-orang dengan pengetahuan dan keahlian paling banyak tentang masalah tersebut.

## **D. RANGKUMAN MATERI**

### **1. Komunikasi**

- a. Komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah
- b. Fungsi-fungsi komunikasi dalam organisasi terdiri dari: Fungsi Informatif, Fungsi Regulatif, Fungsi Persuasif dan Fungsi Integratif

- c. Terdapat 6 gaya komunikasi dalam organisasi, yaitu: a) *Controlling Style*; b) *Equailitarian Style*; c) *Structuring Style*; d) *Dynamic Style*; e) *Relinquishing Style*; dan f) *Withdraw Style*.
- d. Arah Komunikasi terbagi menjadi 3 yaitu: *Downward Communication*, *Upward Communication*, dan *Lateral Communication*.
- e. Anggota kelompok/organisasi mentransfer makna antara satu sama lain melalui komunikasi lisan, komunikasi tertulis, dan nonverbal.

## 2. Budaya Organisasi

- a. Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dimiliki oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain.
- b. Karakteristik Budaya Organisasi terdiri dari: a) Inovasi dan pengambilan risiko; b) Perhatian terhadap detail; c) Orientasi hasil; d) Orientasi orang; e) Orientasi tim; f) Agresivitas; g) Stabilitas.
- c. Budaya organisasi terdiri dari tiga level, yaitu: a) *Artifacts*; b) *Espoused beliefs and values*; dan c) *Underlying assumption*.
- d. Terdapat empat Jenis Budaya Organisasi, yaitu: Budaya Birokrasi (*Bureaucratic Culture*), Budaya Klan (*Clan Culture*) Budaya Wirausaha (*Entrepreneurial Culture*), Budaya Pasar (*Market Culture*)
- e. Budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat behavioral.
- f. Beberapa instrumen yang dapat digunakan untuk Menilai Budaya Organisasi, yaitu: a) *Organizational Culture Assessment Instrument* (Cameron dan Quinn, 2006); b) *Organizational ideology questionnaire* (Harrison, 1972); c) *Organizational culture inventory* (Cooke and Lafferty, 1989).

## **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Sebutkan dan jelaskan fungsi-fungsi komunikasi
2. Jelaskan kelebihan dan kekurangan dari *Downward Communication*
3. Sebuah Perusahaan memiliki budaya yang menekankan pada pertumbuhan penjualan, peningkatan pangsa pasar, stabilitas keuangan, dan profitabilitas. Jelaskan jenis budaya organisasi yang diterapkan oleh perusahaan tersebut.
4. Jelaskan pembagian jenis budaya organisasi menurut Robert E. Quinn dan Michael R. McGrath (1985)
5. Instrumen penilaian budaya apakah yang dapat menggambarkan 4 jenis budaya organisasi yaitu *Clan, Adhocracy, Hierarchy, Market*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Cameron S. K., & Quinn E. R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework: Third Edition*. San Fransisco : John Wiley & Sons, Inc.
- Cooke, R.A., & Lafferty, J.C. (1989). *Organizational Culture Inventory*. Human Synergistics, Plymouth, MI.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill.
- Goldhaber, G.M. (1993). *Organizational Communications*. Boston: McGraw Hill. Dubuque Iowa C. Brown Publishers.
- Harrison, R. (1972). *Understanding Your Organization's Character*. Harvard Business Review 50.
- Hatch, M.J. (1997). *Organization Theory: Modern Symbolic and Postmodern Perspective*. New York: Oxford University Press Inc.
- Quinn, R., & McGrath, M. (1985). The transformation of organizational culture: A competing values perspective. In P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational culture and the meaning of life in the workplace*. Beverly Hills: Sage.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*. United States of America: Prentice Hall.
- [Schein, E.H.](#) (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sendjaja, S.D. (1994). *Teori Komunikasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Sobirin, A. (2007). *Budaya Organisasi Pengertian, Makna dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta: IBPP STIM YKPN.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tubbs, Stewart L. & Moss, Sylvia. (1996). *Human Communication : Prinsip-prinsip Dasar*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.





BAB  
10

## KOMUNIKASI DAN MANAJEMEN KONFLIK

---

**Dr. Hetty Ismainar, S.KM., M.PH**  
**STIKes Hang Tuah Pekanbaru**

### **A. PENDAHULUAN**

Manusia di dalam kehidupannya harus berkomunikasi, artinya memerlukan orang lain dan membutuhkan kelompok atau masyarakat untuk saling berinteraksi. Hal ini merupakan suatu hakikat bahwa sebagian besar pribadi manusia terbentuk dari hasil integrasi sosial dengan sesama dalam kelompok dan masyarakat. Di dalam kelompok atau organisasi itu selalu terdapat bentuk kepemimpinan yang merupakan masalah penting untuk kelangsungan hidup kelompok, yang terdiri dari pemimpin dan bawahan/karyawan.

Di antara kedua belah pihak harus ada *two-way-communications* atau komunikasi dua arah atau komunikasi timbal balik, untuk itu diperlukan adanya kerja sama yang diharapkan untuk mencapai cita-cita, baik cita-cita pribadi, maupun kelompok, untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Kerja sama tersebut terdiri dari berbagai maksud yang meliputi hubungan sosial/kebudayaan. Hubungan yang terjadi merupakan suatu proses adanya suatu keinginan masing-masing individu, untuk memperoleh suatu hasil yang nyata dan dapat memberikan manfaat untuk kehidupan yang berkelanjutan. Bila sasaran komunikasi dapat diterapkan dalam suatu

organisasi baik organisasi pemerintah, organisasi kemasyarakatan, maupun organisasi perusahaan, maka sasaran yang dituju pun akan beraneka ragam, tapi tujuan utamanya tentulah untuk mempersatukan individu-individu yang tergabung dalam organisasi tersebut. Pada materi ini, penulis membahas tentang definisi dan karakteristik komunikasi, fungsi dan proses komunikasi, tujuan komunikasi, membangun komunikasi dalam organisasi, komunikasi efektif, manajemen konflik dalam organisasi, pandangan konflik dan metode manajemen konflik dalam organisasi.

## **B. DEFINISI DAN KARAKTERISTIK KOMUNIKASI**

### **1. Pengertian komunikasi**

Berbagai definisi komunikasi:

- a. Komunikasi adalah proses yang menggambarkan siapa yang mengatakan apa dengan cara apa kepada siapa dengan efek apa
- b. Komunikasi merupakan rangkaian proses pengalihan informasi dari satu orang kepada orang lain dengan maksud tertentu.
- c. Komunikasi adalah proses yang melibatkan seseorang untuk menggunakan tanda-tanda (alamiah atau universal) berupa simbol-simbol (berdasarkan perjanjian manusia) verbal atau *non-verbal* yang disadari dan tidak disadari yang bertujuan untuk mempengaruhi sikap orang lain.
- d. Komunikasi merupakan proses pengalihan suatu maksud dari suatu sumber kepada penerima, proses tersebut merupakan suatu seri aktivitas, rangkaian atau tahap-tahap yang memudahkan peralihan maksud tersebut.
- e. Komunikasi adalah segala aktivitas interaksi manusia yang bersifat human *relationship* disertai dengan pengalihan sejumlah fakta (Azriel Winnett, 2004)
- f. Komunikasi merupakan interaksi antarpribadi yang menggunakan simbol-simbol linguistik seperti sistem simbol verbal dan *non-verbal*, disosialisasikan secara langsung/tatap muka atau melalui media lain: tulisan, oral, visual (Karlfried Knapp, 2003).

Dari beberapa definisi diatas dapat digambarkan bahwa komunikasi adalah sebuah bentuk interaksi antara dua orang atau lebih yang memiliki makna dan pesan baik langsung atau tidak langsung seperti menggunakan media dan sejenisnya.

## 2. Karakteristik Komunikasi

Komunikasi merupakan proses simbolis yaitu menggambarkan proses simbolis karena pesan-pesan yang disampaikan dapat berupa verbal-visual melalui poster, brosur, *leaflet*. Komunikasi merupakan proses sosial yaitu menggambarkan proses yang melibatkan relasi sosial yang berperan sebagai penerima informasi. Menjelaskan dan menuturkan hal-hal yang berkaitan langsung dengan orang banyak. Komunikasi merupakan proses satu atau dua arah yaitu memberikan informasi dan tidak memberikan kesempatan kepada *audience*/penerima informasi untuk bertanya. Komunikasi dua arah yaitu adanya dialog antara pemberi dengan penerima informasi.

Komunikasi bersifat Koorientasi yaitu: memiliki tujuan yang sama dalam pemberian informasi. Komunikasi bersifat purposif dan persuasif yaitu aktivitas pertukaran pesan-pesan dengan tujuan yang telah ditentukan. Persuasif bertujuan untuk mempengaruhi perubahan sikap penerima pesan. Komunikasi mendorong interpretasi individu yaitu penerima pesan harus menginterpretasikan pesan sesuai dengan maksud pengirim. Komunikasi merupakan aktivitas pertukaran makna yaitu adanya pemahaman yang berbeda pada saat penerimaan informasi. Bisa bermakna denotatif (arti berdasarkan kamus) dan makna konotatif (berdasarkan konteks tertentu). Komunikasi terjadi dalam konteks yaitu aktivitas komunikasi yang dilakukan oleh manusia yang disesuaikan konteks ruang dan waktu pada saat komunikasi dilakukan.

Berdasarkan sifat komunikasi dan jumlah komunikasi menurut Onong Uchjana Effendi, dalam bukunya “Dimensi-Dimensi Komunikasi”, komunikasi dapat digolongkan ke dalam tiga kategori:

**a. Komunikasi antarpribadi.** Komunikasi ini penerapannya antara pribadi/individu dalam usaha menyampaikan informasi yang dimaksudkan untuk mencapai kesamaan pengertian, sehingga dengan demikian dapat tercapai keinginan bersama.

- b. **Komunikasi kelompok.** Pada prinsipnya dalam melakukan suatu komunikasi yang ditekankan adalah faktor kelompok, sehingga komunikasi menjadi lebih luas. Dalam usaha menyampaikan informasi, komunikasi dalam kelompok tidak seperti komunikasi antarpribadi.
- c. **Komunikasi massa.** Komunikasi massa dilakukan dengan melalui alat, yaitu media massa yang meliputi cetak dan elektronik.

## C. FUNGSI DAN PROSES KOMUNIKASI

### 1. Fungsi Komunikasi

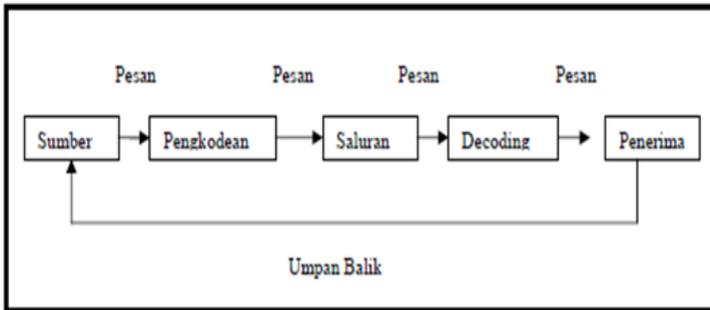
Komunikasi menjalankan 4 fungsi utama di dalam kelompok atau organisasi, yaitu kontrol, motivasi, pengungkapan emosi dan informasi (Stephen. P.Robbins, 2006). Tidak satupun dari keempat fungsi ini yang harus dipandang sebagai hal yang tidak penting daripada yang lain. Agar berkinerja secara efektif, kelompok perlu mempertahankan beberapa macam pengendalian terhadap anggotanya, merangsang para anggota untuk berkinerja, menyediakan sarana untuk pengungkapan emosi dan membuat pilihan-pilihan keputusan. Fungsi Komunikasi antara lain:

- a. Fungsi kontrol, yaitu: komunikasi berfungsi untuk mengontrol perilaku anggota dalam berbagai cara seperti mengkomunikasikan keluhan tentang pekerjaan kepada pimpinan.
- b. Fungsi motivasi, yaitu: komunikasi juga bisa memelihara motivasi dan menjelaskan apa yang dikerjakan untuk meningkatkan prestasi kerja.
- c. Fungsi ekspresi emosi, yaitu: memberikan pelepasan ketegangan untuk ekspresi emosional dan pemenuhan kebutuhan
- d. Fungsi informasi, yaitu: memberikan informasi yang dibutuhkan anggota untuk membuat keputusan

### 2. Proses Komunikasi

Sebelum komunikasi berlangsung, kita memerlukan tujuan, yang dinyatakan sebagai pesan yang harus disampaikan. Pesan itu disampaikan dari sumber (pengirim) ke penerima. Pesan itu dikodekan (diubah kedalam bentuk simbolik) dan diteruskan melalui sejumlah medium (saluran) ke penerima, yang menerjemahkan ulang (*decoding*) pesan yang dimulai oleh pengirim. Hasilnya adalah pentransferan makna dari satu orang ke orang lain. Berikut adalah gambar yang menunjukkan proses komunikasi. Model

ini terdiri dari 7 bagian, yaitu sumber komunikasi, pengkodean, pesan, saluran, *decoding*, penerima, umpan balik.



Gambar 10.1 Proses Komunikasi

Komunikasi dapat mengalir secara vertikal atau horizontal. Dimensi vertikal dapat dibagi lebih menjadi ke arah bawah dan atas (Stephen.P.Robbins).

a. Ke Bawah

Komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam kelompok atau organisasi ke tingkat yang lebih bawah disebut komunikasi ke bawah. Bila manajer berkomunikasi dengan bawahan adalah biasa kita lihat. Namun komunikasi kebawah tidak harus tatap muka atau lisan. Bila manajemen mengirim surat ke rumah karyawan untuk memberitahu mereka mengenai kebijakan cuti sakit yang baru dari organisasi, maka manajemen sedang melakukan komunikasi ke bawah. Begitu juga email dari pimpinan tim ke para anggota timnya yang mengingatkan mereka tentang tenggat waktu.

b. Ke Atas

Komunikasi ke atas mengalir ke tingkat yang lebih tinggi dalam kelompok atau organisasi. Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik ke atasan, menginformasikan mereka mengenai kemajuan ke sasaran, dan menyampaikan masalah-masalah yang dihadapi. Komunikasi ke atas menyebabkan para manajer menyadari perasaan para karyawan terhadap pekerjaannya, rekan sekerjanya, dan organisasi secara umum. Manajer juga mengandalkan komunikasi ke atas untuk memperoleh gagasan mengenai cara memperbaiki kondisi.

### c. Horizontal

Ketika komunikasi terjadi diantara kelompok kerja yang sama, diantara anggota kelompok kerja pada tingkat yang sama, diantara manajer pada tingkat yang sama, atau diantara setiap personel yang secara horizontal ekuivalen, kita namakan itu sebagai komunikasi horizontal. Komunikasi horizontal sering diperlukan untuk menghemat waktu dan memudahkan koordinasi. Tetapi komunikasi horizontal dapat menciptakan konflik yang disfungsi bila saluran vertikal yang formal diterobos, bila anggota mengabaikan atasan mereka untuk menyelesaikan urusan, atau bila para atasan mendapati bahwa sejumlah tindakan atau keputusan telah diambil tanpa sepengetahuan mereka.

## D. TUJUAN KOMUNIKASI

Ada empat tujuan atau motif komunikasi yang perlu dikemukakan di sini. Motif atau tujuan ini tidak perlu dikemukakan secara sadar, juga tidak perlu mereka yang terlibat menyepakati tujuan komunikasi mereka. Tujuan dapat disadari ataupun tidak, dapat dikenali ataupun tidak. Selanjutnya, meskipun teknologi komunikasi berubah dengan cepat dan drastis (kita mengirimkan surat elektronika, bekerja dengan komputer, misalnya) tujuan komunikasi pada dasarnya tetap sama, bagaimanapun hebatnya revolusi elektronika dan revolusi-revolusi lain yang akan datang.

### 1. Menemukan

Salah satu tujuan utama komunikasi menyangkut penemuan diri (*personal discovery*). Bila anda berkomunikasi dengan orang lain, anda belajar mengenai diri sendiri selain juga tentang orang lain. Kenyataannya, persepsi-diri anda sebagian besar dihasilkan dari apa yang telah anda pelajari tentang diri sendiri dari orang lain selama komunikasi, khususnya dalam pertemuan-pertemuan antarpribadi. Dengan berbicara tentang diri kita sendiri dengan orang lain kita memperoleh umpan balik yang berharga mengenai perasaan, pemikiran dan perilaku kita. Dari pertemuan seperti ini kita menyadari, misalnya bahwa perasaan kita ternyata tidak jauh berbeda dengan perasaan orang lain. Penguatan positif ini membantu kita merasa "normal".

Cara lain di mana kita melakukan penemuan diri adalah melalui proses perbandingan sosial, melalui perbandingan kemampuan, prestasi, sikap, pendapat, nilai, dan kegagalan kita dengan orang lain. Artinya, kita mengevaluasi diri sendiri sebagian besar dengan cara membanding diri kita dengan orang lain. Dengan berkomunikasi kita dapat memahami secara lebih baik diri kita sendiri dan diri orang lain yang kita ajak bicara. Tetapi, komunikasi juga memungkinkan kita untuk menemukan dunia luar-dunia yang dipenuhi objek, peristiwa, dan manusia lain. Sekarang ini, kita mengandalkan beragam media komunikasi untuk mendapatkan informasi tentang hiburan, olahraga, perang, pembangunan ekonomi, masalah kesehatan dan gizi, serta produk-produk baru yang dapat dibeli. Banyak yang kita peroleh dari media ini berinteraksi dengan yang kita peroleh dari interaksi antarpribadi kita. Kita mendapatkan banyak informasi dari media, mendiskusikannya dengan orang lain, dan akhirnya mempelajari atau menyerap bahan-bahan tadi sebagai hasil interaksi kedua sumber ini.

## **2. Untuk berhubungan**

Salah satu motivasi kita yang paling kuat adalah berhubungan dengan orang lain (membina dan memelihara hubungan dengan orang lain). Kita ingin merasa dicintai dan disukai dan kemudian kita juga ingin mencintai dan menyukai orang lain. Kita menghabiskan banyak waktu dan energi komunikasi kita untuk membina dan memelihara hubungan sosial. Anda berkomunikasi dengan teman dekat di sekolah, di kantor, dan barangkali melalui telepon. Anda berbincang-bincang dengan orang tua, anak-anak, dan saudara anda. Anda berinteraksi dengan mitra kerja.

## **3. Untuk meyakinkan**

Media masa ada sebagian besar untuk meyakinkan kita agar mengubah sikap dan perilaku kita. Media dapat hidup karena adanya dana dari iklan, yang diarahkan untuk mendorong kita membeli berbagai produk. Sekarang ini mungkin anda lebih banyak bertindak sebagai konsumen ketimbang sebagai penyampai pesan melalui media, tetapi tidak lama lagi barangkali andalah yang akan merancang pesan-pesan itu bekerja di suatu surat kabar, menjadi editor sebuah majalah, atau bekerja pada biro iklan, pemancar televisi atau berbagai bidang lain yang berkaitan

dengan komunikasi. Tetapi kita juga menghabiskan banyak waktu untuk melakukan persuasi antarpribadi, baik sebagai sumber maupun sebagai penerima. Dalam pertemuan antarpribadi sehari-hari kita berusaha mengubah sikap dan perilaku orang lain. Kita berusaha mengajak mereka melakukan sesuatu, mencoba cara diet yang baru, membeli produk tertentu, menonton film, membaca buku, mengambil mata kuliah tertentu, meyakini bahwa sesuatu itu salah atau benar, menyetujui atau mengecam gagasan tertentu, dan sebagainya. Daftar ini bisa sangat panjang. Memang sedikit saja dari komunikasi antarpribadi kita yang tidak berupaya mengubah sikap atau perilaku.

#### **4. Untuk bermain**

Kita menggunakan banyak perilaku komunikasi kita untuk bermain dan menghibur diri. Kita mendengarkan pelawak, pembicaraan, musik, dan film sebagian besar untuk hiburan. Demikian pula banyak dari perilaku komunikasi kita dirancang untuk menghibur orang lain (menceritakan lelucon mengutarakan sesuatu yang baru dan mengaitkan cerita-cerita yang menarik). Adakalanya hiburan ini merupakan tujuan akhir, tetapi adakalanya ini merupakan cara untuk mengikat perhatian orang lain sehingga kita dapat mencapai tujuan-tujuan lain.

Tentu saja, tujuan komunikasi bukan hanya ini; masih banyak tujuan komunikasi yang lain. Tetapi keempat tujuan yang disebutkan di atas tampaknya merupakan tujuan-tujuan yang utama. Selanjutnya tidak ada tindak komunikasi yang didorong hanya oleh satu faktor; sebab tunggal tampaknya tidak ada dunia ini. Oleh karenanya, setiap komunikasi barangkali didorong oleh kombinasi beberapa tujuan bukan hanya satu tujuan.

#### **E. MEMBANGUN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI**

Setelah memahami berbagai kendala yang menghambat terjadinya komunikasi dua arah, kita akan lebih mudah untuk menyusun strategi guna membangun komunikasi dua arah tersebut. Berikut adalah beberapa strategi yang bisa dicoba.

## 1. Mendengar

Dalam komunikasi dua arah, ada yang berbicara, dan ada yang mendengar. Yang sering terjadi adalah tiap pihak saling menunggu kesempatan untuk berbicara tanpa meluangkan waktu untuk mendengar apa yang disampaikan pihak lain (karena ia sibuk menyiapkan apa yang akan disampaikan). Seringkali, banyak permasalahan dapat terselesaikan justru bukan karena seseorang menjadi pembicara yang handal, melainkan karena ia bersedia memahami orang lain dengan cara mendengarkan dengan seksama apa yang disampaikan (keluhan, masalah, keinginan, harapan). Informasi yang didengar inilah yang bisa dijadikan dasar untuk menentukan langkah selanjutnya untuk menyelesaikan masalah.

## 2. Terbuka

Untuk mendorong tiap pihak untuk saling terbuka, seorang pimpinan hendaknya tidak menghukum orang yang menyampaikan pendapat, masalah, atau perasaannya. Keterbukaan bisa juga dibuatkan wadahnya, yaitu melalui *bulletin board*, kotak saran, atau media antar karyawan. Karyawan yang menyampaikan pendapat atau ide yang bisa dimanfaatkan perusahaan, bisa diberikan hadiah, atau penghargaan. Demikian juga dengan karyawan yang bisa mengidentifikasi atau mengantisipasi masalah serta mengusulkan alternatif pemecahannya.

## 3. Menyamakan persepsi

Komunikasi dua arah sering terhambat karena adanya perbedaan persepsi terhadap suatu masalah. Dengan demikian, dalam berkomunikasi, ada baiknya disampaikan juga latar belakang pemikiran dari ide yang disampaikan, sehingga orang lain juga bisa memiliki persepsi yang sama, berangkat dari persepsi yang sama, atau paling tidak memahami persepsi orang yang menyampaikan informasi tersebut. Jika pemahaman sudah tergalang, maka komunikasi dua arah akan lebih mudah mengalir.

## 4. Komunikasi empat mata

Banyak juga karyawan yang enggan menyampaikan pendapat karena sungkan berbicara di hadapan banyak orang, padahal mungkin saja karyawan tersebut memiliki ide yang brilian. Seorang pimpinan bisa

mencoba melakukan komunikasi dua arah terhadap anak buahnya secara *regular* untuk memahami kebutuhan, ekspektasi, masalah mereka. Dengan komunikasi empat mata, bawahan mungkin saja lebih nyaman menyatakan pendapat atau menyampaikan permasalahan yang ditemuinya di lapangan. Jadi, komunikasi empat mata penting untuk dilakukan dengan lebih sering, tidak hanya ketika melakukan evaluasi kerja tahunan.

## **F. KOMUNIKASI EFEKTIF**

Komunikasi efektif harus direncanakan dengan memperhatikan situasi, waktu, tempat dan pendengarnya. Permasalahan yang sering dihadapi adalah kita menempatkan manusia seakan-akan seperti benda yang mudah dikumpulkan lalu mudah diberi penjelasan supaya mereka mengerti sesuatu.

Untuk menjaga supaya permasalahan itu tidak muncul perlu diperhatikan beberapa hal seperti:

1. Bahwa publik kita itu manusia, jadi mereka tidak pernah bebas dari berbagai pengaruh apa saja.
2. Manusia itu cenderung suka memperhatikan, membaca atau mendengarkan pesan yang dirasakan sesuai dengan kebutuhan atau sikap mereka.
3. Adanya berbagai media massa yang beragam memberikan efek yang beragam pula bagi publiknya.
4. Media massa memberikan efek dengan variasi yang besar kepada *public* atau perorangan maupun kelompok.

Dengan kemajuan teknologi, interaksi antara anggota-anggota dalam organisasi dan masyarakat semakin meningkat dan menjangkau bertambah luas. Untuk membantu supaya komunikasi kita bisa efektif ada beberapa ketentuan yang memudahkan yaitu:

1. Kemampuan mengamati dan menganalisa persoalan
2. Kemampuan menarik perhatian.
3. Kemampuan mempengaruhi pendapat
4. Kemampuan menjalin hubungan dan suasana saling mempercayai.

Komunikasi dalam organisasi menjadi titik sentral dalam setiap proses dan hubungan kemanusiaan yang menyangkut kepribadian, sikap, dan tingkah laku. Komunikasi timbal balik memiliki peranan penting dalam pergaulan manusia, sedangkan komunikasi interpersonal sangat menentukan keberhasilan komunikasi timbal balik. Menurut penelitian Nor (2013) terdapat hubungan kepuasan komunikasi organisasi dengan motivasi kerja karyawan.

Kepuasan kerja sangat penting dalam kehidupan organisasi dengan adanya kepuasan kerja diharapkan seorang karyawan akan mengeluarkan segala kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan, sehingga akan didapatkan hasil yang optimal dari yang seharusnya dapat dicapai oleh karyawan yang bersangkutan. Pimpinan perusahaan harus benar-benar memperhatikan kepuasan komunikasi organisasi yang ada dalam organisasinya, karena dengan perhatian yang intensif terhadap motivasi kerja pada organisasinya maka diharapkan karyawan akan lebih giat bekerja untuk mewujudkan tujuan organisasinya, sehingga usaha perusahaan untuk pengembangan karyawan akan berjalan dengan mudah dan perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang maksimal dan tujuan perusahaan akan segera tercapai bila pimpinan dan karyawan memiliki motivasi yang besar dalam perusahaan tersebut.

## **G. MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI**

Konflik dapat merupakan masalah yang serius dalam organisasi. Konflik itu mungkin tidak menimbulkan kematian suatu organisasi, tetapi pasti dapat merugikan kinerja suatu organisasi maupun mendorong kerugian bagi banyak karyawan yang baik. Namun tidak semua konflik adalah buruk. Konflik mempunyai sisi-sisi yang positif dan negatif.

Konflik adalah proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian antara dua sudut pandang dari pihak-pihak terkait dan berpengaruh baik positif atau negatif (Robbins, 2006). Konflik adalah pertentangan pada kondisi tertentu mampu mengidentifikasi sebuah proses pengelolaan lingkungan dan sumber daya yang tidak berjalan secara efektif, mempertajam gagasan bahkan dapat menjelaskan kesalahpahaman.

Konflik tidak selalu mengganggu karena sejumlah konflik tertentu diperlukan untuk membentuk kelompok dan memelihara kehidupan kelompok kerja. Pada dasarnya konflik selalu hadir pada setiap organisasi, baik organisasi kecil atau besar, konflik bisa berdampak positif atau negatif terhadap kinerja organisasi tergantung sifat konflik dan pengelolaannya. Dengan demikian tidak ada alasan untuk menghilangkan semua bentuk konflik kecuali yang menghambat pencapaian tujuan organisasi. Tugas pemimpin adalah mengelola konflik agar dapat bermanfaat guna mendorong perubahan dan inovasi.

### **1. Peran Pemimpin**

Hersey and Blanchard (1986) menyatakan kemampuan pemimpin organisasi dalam penanggulangan konflik dapat berpengaruh pada produktivitas kerja organisasi. Penyelesaian konflik secara adil dan jujur yang dilakukan oleh manajer dapat mengurangi pergantian karyawan dan meningkatkan semangat kerja dan produktivitas karyawan. Dengan demikian, organisasi yang dinamis selalu mengalami perubahan sebagai akibat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Organisasi dituntut untuk menyesuaikan diri dengan keadaan dan berupaya mengantisipasi perubahan yang akan terjadi dimasa depan. Para pemimpin organisasi saat ini dihadapkan pada masalah persaingan, menurunnya produktivitas dan peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Untuk mengatasi masalah dibutuhkan pemimpin yang efektif agar dapat mengelola konflik secara baik guna meningkatkan produktivitas kerja.

Kemajuan organisasi ditentukan oleh para pengelolanya, bahwa pemimpin berperan sebagai motor penggerak dalam kehidupan organisasi (Siagian, 1992). Betapapun tingginya tingkat keterampilan dan kinerja yang dimiliki oleh para pelaksana kegiatan operasional, para bawahan tetap memerlukan pengarahannya, bimbingan dan pengembangan. Selain tanggung jawab untuk melakukan pengembangan, pemimpin organisasi pada masa kini menghadapi tantangan untuk mengimbangi persaingan asing, meningkatkan produktivitas dan mengambil keputusan guna melayani masyarakat. Untuk menghadapi tantangan dimaksud berbagai cara dapat dilakukan oleh pemimpin antara lain: mengembangkan visi jangka panjang organisasi, mengembangkan kemampuan

kepemimpinannya, meningkatkan kualitas pokok secara berkelanjutan dan pelayanan kepada pelanggan.

Menurut Ichack Adizes yang dikutip oleh Wahyudi (2008), pemimpin harus melaksanakan empat peranan yaitu:

- a. Peranan Pemroduksian, produktivitas individual tidak secara otomatis dapat dicapai tanpa usaha dan peran pemimpin, pemimpin harus dapat mengarahkan, menggerakkan dan memotivasinya sehingga dapat bekerja secara optimal untuk meningkatkan produktivitas organisasi.
- b. Peranan Pelaksanaan, artinya para pemimpin mengkoordinasikan, menjadwalkan, mengendalikan dan mendisiplinkan karyawan
- c. Peranan Pembaharuan, dilakukan oleh pemimpin karena organisasi berada dalam lingkungan yang terus berubah, pemimpin dituntut mempunyai kemampuan untuk mengubah tujuan dan sistem yang dilaksanakan sesuai dengan tuntutan perkembangan keadaan.
- d. Pedoman Pemaduan, adalah proses strategi perorangan yang digabungkan kedalam strategi kelompok, tujuan individu diselaraskan dengan tujuan kelompok, risiko individual menjadi risiko kelompok.

Dengan demikian tantangan yang dihadapi para pemimpin organisasi adalah menghadapi persaingan, menurunnya produktivitas, ketepatan dalam mengambil keputusan serta meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Kepemimpinan yang efektif adalah apabila seseorang atau sekelompok orang karyawan menjalankan pekerjaan sesuai dengan harapan pemimpin dan cocok dengan kebutuhan para karyawan serta mampu memberdayakan (*empowering*) dirinya untuk kepentingan organisasi. Ini berarti kepemimpinan seseorang tidak hanya di dasari oleh kekuasaan (*power*) akan tetapi atas kesadaran bawahan yang menganggap bahwa pekerjaan merupakan bagian dari kebutuhannya.

Pemimpin mempunyai serangkaian tanggung jawab terhadap organisasi yang dipimpinnya, satu di antaranya ialah terciptanya suasana atau rasa aman bagi para bawahannya. Agar suasana dan rasa aman tersebut dapat terlaksana dengan sebaik-baiknya, maka apabila terjadi suatu konflik baik konflik yang bersifat antar perseorangan, kelompok

maupun organisasi, menjadi kewajiban pemimpin untuk menyelesaikan konflik tersebut yang dapat diterima bagi mereka yang terlibat konflik.

Ada beberapa macam cara untuk menyelesaikan konflik antara lain: dengan tekanan, dengan cara halus, menghindarkan tanggung jawab dari konflik yang timbul, dengan kompromi dan yang terakhir dengan cara konfrontasi. Di antara lima macam pola dasar tersebut cara yang efektif untuk menyelesaikan suatu konflik, ialah dengan cara yang ke lima yaitu konfrontasi atau saling berhadapan pihak-pihak yang bertentangan satu sama lain.

## 2. Peran Organisasi

Masalah-masalah yang dihadapi organisasi pada umumnya juga pada organisasi sosial dan pendidikan yang berorientasi profit (laba). Menurut Tilaar (1994) menyimpulkan bahwa masalah pokok dalam sistem pendidikan nasional adalah kualitas pendidikan, relevansi, manajemen pendidikan dan efisiensi sumber daya pendidikan. Dari berbagai krisis yang dihadapi dalam sistem pendidikan maka manajemen pendidikan merupakan salah satu masalah pokok yang menimbulkan krisis dalam dunia pendidikan dewasa ini karena ketiadaan tenaga-tenaga administrator pendidikan yang profesional. Lembaga pendidikan yang mencetak pimpinan untuk mengelola perusahaan juga masih dihadapkan oleh berbagai tantangan. Dalam pengelolaan organisasi pendidikan diperlukan kualitas personil yang memadai dalam arti penempatan orang yang sesuai dengan kompetensi yang diperlukan untuk berkinerja secara efektif dan efisien (Sonhadji, 1996).

Kelangkaan pemimpin pendidikan yang kompeten antara lain adanya kemerosotan mutu hasil belajar murid bukan hanya karena kurangnya motivasi siswa atau belum penuhnya perhatian orang tua dan kelemahan dipihak tenaga pengajar tetapi juga bisa disebabkan oleh kepemimpinan yang tidak tepat pakai dan tidak tepat guna.

Untuk mewujudkan tujuan pendidikan, manajemen merupakan faktor penting karenanya pendidikan harus dikelola oleh administrator pendidikan yang *professional* dalam arti memberdayakan sumber daya yang ada dan dapat mengelola konflik secara baik sehingga kinerja anggota organisasi dapat ditingkatkan secara optimal. Dengan

meningkatnya kinerja anggota organisasi maka pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

### 3. Sebab dan Proses Terjadi Konflik

Beberapa penyebab konflik antara lain: Perbedaan pendapat, Salah paham, Salah satu atau kedua belah pihak merasa dirugikan, Perasaan yang selalu *sensitive*, Konflik yang disebabkan faktor intern. Sejumlah peneliti telah mengkaji hubungan konflik peran dengan kinerja karyawan dan hasilnya menunjukkan ketidakkonsistenan. Beberapa peneliti menemukan bahwa konflik pekerjaan–keluarga dan konflik keluarga-pekerjaan mempunyai pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Indriyani, 2009; Lee and Hui, 1999; Karatepe and Sokmen, 2006; Nugroho, 2006), konflik pekerjaan–kehidupan mempunyai hubungan negatif yang tidak signifikan dengan kinerja (Anwar and Shahzad, 2011).

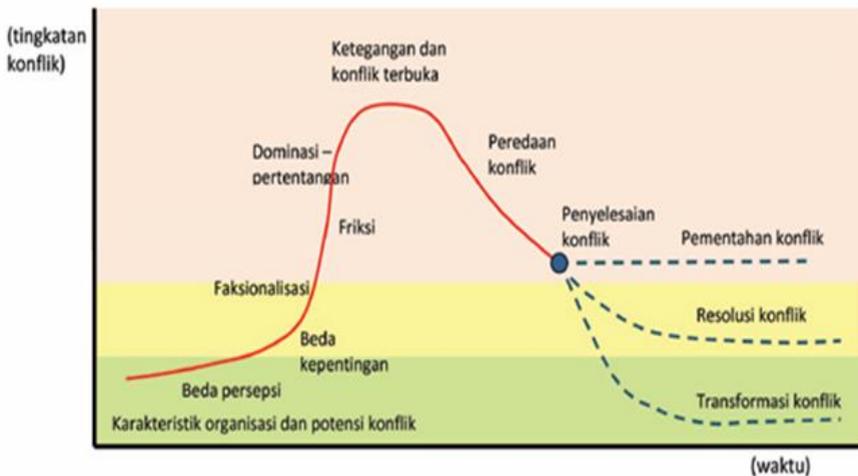
Selanjutnya Bhuian, Menguc and Borsboom (2005), menemukan hubungan tidak berarti antara konflik pekerjaan–keluarga dan kinerja. Hasil yang sama telah didokumentasikan oleh Netemeyer, Boles and McMurrian (1996). Studi lainnya menemukan adanya pengaruh positif konflik pekerjaan-keluarga terhadap kinerja (Christine, Oktorina dan Mula, 2010).

Konflik tidak terjadi secara mendadak tanpa sebab dan proses tetapi melalui tahapan tertentu. Menurut Hendricks (1992) ada tiga tahapan terjadinya konflik. Tahapan pertama: peristiwa sehari-hari, tahapan kedua; adanya tantangan, tahapan ketiga: timbulnya pertentangan.

Peristiwa sehari-hari ditandai adanya individu merasa tidak puas dan jengkel terhadap lingkungan kerja. Perasaan tidak puas kadang-kadang berlalu begitu saja dan muncul kembali saat individu merasa adanya gangguan. Pada tahap kedua, apabila terjadi masalah, individu saling mempertahankan pendapat dan menyalahkan pihak lain. Masing-masing anggota menganggap perbuatan yang dilakukan sesuai dengan standar dan aturan organisasi. Kepentingan individu lebih menonjol dari pada kepentingan organisasi. Pertentangan merupakan proses terjadinya tahap ketiga. Pada tahap ini masing-masing individu atau kelompok bertujuan untuk menang dan mengalahkan kelompok lain. Fraksi-fraksi kecil

berkembang dan kohesivitas kelompok dianggap lebih penting daripada kesatuan organisasi.

Menurut Hardjana (1994) lingkaran konflik terdiri dari hal-hal sebagai berikut: Kondisi yang mendahului, Kemungkinan konflik yang dilihat, Konflik yang dirasa, Perilaku yang tampak, Konflik ditekan atau dikelola dan Dampak konflik. Bila konflik terus berkelanjutan dapat berdampak secara ekonomi, hal ini sesuai dengan penelitian Mahjuddin (2012), mengatakan bahwa konflik berpengaruh negatif secara keseluruhan terhadap kinerja ekonomi dan kesejahteraan.



Gambar 10.2 Mekanisme Konflik

Konflik pada umumnya mengikuti pola yang teratur dan ditandai dengan timbulnya suatu krisis selanjutnya terjadi kesalahpahaman antar individu maupun kelompok dan konfrontasi menjadi pusat perhatian, pada tahap berikutnya krisis dialihkan untuk diarahkan dan dikelola. Pada saat permulaan muncul suatu krisis ditandai adanya pertentangan untuk memperebutkan sumber daya organisasi yang terbatas maupun disebabkan lingkungan kerja yang tidak kondusif. Selanjutnya muncul kesalahpahaman antar individu maupun kelompok maupun tujuan organisasi secara keseluruhan. Pimpinan yang bertanggung jawab terhadap penyelesaian masalah (manajer tingkat bawah) mulai menaruh

perhatian dan mulai melakukan koreksi. Tahap berikutnya suatu konfrontasi menjadi pusat perhatian para manajer tingkat menengah (*middle management*) untuk meneliti keluhan anggota organisasi dan dilakukan pembicaraan guna menyusun rencana yang bersifat tentatif untuk langkah penyelesaian yang bersifat menyeluruh.

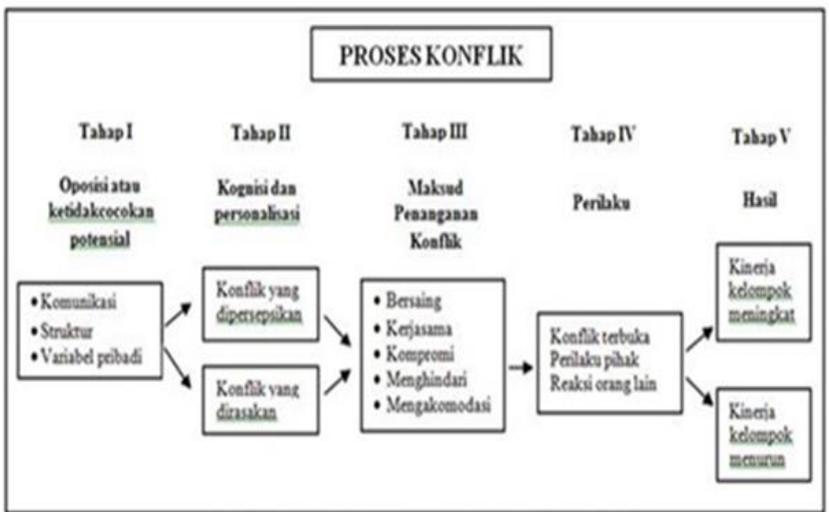
#### 4. Model Proses Konflik

Kecenderungan konflik bergerak melalui tahapan-tahapan tertentu, tetapi tidak selalu mengikuti pola-pola linier. Dengan demikian konflik tidak statis tetapi dinamis dan melalui beberapa tahapan. Menurut Tosi et al (1990) menggabungkan beberapa model proses konflik dari Pondy, Fillley, Hickson et al dan Thomas, seperti proses berikut:

- a. Proses ke-1. Permulaan konflik (*antecedents of conflict*) merupakan kondisi-kondisi yang menyebabkan atau mendahului suatu peristiwa konflik. Peristiwa yang dapat mengawali munculnya konflik adalah adanya kekecewaan (*frustration*). Kekecewaan tidak selalu diungkapkan secara terbuka dan biasanya gejala-gejala akan terjadinya konflik tidak dapat dilihat. Masing-masing individu maupun kelompok berusaha menahan diri dan tidak bersifat reaktif.
- b. Proses ke-2. kedua belah pihak merasakan adanya konflik (*perceived conflict*). Ditempat kerja tercipta suasana persaingan, tiap kelompok cenderung untuk saling mengungguli dan bahkan berusaha mengalahkan kelompok lain. Keterbatasan sumber daya organisasi, dana, peralatan, fasilitas kerja, informasi, tenaga dan waktu kerja menyebabkan individu dan kelompok saling berebut.
- c. Proses ke-3. Perilaku yang tampak (*manifest behaviour*), pada situasi kerja sudah tampak peristiwa konflik. Individu dan kelompok menanggapi dan mengambil tindakan, bentuknya dapat secara lisan, saling mendiamkan, bertengkar, berdebat. Sedangkan tindakan nyata dalam perbuatan berupa persaingan, permusuhan atau bahkan dapat mengganggu kelompok lain sehingga mengancam kelangsungan organisasi.
- d. Proses ke-4. Pengelolaan konflik (*conflict resolution*), pimpinan (manajer) bertanggung jawab terhadap pengelolaan konflik didalam organisasi. Realitas menunjukkan bahwa konflik selalu hadir pada

setiap organisasi dan keberadaan konflik tidak dapat dihindarkan. Tugas pimpinan adalah mengarahkan dan mengelola konflik agar tetap produktif, meningkatkan kreativitas individu guna menjaga kelangsungan organisasi

- e. Proses ke-5. Dampak konflik (*conflict effect/impact*), konflik yang tidak dapat dikelola secara baik menyebabkan kedua belah pihak yang terlibat dalam konflik menjadi tidak harmonis dalam hubungan kerja, kurang termotivasi dalam bekerja dan berakibat menurunnya produktivitas kerja. Bila konflik dapat dikelola secara baik, suasana kerja menjadi dinamis, setiap anggota lebih kritis terhadap perkembangan organisasi, setiap kelompok berusaha melakukan pekerjaan yang terbaik untuk kepentingan organisasi.



Gambar 10.3 Bagan Proses Konflik

## H. PANDANGAN KONFLIK

### 1. *Traditional view of conflict* (Pandangan tradisional)

Pandangan tradisional menganggap konflik sebagai peristiwa yang negatif dan berusaha meniadakan konflik. Pandangan tradisional mengasumsikan setiap konflik berdampak negatif terhadap keefektifan organisasi dan tugas manajer mencegah timbulnya konflik dan seandainya muncul segera meniadakan konflik. Organisasi yang bebas dari konflik

merupakan organisasi yang statis, apatis dan tidak tanggap terhadap kebutuhan untuk perubahan. Pimpinan yang mempunyai pandangan tradisional dan ingin mempertahankan kekuasaan dengan cara menekan bawahan menganggap perbedaan pendapat, pertentangan akan mengganggu keutuhan organisasi dan menghambat pencapaian tujuan.

Perselisihan dianggap sebagai indikasi adanya kesalahan dalam melaksanakan program yang digariskan organisasi. Konflik sebagai adanya kesalahan komunikasi dan manusia pada dasarnya baik, benar, kooperatif serta menyenangkan kebaikan. Dengan adanya konflik sebagai pertanda kelemahan manajer, kesalahan dalam perancangan organisasi dan menghalangi pencapaian tujuan sehingga perlu dihindari dan dihilangkan. Konflik dapat berdampak negatif antara lain: dampak psikologis, gangguan fisik, gangguan tingkah laku dan timbulnya *stress*. Bila tidak terkontrol akan menurunkan kepuasan kerja dan hilangnya semangat kerja (Edelmenn, 1993).

## **2. *Contemporary View of Conflict* (Pandangan Kontemporer/Masa kini)**

Pandangan kontemporer menyadari bahwa tidak semua konflik bersifat fungsional dan berkeyakinan terhadap konflik yang menimbulkan pengaruh negatif terhadap kelangsungan organisasi. Manajer yang bersifat positif lebih banyak berperan dalam mengelola konflik. Konflik didalam organisasi saat ini dipandang sebagai hal yang tidak dapat dihindarkan karena individu dan kelompok saling bergantung dalam mencapai tujuan. Namun konflik yang bersifat merusak dapat merugikan organisasi. Manajemen konflik yang efektif apabila menghadapi masalah berusaha untuk dipecahkan sehingga meningkatkan kesehatan organisasi.

**Tabel 10.1 Perbedaan Pandangan Tradisional dan Kontemporer  
Tentang Konflik Organisasi**

<i>Traditional View of Conflict</i>	<i>Contemporary View of Conflict</i>
1. <i>Conflict, by and large is bad and should be eliminated or reduced</i>	1. <i>Conflict is good and should be encouraged, conflict must be regulated, however so that it does not get out of hand</i>
2. <i>Conflict need not occur</i>	2. <i>Conflict is inevitable</i>
3. <i>Conflict result from breakdowns in communication and lack of understanding, trust and openness between groups</i>	3. <i>Conflict result from a struggle for limited reward, competition and potential frustration of goals conditions that are natural in organizations</i>
4. <i>People are essentially good, trust, cooperation and goodness are givens in human nature</i>	4. <i>People are not essentially bad, but are nevertheless driven by achieveve interests</i>

## **I. METODE MANAJEMEN KONFLIK**

Ada tiga bentuk manajemen konflik yaitu stimulasi konflik pada bagian organisasi yang pelaksanaan kegiatannya lambat karena tingkat konflik terlalu rendah, pengurangan konflik bila terlalu tinggi atau menurunkan produktivitas dan penyelesaian konflik.

### **1. Metode Stimulasi Konflik**

Dalam situasi konflik terlalu rendah sehingga menyebabkan para karyawan takut berinisiatif dan menjadi pasif, manajer perlu merangsang timbulnya persaingan dan konflik yang dapat mendorong peningkatan prestasi. Metode stimulasi konflik terdiri atas: Penempatan orang baru atau orang luar dalam kelompok tersebut. Penyusunan kembali organisasi. Penawaran bonus, insentif dan penghargaan untuk mendorong persaingan. Pemilihan manajer-manajer yang tepat. Perlakuan yang berbeda dengan kebiasaan

### **2. Metode pengurangan Konflik**

Bertujuan untuk menekan terjadinya antagonisme yang ditimbulkan oleh konflik. Ada dua metode yang dapat digunakan untuk mengurangi konflik yaitu: Mengganti tujuan yang menimbulkan persaingan dengan

tujuan yang lebih bisa diterima kedua kelompok yang terlibat konflik. Mempersatukan kedua kelompok yang bertentangan untuk menghadapi ancaman atau musuh yang sama

### 3. Metode Penyelesaian Konflik

#### a. *Competition*

Menyajikan suatu perjuangan menang/kalah kepada pihak-pihak yang berselisih. Biasanya jika terjadi konflik didalam suatu organisasi formal, maka pihak yang berkuasa akan berusaha menyelesaikan konflik tersebut dengan memanfaatkan kekuasaan yang ada di pihaknya. Contohnya dengan menyatakan siapa yang setuju dengan pimpinan dan yang tidak setuju hendaknya mengundurkan diri.

#### b. *Avoidance*/menghindar

Metode ini diterapkan bila salah satu pihak yang berselisih menarik diri atau berusaha menekan konflik yang terjadi. Dalam metode ini bisa saja pihak berselisih mengambil keputusan untuk berpisah secara fisik. Akan tetapi bila perpisahan secara fisik tidak diinginkan atau tidak mungkin dilakukan maka pihak tersebut akan berusaha untuk menekan konflik

#### c. *Accomodation*

Dalam metode ini salah satu pihak berusaha untuk mengalah dalam artian memenuhi tuntutan pihak oposisinya. Jadi dalam rangka memelihara hubungan salah satu pihak bersedia untuk berkorban.

#### d. *Compromise*

Bila masing-masing pihak yang berselisih sama-sama bersedia berkorban maka hasil kompromi akan tercapai. Dengan metode ini tidaklah jelas siapa yang menang dan siapa yang kalah. Metode ini berusaha untuk menyelesaikan konflik dengan menemukan dasar ditengah dari dua pihak yang berposisi. Cara ini lebih memperkecil kemungkinan untuk timbulnya permusuhan yang terpendam.

#### e. *Collaboration*

Metode ini berupaya untuk memberikan keuntungan bagi setiap pihak yang terlibat. Metode ini berusaha mengubah konflik menjadi situasi pemecahan masalah bersama-sama. Jadi pihak yang bertentangan

bersama-sama mencoba memecahkan masalahnya dan bukan hanya mencoba menekan konflik atau berkompromi.

## J. RANGKUMAN MATERI

Komunikasi adalah sebuah bentuk interaksi antara dua orang atau lebih yang memiliki makna dan pesan baik langsung atau tidak langsung seperti menggunakan media dan sejenisnya. Ada 4 Fungsi Komunikasi antara lain: Fungsi *control*, Fungsi motivasi, Fungsi ekspresi emosi, dan Fungsi informasi, yaitu: memberikan informasi yang dibutuhkan anggota untuk membuat keputusan. Untuk membangun Komunikasi dalam Organisasi dengan cara mendengarkan, terbuka, menyamakan persepsi dan komunikasi empat mata.

Komunikasi efektif harus direncanakan dengan memperhatikan situasi, waktu, tempat dan pendengarnya. Untuk menjaga supaya permasalahan itu tidak muncul perlu diperhatikan beberapa hal seperti: 1. Bahwa publik kita itu manusia, jadi mereka tidak pernah bebas dari berbagai pengaruh apa saja. 2. Manusia itu cenderung suka memperhatikan, membaca atau mendengarkan pesan yang dirasakan sesuai dengan kebutuhan atau sikap mereka. 3. Adanya berbagai media massa yang beragam memberikan efek yang beragam pula bagi publiknya. 4. Media massa memberikan efek dengan variasi yang besar kepada *public* atau perorangan maupun kelompok.

Konflik adalah proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian antara dua sudut pandang dari pihak-pihak terkait dan berpengaruh baik positif atau *negative*. Konflik tidak selalu mengganggu karena sejumlah konflik tertentu diperlukan untuk membentuk kelompok dan memelihara kehidupan kelompok kerja. Dengan demikian tidak ada alasan untuk menghilangkan semua bentuk konflik kecuali yang menghambat pencapaian tujuan organisasi. Tugas pemimpin adalah mengelola konflik agar dapat bermanfaat guna mendorong perubahan dan inovasi.

## TUGAS DAN EVALUASI

Jawablah Pertanyaan berikut ini secara singkat dan jelas

1. Menurut saudara apa definisi komunikasi yang diaplikasikan dalam dunia kerja?
2. Kapankah sebuah komunikasi dinilai efektif? Jelaskan dengan contoh!
3. Komunikasi harus dilakukan dengan dua arah. Menurut saudara apa saja kriteria atau syarat agar komunikasi dua arah dapat terlaksana dengan baik? Beri contoh!
4. Apa yang saudara pahami tentang *miss communication*?
5. Bentuk komunikasi seperti apakah yang diinginkan bawahan dari atasannya? Jelaskan dengan contoh!
6. Buatlah sebuah narasi tentang pentingnya komunikasi dalam dunia kerja?
7. Menurut persepsi saudara, apa yang dimaksud dengan konflik?
8. Jelaskan dampak yang ditimbulkan bila terjadi konflik?
9. Jelaskan perbedaan pandangan konflik tradisional dan kontemporer?
10. Jelaskan bagaimana metode pengurangan konflik dalam organisasi?

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, M. and Shahzad, Khurram. (2011). Impact of work-life conflict on perceived employee performance: evidence from Pakistan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. ISSN 1450-2275. Issue 31, Pp.82-87.
- Astrid S. Susanto-Sunarto, 1995, *Globalisasi dan komunikasi*, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta.
- Azriel Winnett, 2004. *Communications Effectively in the workplace four Essential Steps Your Communication Skill*, Portal Business Communication.
- Bhuiyan, S. N., Menguc, B. & Borsboom, R. (2005). Stressors and job outcomes in sales: a triphasic model versus a linear-quadratic-interactive model. *Journal of Business Research*, Vol.58, Issue 2, Pp.141-150. Cherrington,

- Charles V. Larson, 1986, *Persuasion: Perception and Responsibility (fourth Edition)*, Wadsworth Publishing Company, California.
- Christine W.S., Oktorina, M. & Mula, I. (2010). Pengaruh konflik pekerjaan dan konflik keluarga terhadap kinerja dengan konflik pekerjaan keluarga sebagai intervening variabel (studi pada dual career couple di Jabodetabek). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol.12. No.2. Hal.121-132.
- Deborah Tannen, 1996, *Seni komunikasi Efektif: membangun relasi dengan membina gaya percakapan*, (alih bahasa dra. Amitya Komara), PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Departemen kesehatan RI, Badan PPSDM – PUSDIKLAT Kesehatan
- Edelmann, R.J. (1993), *Interpersonal Conflict at Work*. London: BPS (The British Psychological Society)
- Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana. (2003). *Total Quality Management*. Edisi Revisi. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Hardjana.A.M (1994), *Konflik di Tempat Kerja*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius
- Hendricks W.,(1992). *Bagaimana Mengelola Konflik*, Diterjemahkan oleh: Arif Santoso. Jakarta: Bumi Aksara
- Hersey, P & Blanchard, Kenneth. 1982. *Management of Organizational behavior, Utilizing Human Resources*. Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Hersey.P & Blanchard K, (1986), *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources (4th Edition)*. Englewood cliffs,N.J Prentice-Hall, Inc
- Indriyani, A. (2009). Pengaruh konflik peran ganda dan stress kerja terhadap kinerja perawat rumah sakit (studi pada rumah sakit Roemani Muhammadiyah Semarang), Tesis, Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro. Semarang. Hal.1-123.
- J Salusu. (2002). *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Grasindo. Jakarta.
- Joseph A. Devito,1997, *Komunikasi antar manusia (edisi kelima)*, Profesional Books, Jakarta.

- Karatepe O. M., & Sokmen A. (2006). The effects of work role and family role variables on psychological and behavioral outcomes of frontline employees. *Tourism Management* , Vol, 27, No.2. Pp.255-268.
- Karlfried Knapp, 2003. *Meeting the Intercultural Challenge*.
- Kinicki, A.& Kreitner, R. (2001). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta.
- Lee, C., & Hui, C. 1999. Antecedents and outcomes of work-family interface. *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol.7. No.1. Pp.35-51
- Larry King, Bill Gilbert, 2002, *Seni Berbicara: kepada siapa saja, kapan saja, dimana saja (editor Tanti Lesmana)*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Lee, C., & Hui, C. (1999). Antecedents and outcomes of work-family interface. *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol.7. No.1. Pp.35-51
- Liliwari, M.S. 2009. *Dasar-dasar Komunikasi kesehatan*, Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Luthans, Fred. (1981). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Book Company New York.
- Mada Sutapa, 2002, *Buku Pegangan Kuliah Organisasi Pendidikan* , FIP Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta.
- Nor, F.T (2013). *Hubungan Kepuasan Komunikasi Organisasi Dengan Motivasi Kerja Karyawan Di PT. Srikandi Plastik Sidoarjo*. Jurnal E. Komunikasi Nomor 1 Volume 1. Prodi Ilmu Komunikasi, Universitas Kristen Petra Surabaya. Tesis
- R. Wayne Pace, Don F. Faulos, 2002, *Komunikasi Organisasi: Strategi meningkatkan kinerja perusahaan* (editor Deddy Mulyana, MA, Ph.D.), PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Rahmanto, A.F (2004), *Peranan Komunikasi Dalam Suatu Organisasi*. Jurnal Komunikologi Vol. 1 No. 2, FIKOM Universitas INDONESIA Esa Unggul, Jakarta.
- Stephen.P.Robbins, *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Pearson Educations. Inc, 2006
- Uchyana Effendi, dalam bukunya *"Dimensi-Dimensi Komunikasi"*  
[www.google.com](http://www.google.com)

- Mahjuddi A. (2012). Dampak Konflik Terhadap Ekonomi dan Tingkat Kesejahteraan Rakyat. Universitas Indonesia, Jakarta. Tesis
- Malayu SP Hasibuan. (2001). Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas. Bumi Aksara. Jakarta.
- Miftah Thoha. (1990). Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya. Rajawali. Jakarta.
- Mitchell B, Setiawan dan Rahmi, (2000). Konflik Lingkungan dan Sumber Daya. Jakarta: Harian Kompas (15 Maret 2000).
- Netemeyer, R. G., Boles, J.S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work family conflict and work-family conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, Vol.81. No.4. Pp.400-410.
- Nugroho, A.H. (2006). Pengaruh konflik peran dan perilaku anggota organisasi terhadap kinerja kerja pegawai pada Kepolisian Republik Indonesia, Kepolisian Wilayah Kota Besar Semarang. [eprints.undip.ac.id/.../AGUNG\\_HERY\\_NUGROH...](http://eprints.undip.ac.id/.../AGUNG_HERY_NUGROH...) diakses tgl. 5 Pebruari 2013. Hal.1-102.
- Robbins, Stephen P. (1996). *Organizational Behavior Concepts , Controversies, Applications*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Siagian, S.P., (1992), *Fungsi-fungsi Manajerial*. Jakarta: Erlangga
- Sondang P Siagian. (2000). *Teori Pengembangan Organisasi*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sonhadji. A.K.H., (1996), *Profesionalisme dalam Pengelolaan Pendidikan*. Makalah disajikan pada Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia III di Ujung Pandang. Ujung Pandang 4-7 Maret 1996
- Stephen P. Robbins (2006). *Perilaku Organisasi*, edisi Bahasa Indonesia, Pearson Education Inc.
- Tilaar.H.A.R (1994), *Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Pendidikan Masa depan*. Bandung, Penerbit PT Remaja Rosdakarya
- Tosi, H.L., Rizzo,J.R & Carrol, S.J., (1990), *Managing Organizational Behavior (2nd Edition)*, New York: Harper Collins Publishers
- Wahyudi, (2008), *Manajemen Konflik dalam Organisasi, Pedoman Praktis bagi Pemimpin Visioner*, edisi kedua. Penerbit Alfabeta



BAB  
11

## KOMUNIKASI DAN KINERJA

---

**Dr. Syamsuriansyah, M.M., M.Kes**  
**Politeknik Medica Farma Husada Mataram**

### **A. DEFINISI KOMUNIKASI**

Keberhasilan suatu organisasi tidak akan pernah lepas dari aspek komunikasi, pentingnya komunikasi bagi suatu organisasi, karena komunikasi didesain untuk memastikan segala kegiatan organisasi dapat berjalan sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri, suatu organisasi merupakan suatu sistem terbuka yang dinamis, yang menciptakan dan saling menukar pesan di antara anggotanya sebagai suatu proses (Romli, 2011: 13). Karena komunikasi kemudian disadari sebagai “darah kehidupan organisasi” (*lifeblood of an organization*) (J.N. Bailey dalam Hardjana, 2000: x). Chester Irving Barnard dalam Hardjana (2000: ix) menyimpulkan pemikirannya tentang peri kehidupan organisasi sebagai berikut:

Dalam setiap organisasi yang tuntas lagi menyeluruh, komunikasi pasti menduduki tempat sentral, karena struktur, keluasan jangkauan, dan ruang lingkungannya hampir sepenuhnya ditentukan oleh teknik-teknik komunikasi. Bahkan sesungguhnya spesialisasi dalam organisasi muncul dan dipelihara karena tuntutan-tuntutan komunikasi.

Sementara definisi komunikasi organisasi secara fungsional menurut Pace dan Faules (2006) adalah pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Goldhaber dalam Muhammad (2014: 67) memberikan definisi komunikasi organisasi sebagai berikut, *“organizational communications is the process of creating and exchanging messages within a network of independent relationship to cope with environmental uncertainty”*. Atau dengan kata-kata lain komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah.

Berdasarkan pemaparan definisi komunikasi organisasi di atas, penulis dapat menyimpulkan batasan pengertian mengenai konsep komunikasi organisasi yaitu adanya proses penerimaan dan pengiriman atau pertukaran pesan di antara pimpinan dengan anggota maupun di antara anggota organisasi dengan beberapa efek dan umpan balik seketika; dalam kurun waktu tertentu, yang dapat berfungsi untuk mengubah perilaku (tingkah laku) seorang individu (anggota organisasi) agar sesuai dengan standar kinerja yang diharapkan guna mencapai keefektifan pencapaian tujuan organisasi.

Unsur-unsur atau elemen–elemen komunikasi organisasi yang mengacu pada definisi menurut Goldhaber (dalam Romli, 2011: 13) mengandung tujuh unsur atau elemen utama yakni sebagai berikut:

1. Proses
2. Pesan
3. Jaringan
4. Saling tergantung/ketergantungan
5. Hubungan
6. Lingkungan, dan
7. Ketidakpastian Komunikasi

Salah satu gagasan paling berpengaruh dalam teori komunikasi organisasi adalah pemikiran Karl Weick mengenai teori informasi organisasi yang berada di bawah naungan pemikiran sibernetika. Bertolak belakang dengan pemikiran Weber mengenai birokrasi, teori-teori yang berada dalam tradisi pemikiran sibernetika justru memandang struktur organisasi sebagai hasil dari pola-pola interaksi yang terjadi dalam organisasi (Morissan, 2009: 32). Teori informasi organisasi memiliki kedudukan penting dalam ilmu komunikasi karena menggunakan komunikasi sebagai dasar atau basis bagaimana mengatur atau mengorganisasi manusia dan memberikan pemikiran rasional dalam memahami bagaimana manusia berorganisasi. Menurut teori ini, organisasi bukanlah struktur yang terdiri atas sejumlah posisi dan peran, tetapi merupakan kegiatan komunikasi sehingga sebutan yang lebih tepat sebenarnya adalah *organizing* atau mengorganisasi (yang menunjukkan proses) daripada *organization* atau organisasi, karena organisasi adalah sesuatu yang ingin dicapai melalui proses komunikasi yang berkelanjutan (Morissan, 2009: 32).

Teori informasi organisasi menjelaskan bagaimana organisasi memahami informasi yang membingungkan dan multi-tafsir. Teori ini memfokuskan perhatiannya pada proses mengorganisasi anggota suatu organisasi untuk mengelola informasi daripada struktur organisasi. Terdapat beberapa asumsi yang mendasari teori ini, yaitu bahwa organisasi berada dalam suatu lingkungan informasi, informasi yang diterima suatu organisasi berbeda dalam hal tingkat kepastiannya, dan organisasi berusaha untuk mengurangi ketidakpastian informasi (Morissan, 2009: 35)

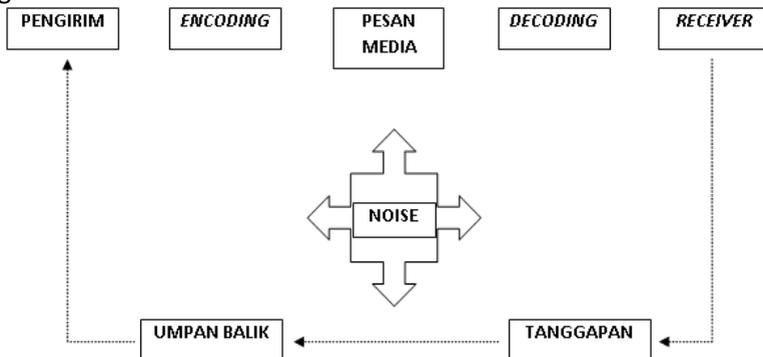
Asumsi pertama menyatakan bahwa organisasi berada dalam suatu lingkungan informasi, ini berarti bahwa organisasi bergantung pada informasi untuk dapat berfungsi secara efektif dan untuk dapat mencapai tujuannya. Setiap hari, organisasi dan anggotanya menerima banyak sekali informasi (stimuli) yang berasal dari lingkungannya, namun tidak semua informasi dapat diproses lebih lanjut. Dengan demikian, organisasi dihadapkan dengan tugas untuk memilih yang mana dari sekian banyak informasi itu yang bermakna (*meaningful*) dan penting bagi organisasi, dan selanjutnya organisasi dan para anggotanya akan memfokuskan

perhatiannya untuk mengolah informasi tersebut. Ketersediaan seluruh stimuli dalam organisasi disebut dengan lingkungan informasi (*information environment*) (Morissan, 2009: 35).

Asumsi kedua yang dikemukakan Weick menyatakan bahwa informasi yang diterima suatu organisasi berbeda-beda dalam hal tingkat kepastiannya. Dengan kata lain, suatu informasi dapat memiliki lebih dari satu makna sehingga dapat menimbulkan multi tafsir. Organisasi selalu bergantung pada informasi dan menerima informasi dalam jumlah besar. Tantangannya terletak pada kemampuan organisasi untuk memahami informasi yang diterima. Pesan memiliki tingkat yang berbeda-beda dalam hal pemahaman terhadap pesan bersangkutan (Morissan, 2009: 36). Dalam upaya untuk mengurangi ambiguitas informasi, maka asumsi Weick ketiga mengemukakan bahwa organisasi terlibat dalam proses informasi untuk mengurangi ketidakpastian informasi. Menurut Weick, kegiatan organisasi berfungsi mengurangi ketidakpastian informasi, dan proses untuk mengurangi ketidakpastian merupakan kegiatan bersama di antara para anggota organisasi (Morissan, 2009: 36-37).

## B. PROSES KOMUNIKASI

Model proses komunikasi secara umum dapat memberikan gambaran kepada pengelola organisasi bagaimana memengaruhi atau mengubah sikap *anggota/stakeholder* melalui desain dan implementasi komunikasi. Model proses komunikasi menurut Kotler dapat dilihat pada gambar 11.1 sebagai berikut:



Gambar 11.1 Model Proses komunikasi

Sumber: Badrudin (2013: 205 dalam Hamali, 2016: 227)

Keterangan:

1. Pengirim (*Sender*)

Pengirim atau komunikator adalah orang yang berinisiatif dan menyiapkan pesan untuk disampaikan. Seorang komunikator dituntut memiliki kredibilitas yang tinggi bagi komunikasinya, memiliki keterampilan berkomunikasi, mempunyai pengetahuan yang luas dan memiliki daya tarik dalam arti memiliki kemampuan untuk melakukan perubahan sikap/pikiran pada diri komunikan.

2. *Encoding*

*Encoding* adalah proses penerjemahan informasi ke dalam simbol-simbol tertentu yang akan disampaikan kepada penerima informasi. *Encoding* menerjemahkan informasi ke dalam simbol-simbol yang akan dipahami bersama oleh pengirim dengan penerima. Jika pengirim dan penerima mempunyai pemahaman yang berbeda terhadap simbol tertentu, komunikasi tidak akan efektif.

3. Pesan (*Message*)

Pesan merupakan bentuk fisik hasil proses *encoding*. Pesan sering kali juga disampaikan dengan gerakan tubuh, raut wajah atau cara berbicara. Pesan bisa berupa gagasan, ide, opini dan perasaan bisa berupa keyakinan, perhatian, reaksi, kemarahan, keragu-raguan dan sifat-sifat emosional lainnya.

4. Media Komunikasi

Media komunikasi merupakan metode penyampaian informasi dari satu pihak ke pihak lain. Jika komunikasi lisan maka udara atau alat penyampai pesan merupakan media komunikasi dan jika komunikasi tertulis, maka kertas dan pensil merupakan media komunikasi kata.

5. *Decoding*

*Decoding* merupakan proses di mana penerima menerjemahkan atau mengartikan pesan yang diterima. Penerima akan memahami dan kemudian mengartikan pesan tersebut. Proses *decoding* dipengaruhi oleh banyak hal seperti latar belakang penerima, pengharapan penerima dan kesamaan arti dengan pengirim dalam menerjemahkan simbol-simbol yang diterima. Jika proses *decoding* semakin mendekati apa yang dimaksud pengirim, maka komunikasi semakin efektif.

## 6. Penerima (*Receiver*)

Penerima merupakan pihak yang menerima dan diharapkan mengerti pesan yang disampaikan oleh pengirim. Penerima dapat terdiri atas beberapa orang.

## 7. Umpan Balik (*Feedback*)

Umpan balik adalah reaksi pihak penerima terhadap komunikasi yang dikirimkan oleh pengirim. Umpan balik dengan demikian merupakan kebalikan dari proses komunikasi dan dapat dipandang sebagai proses komunikasi yang baru yaitu penerima berubah menjadi pengirim dan pengirim berubah menjadi penerima. Umpan balik merupakan pelengkap dalam proses komunikasi.

Selain itu Colquitt, LePine dan Wesson (2011: 422) berpendapat bahwa faktor yang mempengaruhi efektivitas proses komunikasi adalah sebagai berikut :

### 1. *Communicator Issues* (masalah komunikasi).

*Communicator* perlu *encode*, mensandi dan menginterpretasikan pesan, dan aktivitas ini bisa menjadi sumber masalah komunikasi interpretasi *receiver* mungkin saja bisa salah, karena mungkin memiliki kekurangan kompetensi komunikasi. *Sender* telah memilih cara alternatif mengomunikasikan gagasan yang memerlukan tim bekerja lebih cepat. *Receiver* yang tidak terampil dalam *listening*, mungkin salah menginterpretasikan pesan atau salah semuanya.

### 2. *Noise* (Suara).

*Noise* dapat mengganggu dalam penyampaian pesan dari *sender* kepada *receiver*. Tentu saja hal ini sangat tergantung pada kondisi lingkungan kerja di mana komunikasi terjadi. *Sender* mungkin harus berbicara lebih keras, sedang *receiver* harus mendengarkan dengan lebih hati-hati.

### 3. *Information Richness* (Kekayaan informasi).

Kekayaan atau kesempurnaan informasi, menunjukkan jumlah dan kedalaman informasi yang dikirimkan dalam pesan. Pesan yang dikirimkan melalui saluran tatap muka mempunyai tingkat *information richness* tingkat tertinggi karena *sender* dapat menyampaikan arti atau makna tidak hanya melalui kata, tetapi juga bahasa tubuh, ekspresi

wajah dan nada suara. Tatap muka memberi peluang bagi sender dan *receiver* menerima umpan balik, yang memungkinkan memverifikasi dan memastikan pesan mereka diterima dan diinterpretasikan dengan benar.

4. *Network Structure* (Struktur jaringan).

Struktur jaringan menunjukkan pola komunikasi yang terjadi secara reguler di antara masing-masing anggota tim. Pola jaringan komunikasi dapat dijelaskan dalam bentuk sentralisasi atau desentralisasi di mana komunikasi dalam jaringan mengalir melalui beberapa anggota lainnya. Semakin komunikasi mengalir melalui lebih sedikit anggota tim, semakin tinggi tingkat sentralisasi.

### C. HAMBATAN-HAMBATAN DALAM KOMUNIKASI

Hambatan dalam komunikasi diklasifikasikan oleh Wright dkk (dalam Hamali, 2016: 231-232) sebagai berikut :

1. **Gangguan.**

Gangguan dapat berbentuk mekanik dan semantik. Gangguan mekanik disebabkan oleh saluran komunikasi kegaduhan yang bersifat fisik, sedangkan gangguan semantik adalah gangguan yang berkenaan dengan pesan komunikasi sehingga pengertiannya menjadi berubah dari yang dimaksudkan semula.

2. **Kepentingan.**

Seseorang hanya akan memperhatikan pesan yang ada hubungan dengan kepentingannya. Kepentingan tidak hanya mempengaruhi perhatian saja, tetapi juga menentukan daya tangkap, perasaan dan tingkah laku.

3. **Motivasi.**

Suatu komunikasi dapat berlangsung baik jika pesan yang disampaikan sesuai dengan motivasi dari penerima

4. **Prasangka.**

Seseorang yang memiliki prasangka terhadap pengirim pesan dapat menyebabkan proses komunikasi berlangsung tidak efektif karena dalam prasangka, emosi memaksa seseorang menarik kesimpulan tanpa menggunakan pikiran rasional.

## D. KINERJA

Menurut Wexly dan Yukl (dalam Sinambela 2017: 484) kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (*benefit*) dan terdapat rangsangan (*inducement*).

Setiap organisasi di manapun berada, berharap dapat mencapai tujuan organisasinya secara efektif dan efisien. Salah satu hal yang dapat dilakukan untuk menunjang keefektifan dalam mencapai tujuan organisasi tersebut adalah melalui peningkatan kinerja anggota organisasi di dalamnya, dengan mempertimbangkan kinerja anggota, organisasi dapat dengan mudah meningkatkan produktivitas (*productivity*) guna mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja individu didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu. Senada dengan pendapat tersebut, Stephen Robbins mengemukakan bahwa kinerja diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama (Robbins, 1996: 439). Kinerja individu adalah hasil kerja anggota baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan.

Kinerja individu ini dapat tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi (Mangkunegara, 2012: 15), Hersey, Blanchard, dan Johnson (dalam Wibowo, 2013: 102) mengemukakan tentang tujuh indikator yang dapat memengaruhi kinerja (*performance*) individu dalam suatu organisasi yakni sebagai berikut:

1. Tujuan (*Goals*)
2. Standar (*Standard*)
3. Umpan balik (*Feedback*)
4. Alat atau sarana (*Means*)
5. Kompetensi (*Competence*)
6. Motif (*Motive*)
7. Peluang (*Opportunity*)

Kinerja yang baik dipengaruhi oleh tiga hal, yaitu tingkat *local culture philosophy*, *leadership* dan *religiusitas* (Saleh dan Aji et.all, 2020). Kinerja seseorang dipengaruhi oleh kemampuan mereka mengimplementasikan nilai filosofi budaya dalam pekerjaan mereka. Sejalan dengan hal tersebut Kemampuan *leadership* seseorang dipengaruhi pemahamannya atas jenis pekerjaan dan keterampilannya. Mereka yang memiliki kemampuan *leadership* dengan menjunjung tinggi nilai budaya lokal akan memiliki nilai *religious* yang dapat berkontribusi pada pengembangan organisasi dan berdampak pada kinerja pegawai yang dinyatakan sebagai berikut:

**Kinerja = Local culture Philosophy x Leadership x Religiusitas**

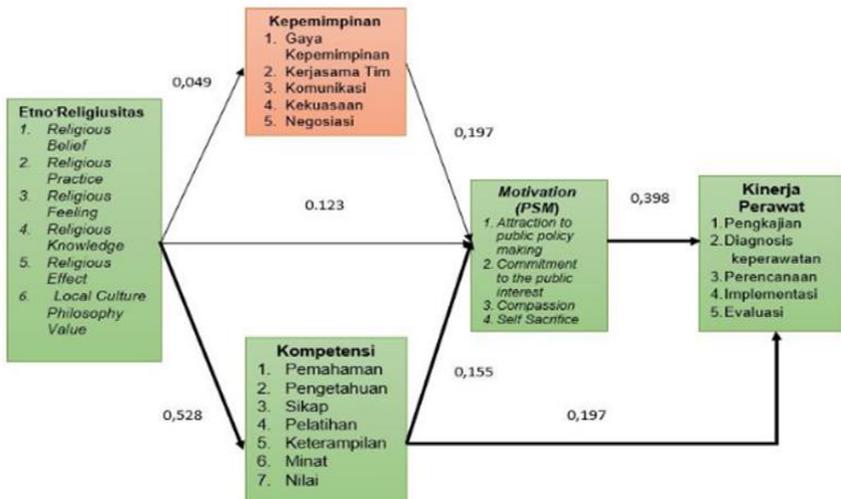
Gambar 11.2 Kinerja Perawat (Saleh dan Aji et all, 2020)

Formula tersebut menjelaskan bahwa kinerja seorang perawat sama dengan kemampuan perawat menjunjung tinggi nilai filosofi budaya lokal untuk melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Dengan dasar tersebut perawat dapat menjadi pemimpin bagi dirinya dan teman sejawatnya dalam menjalankan tugas keperawatan. Pemimpin yang baik adalah yang memiliki nilai religiusitas yang tinggi.

Penelitian lain tentang kompetensi perawat berhubungan secara signifikan dengan kinerja perawat di RSUD Dr. Pirngadi Kota Medan (Parulian, 2014). Hasil penelitian ini senada dengan penelitian yang menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kompetensi (sikap dan keterampilan) terhadap kinerja perawat. Dimana variabel yang paling dominan memengaruhi kinerja perawat adalah keterampilan (Sitepu, 2014). Studi lain menyatakan bahwa pegawai yang berkomitmen sangat memungkinkan dia untuk dapat mengeksplor kemampuannya, seperti memiliki kreativitas dan inovasi sebagai basis peningkatan organisasi. Komitmen pelatihan dan organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat (Taufiqurrahman et al., 2015).

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Schwarz et al., 2016) menyatakan bahwa kepemimpinan mempengaruhi kinerja perawat dengan adanya mediasi dari PSM. Penelitian serupa tentang pemimpin oleh Roussel (2017) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (I Komang Gede, 2018). Kepemimpinan dan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberitahu motivasi kerja, mengarahkan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik sehingga dapat memberikan kinerja yang baik bagi pegawai (Yuni Fazira dan Riska Mirani, 2019).

Sementara hasil penelitian tentang model kinerja perawat berbasis *Public Service Motivation* (PSM) dan etno-religiusitas RSUD di NTB yang dilakukan oleh (Syamsuriansyah, 2020) menunjukkan hasil yang baik bahwa PSM dan kompetensi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja perawat meskipun etnoriligiustas tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja perawat. Model kinerja tersebut dapat dilihat pada gambar 11.3 berikut ini:



Gambar 11.3 Disertasi Model Kinerja Perawat (Syamsuriansyah, 2020)

## E. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA

Adapun faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Menurut Mathis dan Jackson dalam Widodo (2015: 133) dalam pembahasan mengenai permasalahan kinerja karyawan maka tidak lepas dari berbagai macam faktor yang menyertai, diantaranya:

### 1. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) diatas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlian.

### 2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja. Menurut Sedarmayanti (2007) dalam Widodo (2015: 134) instrumen pengukuran kinerja merupakan alat yang dipakai dalam mengukur kinerja individu seorang pegawai yang meliputi, yaitu :1)Prestasi kerja, hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas maupun kuantitas kerja. 2)Keahlian, tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini bisa dalam bentuk kerja sama, komunikasi, insentif dan lain-lain.

### 3. Perilaku, sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengertian perilaku di sini juga mencakup kejujuran, tanggung jawab dan disiplin.

### 4. Kepemimpinan, merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat, termasuk pengambilan keputusan dan penentuan prioritas. Menurut Simanjuntak (2005) dalam Widodo (2015: 133) kinerja dipengaruhi oleh :

- a. Kualitas dan kemampuan pegawai. Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik pegawai.
- b. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja),
- c. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

## **F. TUJUAN DAN SASARAN KINERJA**

### **1. Tujuan Kinerja**

Menurut Sheila J. Costello (dalam Sinambela, 2012) tujuan mengalir dari atas ke bawah, sedangkan tanggung jawab bergerak dari bawah ke atas. Diawali dengan membangun visi dan misi organisasi yang ditetapkan oleh pimpinan tingkat atas. Visi dan misi tersebut kemudian diturunkan kepada tujuan jangka panjang organisasi. Selanjutnya, tujuan jangka panjang ditindaklanjuti dengan tujuan tahunan yang menjadi tujuan divisi, bagian, seksi dan seluruh pegawai secara berjenjang mulai dari pimpinan atas hingga pegawai.

### **2. Sasaran Kinerja**

Menurut Furtwengler (2000) dalam Sinambela (2017: 510) sasaran kinerja mencakup perbaikan kinerja, pengembangan pegawai, kepuasan pegawai, keputusan kompensasi dan keterampilan berkomunikasi.

## **G. RANGKUMAN MATERI**

Dalam suatu organisasi tidak hanya membutuhkan komunikasi yang baik saja agar tujuan organisasi tersebut dapat dicapai, melainkan hubungan kerja yang baik pun juga diperlukan antara atasan dengan bawahan. Namun di dalam organisasi konflik juga sering terjadi antar individu, antar kelompok, dan antara individu dengan kelompok. Konflik yang terjadi didalam suatu organisasi sangatlah berpengaruh terhadap

penurunan kinerja karyawan, sehingga dapat menyebabkan tidak tercapainya tujuan organisasi.

Melihat pentingnya komunikasi itu sendiri terhadap kinerja seorang karyawan, maka pengaruhnya komunikasi terhadap kinerja karyawan yaitu :

1. Berkomunikasi menciptakan hubungan yang baik antar karyawan.  
Dengan adanya komunikasi antar karyawan dapat menciptakan hubungan yang baik. Jika sudah tercipta hubungan yang baik antar karyawan maka karyawan tersebut akan merasa betah dan nyaman ketika bekerja di perusahaan atau organisasi tersebut sehingga karyawan tersebut mampu membawa perusahaan mencapai tujuan.
2. Berkomunikasi dapat meningkatkan kualitas diri seorang karyawan.  
Mampu berkomunikasi adalah salah satu *soft skill* penting yang harus dimiliki oleh seorang karyawan di perusahaan. Dengan adanya komunikasi seorang karyawan bisa dilihat apakah dia memiliki kualitas atau tidak dalam dirinya. Jika kemampuan komunikasinya baik maka kualitas diri yang dia miliki baik pula, begitu pun sebaliknya jika kemampuan komunikasinya kurang maka kualitas diri yang dia miliki akan dinilai kurang pula. Hal ini akan berakibat pada kinerja seorang karyawan tersebut di perusahaannya.
3. Berkomunikasi dapat mencegah kesalahpahaman tentang informasi yang ada.  
Sering kali informasi yang didapat antar karyawan terkadang berbeda, oleh karena itu dengan adanya komunikasi mampu mencegah perbedaan informasi yang diperoleh oleh karyawan tersebut. Jika informasi yang didapat telah sama dan tidak ada kesalahpahaman maka seorang karyawan yang berada di suatu perusahaan mampu bekerja dengan baik.

Dengan demikian, komunikasi merupakan salah satu aspek penting yang harus dimiliki oleh seorang karyawan. Baik tidaknya kinerja karyawan dilihat dari bagaimana dia berkomunikasi di dalam perusahaan tersebut.

### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Mengapa karyawan harus memperhatikan komunikasi yang baik dalam bekerja?
2. Sebutkan 4 Faktor yang mempengaruhi efektivitas proses komunikasi menurut Colquitt, LePine dan Wesson!
3. Apa sajakah faktor yang menghambat berjalannya komunikasi dalam organisasi?
4. Sebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam bekerja?
5. Dari semua model kinerja yang anda baca pada bab ini, variabel apakah yang terbaru dalam penelitian tentang kinerja?

## DAFTAR PUSTAKA

- Badrudin, S., Muslimin, M., & Pratama, H. O. (2017). Analisis Komunikasi Organisasi di Pusat Informasi Haji Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Komunikasi Islam dan Kehumasan (JKPI)*, 1(1), 81-101.
- Colquitt, L. Wesson.(2011). *Organization Behavior*.
- Costello, S. J. (1994). *Managing Change at Work*. McGraw Hill Professional.
- Fazira, Y., & Mirani, R. (2019). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Dumai. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, 4(1), 76-83.
- Gede, I. K., & Piartini, P. S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimoderasi Oleh Motivasi Kerja Pada Bpr Se-Kecamatan Sukawati Gianyar. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 7(2018), 1107-1134.
- Hardjana, A. (2000). *Audit komunikasi*. Jakarta: Gramedia.
- Kotler, P. (2012). *Kotler on marketing*. Simon and Schuster.
- MARPAUNG, I. M. 2014. Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Rumah Sakit Reksa Waluya Mojokerto). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 15.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2012). *Evaluasi kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Sitepu, B. P. (2014). *Pengembangan sumber belajar*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Morissan, A. C., & Wardhani, A. (2009). *Teori Komunikasi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Muhammad, Arni. 2014. *Komunikasi Organisasi*. Cetakan Ketiga belas, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- NawoseIng'ollan, D., & Roussel, J. (2017). Influence of leadership styles on employees' performance: A study of Turkana County, Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 8(7), 82-98.

- Pace, R. Wayne dan F. Faules, Don. 2013. *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Cetakan Kedelapan, Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Romli, Khomsahrial. (2011). *Komunikasi Organisasi Lengkap*. Jakarta: Grasindo
- Saleh, L. M., & Aji, B. Nurse Performance Model in Terms of Value of Local Culture Philosophy, Religiosity and Leadership in Bima General Hospital West Nusa Tenggara Indonesia.
- Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B., & Eva, N. (2016). Servant leadership and follower job performance: The mediating effect of public service motivation. *Public Administration*, 94(4), 1025-1041.
- Sinambela, L. P. (2017). *Reformasi pelayanan publik*. Bumi Akasara.
- Syamsuriansyah, 2020. *Disertasi Model Kinerja Perawat berbasis PSM dan Etnoreligiusitas RSUD di Provinsi NTB*. *Unpublished*
- TAUFIQURRAHMAN, T., NURYANTI, N. & ANDESTA, M. 2015. Pengaruh Pelatihan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Perawat RSUD Dorak di Kabupaten Kepulauan Meranti. *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau*,2
- Wexley, K. N., & Yukl, G. A. (1984). *Organizational behavior and personnel psychology*. Richard D. Irwin.
- Wibowo, P. D. (2013). *Manajemen Kinerja*. edisi ketiga. *Jakarta: Rajawali Pers*.

BAB  
12

## KEPEMIMPINAN & KOMUNIKASI

---

**Ahmad Bairizki, S.E., M.M**  
**STIE AMM Mataram**

### **A. PENDAHULUAN**

Agar pelaku organisasi dapat menjalankan kegiatannya secara kondusif, maka dibutuhkan berbagai dukungan yang memadai seperti lingkungan, fasilitas, dan instrumen kerja. Selain itu faktor internal yang memenuhi unsur sumber daya manusia di dalamnya juga perlu untuk diperhatikan, yaitu pimpinan dan anggota organisasi.

Dalam struktural perusahaan, biasanya pimpinan organisasi diwakili oleh individu atau kelompok yang memiliki jabatan sebagai manajer (atau setara). Manajer adalah mereka yang memiliki tugas dan tanggung jawab dalam melaksanakan berbagai fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksana, pengawas dan pengendali kinerja para anggotanya.

Salah satu indikator fenomena yang sering menjadi perhatian pada kinerja organisasi adalah rendahnya nilai atas skor kepuasan kerja. Hal ini dapat disebabkan oleh ketidaksesuaian antara harapan anggota organisasi terhadap realita sikap dan tindakan manajerial yang diterapkan. Kepemimpinan tanpa diiringi dengan komunikasi yang memadai, kelak menimbulkan berbagai permasalahan pada kinerja organisasinya.

Permasalahan kinerja tidak hanya berdampak pada menurunnya profitabilitas dan kepercayaan oleh para pemegang saham, tetapi juga keberlangsungan kegiatan (usaha) yang dijalankan langsung oleh anggota organisasi (para karyawan), sehingga penting bagi pimpinan dalam memelihara hubungan dan menjalin komunikasi kepada seluruh anggotanya yang juga merupakan bagian dari internal *stakeholder*.

Bagaimanapun jabatan pimpinan perusahaan hanyalah sekedar “nomenklatur” yang mengikatnya kepada wewenang yang diberikan (misalnya sebutan manajer). Namun apakah seorang manajer yang merupakan pimpinan dapat disama artikan dengan pemimpin (*leader*)? Belum tentu, sebab menjadi pemimpin bukan hanya sekedar mengepalai para anggotanya, bukan pula hanya karena memiliki posisi dan kewenangan dalam memberi perintah. Lebih dari itu, pemimpin adalah mereka yang mampu membawa anggotanya mencapai tujuan bersama dengan cara memberdayakan, dan membawa pengaruh positif dalam kehidupan organisasinya melalui motivasi yang saling menguatkan.

Untuk dapat memotivasi para karyawan sebagai bagian dari anggota organisasi, seorang manajer haruslah dapat memelihara motivasi bagi dirinya sendiri. Hal ini penting, mengingat sifat motivasi adalah “menular”. Akan menjadi sulit bagi karyawan untuk termotivasi apabila melihat kondisi diri atasannya yang kurang semangat dalam bekerja, tidak memiliki ketegasan dan wibawa dalam hal pekerjaan, serta cenderung memiliki kesan yang hanya dapat memerintah saja.

Manajer sebagai pemimpin organisasi memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan prestasi karyawannya. Untuk memberikan pengaruh tersebut, maka para manajer perlu memiliki sifat dan kompetensi dasar sebagai berikut:

1. Memiliki tanggung jawab dan disiplin pribadi yang tinggi.
2. Mampu menyusun program kerja berdasarkan rencana dan tujuan yang realistis serta berupaya untuk merealisasikannya bersama dengan tim.
3. Memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan berdasarkan analisis data, sehingga mengetahui dampak dari risiko yang mungkin terjadi. Berbeda dengan *risk taker* yang ceroboh, manajer dapat mengelola atas dampak yang terjadi setelahnya.

4. Mengerjakan pekerjaan sesuai dengan tupoksinya dan menyelesaikannya dengan hasil yang memuaskan.
5. Berupaya menjadi *influencer* bagi organisasinya, dengan memberikan manfaat atas kompetensi yang dimilikinya di bidang tertentu.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka perusahaan (dalam hal ini manajemen) perlu menghadirkan sosok pemimpin yang tidak hanya mampu memimpin dan memotivasi dirinya sendiri, namun juga menjadi seorang *role model* bagi karyawan dan juga seluruh timnya, salah satunya adalah dengan pendekatan komunikasi.

## **B. KEPEMIMPINAN IDEAL ORGANISASI**

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan suatu sifat yang dimiliki oleh seseorang untuk memimpin dalam hubungan dengan siapa yang dipimpin olehnya. Dalam konsep manajerial, kepemimpinan adalah kekuasaan dalam berorganisasi untuk mempengaruhi orang lain agar bersedia mengikuti arahan dan perintah dalam mengerjakan suatu tugas pekerjaan. Hal ini bukan berarti pengikut dipaksa untuk bekerja melalui perintah-perintah, namun sebaliknya mereka didorong untuk berkemauan mengerjakan pekerjaan agar tercapai tujuan bersama.

Pemimpin (*leader*) adalah seorang yang memiliki kemampuan untuk membawa pengikutnya kepada ketaatan aturan yang ditetapkan untuk mencapai tujuan. Agar arahan pemimpin dapat diikuti oleh pengikutnya, maka pemimpin harus memiliki daya pengaruh berdasarkan tingkatan kekuasaan yang sejatinya memenuhi berbagai tuntutan kompetensi yang dibutuhkan. Banyak individu di dalam keanggotaan organisasi maupun himpunan di masyarakat yang ingin menjadi pemimpin. Namun apabila tidak dilandasi kompetensi yang mumpuni, kepemimpinan tersebut akhirnya hanya akan menjadi alat kekuasaan tanpa tercapainya tujuan yang dicita-citakan bersama. Dalam hal keorganisasian, manajemen kepemimpinan merupakan hal yang sangat mutlak untuk menjadi perhatian. Seorang manajer atau kepala bagian yang tidak memahami alur kerja dan deskripsi kerja para anggota (staf, supervisor, dan keseluruhan tim) di departemennya, tentu akan kesulitan untuk mengatur arah kerja, mengelola, dan mengevaluasi kinerja departemen yang dipimpinnya.

Pemimpin atau *leader* adalah sosok manajer yang berkompentensi. Mereka dapat mengatur, mengelola, berkomunikasi, berelasi dan memberikan pengaruh positif kepada para pengikutnya. Sementara posisi seorang manajer, belum tentu adalah sosok *leader* yang baik apabila mereka tidak mampu memahami dan mengelola berbagai aspek pemberdayaan dalam bidang pekerjaan dan membawa pengikutnya ke dalam pengaruh kekuasaan yang dimilikinya.

Terkait dengan kompetensi, dibutuhkan pemimpin yang memiliki visi untuk membawa perusahaannya ke arah capaian tertentu. Rangkaian tahapan proses dari capaian tersebut haruslah memiliki sistematika penilaian dan evaluasi yang terstruktur. Artinya penting bagi manajemen untuk memiliki jenjang keberhasilan dan ukuran prestasi kinerja pemimpin.

Sejalan dengan hal prestasi oleh pemimpin, Mangkunegara (2008:53-54) menjelaskan pola perilaku kepemimpinan berorientasi prestasi. Disebutkan bahwa pola tersebut sebagai bentuk-bentuk tingkah laku atau merupakan seperangkat tindakan pemimpin perusahaan dalam mempengaruhi persepsi, motivasi pengikut (karyawan) dalam melaksanakan tugas khususnya yang berorientasi mencapai prestasi kerja dan umumnya untuk tujuan organisasi secara menyeluruh. Lebih lanjut dijelaskan bahwa karakteristik pola perilaku kepemimpinan yang berorientasi prestasi adalah menetapkan tujuan yang menantang, menuntut pengikut (karyawan) mencapai prestasi kerja pada tingkat tertinggi, menunjukkan keyakinan diri yang tinggi pada diri pengikut, dan secara terus-menerus berupaya agar pengikut mencapai prestasi terbaik, serta berkomunikasi yang harmonis dengan pengikut.

Kepemimpinan yang berorientasi prestasi menjadikan para anggotanya termotivasi untuk memaksimalkan kinerja mereka. Pemimpin memberikan bimbingan, dan pengarahan secara jelas kepada anggotanya tentang apa yang perlu mereka kerjakan, serta memberikan penghargaan atas upaya yang telah mereka capai. Mereka (para anggota) menyadari bahwa tujuan dari pekerjaannya bukanlah hanya untuk kepentingan organisasi semata. Lebih dari itu, pekerjaan tersebut mampu membawa mereka pada peningkatan kualitas dan nilai aktual dirinya. Hal tersebut menjadikan para anggotanya memiliki rasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi. Dalam hal ini anggota cenderung merasa puas atas

kepemimpinan *leader*-nya, dan bagi diri *leader* sendiri mereka telah mencapai prestasi yang optimal sebagai pemimpin yang dapat membangun karakter anggotanya.

Dalam struktur organisasi, pemimpin dapat dibagi ke dalam tiga tingkatan yang tergabung dalam kelompok anggota manajemen. Adapun ketiga tingkatan tersebut meliputi:

1. Manajer puncak (*top manager*)
2. Manajer menengah (*middle manager*)
3. Manajer bawah (*lower manager/supervisor*)

Berdasarkan ketiga tingkatan di atas, pemimpin memiliki jenis pengaruh melalui kemampuan yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Keterampilan seorang pemimpin antara lain mencakup keterampilan konseptual dan teknis. Tuntutan pemberdayaan strategis dan pemikiran akan banyak dicurahkan pada pimpinan di tingkat atas. Kreasi ide-ide dan gagasan serta berbagai kebijakan manajerial organisasi merupakan keterampilan konseptual yang harus dimiliki. Sebaliknya, semakin rendah tingkatan pemimpin, maka hal-hal yang bersifat teknis akan menjadi fokus perhatian. Bisa dikatakan manajer tingkat bawah akan memegang bidang-bidang pekerjaan melalui departemen khusus, seperti produksi, pergudangan, pemasaran, keuangan dan sebagainya. Sedangkan manajer atas akan mengawasi seluruh bidang di bawahnya (bersifat umum), sehingga tanggung jawabnya tentu akan lebih besar.

Umam (2012:275), menjelaskan bahwa seorang pemimpin harus mencapai serta mempertahankan kepercayaan orang lain. Dengan sebuah surat keputusan, seseorang dapat diberikan kekuasaan besar, tetapi hal tersebut tidak secara otomatis membuatnya menjadi seorang pemimpin dalam arti yang sebenarnya. Melalui tabel di bawah ini, dikemukakan perbedaan antara pemimpin dan non-pemimpin.

**Tabel 12.1**  
**Perbedaan Karakter Pemimpin dan Non-Pemimpin**

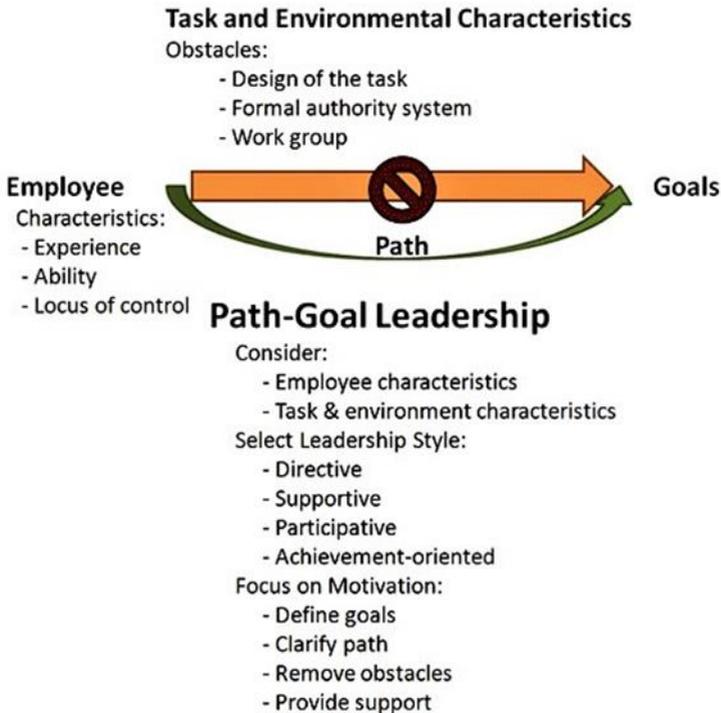
Pemimpin	Non-pemimpin
1. Memberikan inspirasi kepada bawahan.	1. Memberikan dorongan kepada bawahan.
2. Menyelesaikan pekerjaan dan mengembangkan bawahan.	2. Menyelesaikan pekerjaan dan mengorbankan bawahan.
3. Memberikan contoh kepada bawahan cara melakukan pekerjaan.	3. Menanamkan perasaan takut kepada bawahan dan memberikan ancaman.
4. Menerima kewajiban-kewajiban.	4. Melimpahkan kewajiban kepada orang lain.
5. Memperbaiki segala kesalahan atau kekeliruan.	5. Melimpahkan kesalahan kepada orang lain apabila terdapat kekeliruan atau penyimpangan-penyimpangan.

Pada teori kebutuhan Maslow, dijelaskan bahwa motivasi dapat digerakkan melalui pemenuhan kebutuhan. Para pimpinan dapat memotivasi karyawannya dengan membantu mereka mencapai tujuan serta memberikan arah dan dukungan agar tujuan mereka selaras dengan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Robert House (Moehariono, 2014:404-405) menjelaskan kajian berupa teori yang dikenal dengan sebutan *path-goal*.

Menurut teori *path-goal*, suatu perilaku pemimpin dapat diterima oleh bawahan pada tingkatan yang ditinjau oleh mereka sebagai sebuah sumber kepuasan saat itu atau masa mendatang. Perilaku pemimpin akan memberikan motivasi sepanjang:

1. Membuat bawahan merasa butuh kepuasan dalam pencapaian kinerja yang efektif;
2. Menyediakan ajaran, arahan, dukungan, dan penghargaan yang diperlukan dalam kinerja yang efektif.

Perhatikanlah gambar alur pikir model teori *path-goal* berikut ini:



Gambar 12.1 Alur Pikir Teori Kepemimpinan *Path-goal* oleh Robert House.

Model ini menjelaskan apa yang harus dilakukan oleh seorang pimpinan untuk mempengaruhi persepsi bawahan tentang pekerjaan dan tujuan pribadi mereka dan juga menjelaskan apa yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin untuk memotivasi dan memberikan kepuasan kepada bawahannya. Model *path-goal* menganjurkan bahwa kepemimpinan terdiri dari dua fungsi dasar, yaitu:

1. Fungsi Pertama, yaitu memberi kejelasan alur, maksudnya, seorang pemimpin harus mampu membantu bawahannya dalam memahami bagaimana cara kerja yang diperlukan di dalam menyelesaikan tugasnya.

2. Fungsi Kedua, yaitu meningkatkan jumlah hasil (*reward*) bawahannya dengan memberi dukungan dan perhatian terhadap kebutuhan pribadi mereka.

Adapun empat perilaku pemimpin yang berkarakter menurut teori *path-goal* oleh Robert House adalah:

1. *Directive leader*, Pemimpin memberi tahu pengikutnya tentang apa yang diharapkan dari mereka, seperti memberi tahu mereka apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukan tugas, serta menjadwalkan dan mengoordinasikan pekerjaan. Hal ini dinilai efektif untuk meminimalisir ketidakpastian tugas pekerjaan di lingkungan organisasi.
2. *Supportive leader*, Pemimpin menjadikan pekerjaan suatu hal yang menyenangkan bagi para pekerja (pengikutnya) dengan cara menunjukkan perhatian pada mereka dan dengan bersikap ramah dan mudah didekati. Sifat lain dari pemimpin ini adalah mengayomi bawahan dan menampilkan perhatian pribadi terhadap kebutuhan dan kesejahteraan mereka.
3. *Participative leader*, Pemimpin berkonsultasi dan meminta masukan kepada pengikutnya sebelum membuat suatu kebijakan dan mengambil keputusan. Hal ini akan berjalan efektif apabila bawahan telah terlatih dan memiliki kemampuan konseptual serta dilibatkan dalam perkembangan pekerjaan mereka.
4. *Achievement-oriented leader*, pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mendorong karyawan untuk mencapai kinerja terbaik mereka. Caranya adalah dengan membuat mereka mengetahui bahwa mereka diharapkan dan dipercaya untuk mampu tampil di level tertinggi mereka. Hal ini efektif untuk dilakukan di dalam lingkungan kerja profesional, seperti teknis, ilmiah, atau lingkungan pencapaian, seperti penjualan.

Melalui penjelasan di atas, maka pemimpin memiliki peran untuk membantu pengikutnya dalam mengarahkan dan mencapai tujuannya. Sehingga upaya pencapaian tujuan bersama; baik pemenuhan kebutuhan karyawan dan juga tujuan perusahaan.

### C. MENGELOLA KOMUNIKASI

Hal yang perlu ditekankan pada pembahasan subbab ini adalah bagaimana komunikasi dapat membangun dan memelihara suatu hubungan positif antara pimpinan terhadap anggotanya.

Komunikasi berarti suatu pertukaran informasi melalui bentuk proses interaksi yang dilakukan oleh komunikator (penyampai pesan) kepada komunikan (penerima pesan). Informasi yang disampaikan dapat bersifat persuasif, edukatif, naratif, dan informatif melalui berbagai perantara (media) baik lisan maupun tulisan.

Komunikasi antar anggota organisasi merupakan salah satu bentuk dari lingkungan kerja non-fisik. Adapun tujuan dari komunikasi yang dilakukan adalah untuk membangun hubungan dengan sesama anggota lainnya (*human relations*).

Ruslan (2016:87) menjelaskan peran *human relations* dalam aktivitas manajemen organisasi yaitu untuk menciptakan suatu kerja sama antar karyawan dalam satu tim kerja, meningkatkan produktivitas, dan memperoleh kepuasan dalam bekerja. Lebih lanjut dijelaskan bahwa kunci dari *human relations* adalah bagaimana metode dalam berkomunikasi tersebut mampu menimbulkan “motivasi” yang berkaitan dengan: kooperatif, kedisiplinan, etos kerja, produktivitas, dan kepuasan bagi kedua belah pihak (antara perusahaan dan pekerja).

Bagaimanapun karyawan sebagai bagian dari anggota organisasi merupakan suatu aset yang harus dijaga. Tujuannya agar para karyawan mampu memberikan kontribusi positif berdasarkan capaian yang telah ditetapkan. Dalam upaya menjalankan aspek penugasan, diperlukan suatu arahan berupa perintah dan koordinasi. Perlu diingat bahwa cara berkomunikasi yang dilakukan oleh pimpinan atau pihak manajemen kepada karyawannya merupakan salah satu strategi pemberdayaan dan pemeliharaan SDM. Terdapat pola komunikasi yang harus diperhatikan oleh pimpinan, sebab tidak semua mereka yang mendapatkan tugas akan merasa senang dan dihargai.

Komunikasi yang bersifat membangun kepada karyawan menjadi salah satu strategi kunci dalam hal pemeliharaan anggotanya sebagai bagian dari aset dan sumber daya organisasi. Rahasiannya adalah terletak pada bagaimana kemampuan pimpinan untuk berkomunikasi dengan

karyawannya tanpa meninggalkan perasaan tertekan. Pada subbab sebelumnya telah dijelaskan bahwa motivasi karyawan dapat ditingkatkan dengan memberikan kepercayaan berupa tugas dan wewenang, sehingga mereka akan merasa lebih dihargai karena telah mendapatkan pengakuan.

Cermatilah beberapa contoh bentuk narasi permintaan berikut ini:

1. “Deswita, segera kerjakan tugas tersebut, dan laporkan hasilnya kepada saya secepatnya sebelum *meeting* dengan klien.”
2. “Deswita, saya selalu puas akan kinerjamu terutama dalam hal pengarsipan dan administrasi. Kali ini saya minta tolong agar dokumen tersebut di *re-check* kembali sesuai dengan permohonan bagian operasional.”
3. “Sesuai perintah Pak Hermadi, semua personil bagian dokumentasi dan perlengkapan agar lembur hari ini.”
4. “Demi suksesnya acara *grand launching product* kita esok hari, Pak Hermadi memohon kerja sama dan partisipasi rekan-rekan semua untuk memastikan segala persiapan yang dibutuhkan hingga sore nanti.”

Setelah Anda mencermati beberapa bentuk narasi permintaan di atas, apakah yang Anda rasakan jika seandainya diri Anda berada pada posisi Deswita dan juga sebagai departemen yang bertugas sebagai panitia acara *launching product*? Manakah di antara ke empat butir permintaan di atas yang membuat Anda merasa lebih nyaman untuk melaksanakannya?

Secara tidak langsung, pikiran bawah sadar Anda akan menjadi lebih tenang dan percaya diri apabila pimpinan meminta Anda untuk mengerjakan tugas seperti kalimat pada butir “b” dan “d”. Mengapa demikian? Mari kita perhatikan. Permintaan pada butir “a”; merupakan kalimat perintah langsung yang perlakuannya tidak membangun motivasi. Kesan yang didapat adalah perintah keras untuk segera bekerja dengan ketersediaan waktu yang terbatas. Permintaan pada butir “c” merefleksikan perintah atasan untuk mewajibkan lembur dengan tambahan tugas yang harus diselesaikan. Terkesan penuh dengan tuntutan dan bersifat memaksa.

Permintaan pada kalimat butir “b” dan “d” terdapat kata permohonan dengan ungkapan “tolong” dan “mohon”. Kalimat ini merupakan contoh bentuk penghargaan kepada subjek yang diperintahkan. Kalimat permintaan atau perintah yang diungkapkan atasan kepada bawahannya ini menjadi bentuk permohonan, sehingga hal ini menjadikan subjek yang diperintah merasa dihargai dan “dibutuhkan” keberadaannya. Rasa bangga dan percaya diri akan muncul seiring dengan pelaksanaan tugas demi tugas yang diamanatkan. Ketika motivasi telah terbentuk, maka lebih mudah bagi pimpinan (manajemen perusahaan) untuk memberdayakan dan memelihara para karyawan sebagai aset perusahaan.

Tidak sedikit dari pimpinan organisasi yang belum terbiasa menggunakan kalimat permohonan. Hal ini bisa dikarenakan beberapa faktor seperti budaya, lingkungan, senioritas jabatan, masa kerja dan lain sebagainya. Kalimat permohonan tidak akan merendahkan pimpinan, bahkan yang terjadi adalah sebaliknya, karyawan yang diperintahkan akan merasa dihargai dan lebih *respect* kepada pimpinannya.

Hal lain yang sering dianggap sepele oleh para pimpinan adalah tentang penggunaan media dalam penyampaian perintah dan informasi. Tidak dapat dipungkiri, di era teknologi digital seperti saat ini penggunaan perangkat sambungan telepon dan e-mail sudah menjadi kebutuhan mendasar. Namun bagaimana frekuensi penggunaannya? Seberapa sering pimpinan mengkritik dan memerintah bawahannya melalui komunikasi tertulis? Perhatikanlah di lingkungan organisasi Anda bernaung. disposisi surat, memo, dan e-mail; apakah seolah menjadi jenis komunikasi vertikal yang bersifat primer? Bila jawabannya “Ya!” maka kebanyakan dari Anda akan sepakat bahwa komunikasi tertulis cenderung memiliki tingkat ambiguitas tinggi di dalamnya.

Apabila menggunakan media tulisan, pastikan informasi yang disampaikan jelas dan terperinci. Hal ini untuk menghindari aneka perspektif yang timbul oleh penerimanya. Terlebih apabila isi dari surat tersebut adalah sebuah kritikan. Hal ini menjadi demotivasi tersendiri bagi karyawan, meskipun maksud dari surat yang diberikan pimpinan adalah untuk meningkatkan semangat dan kinerjanya.

Penggunaan sambungan telepon adalah strategi komunikasi yang lebih baik, hal ini dinilai dapat meminimalisir atau bahkan menghilangkan ambiguitas perspektif karena komunikasi dilakukan dua arah.

Denny (2007:174-175), memberikan penjelasan kehati-hatian dalam komunikasi kepada karyawan sebagai berikut: “Apabila Anda harus menulis surat kepada siapapun yang menjadi bawahan Anda, pastikan bahwa apa yang Anda tulis adalah kabar baik. Bila Anda mempunyai kabar buruk atau perlu mengkritik seseorang, sampaikan hal buruk itu dengan cara tatap muka, atau paling tidak melalui telepon, sehingga bawahan Anda itu mempunyai kesempatan untuk menanggapi. Persoalannya dapat dibicarakan, dipertimbangkan, dan diselesaikan.” Lebih lanjut dijelaskan, bahwa “manajer mana pun yang hanya menggunakan komunikasi tertulis tidak seharusnya berada di posisi menyelia atau mengelola orang lain. Kata-kata tertulis hanya baik digunakan untuk saling bertukar informasi secara jelas.”

Selain itu, komunikasi dengan tatap muka langsung dinilai lebih efektif. Kebanyakan dari pimpinan hanya mau bertemu para anggota organisasi pada saat rapat, padahal dengan bertatap muka langsung dapat meningkatkan moral kerja mereka. Pimpinan yang memberikan sapaan kepada bawahannya di pagi hari dapat menularkan antusias dan semangat.

Tentu integritas dan kewibawaan seorang pimpinan harus tetap dijaga. Jangan sampai karena hal kedekatan, menjadikan pimpinan mudah diperolok dan sebagai bahan pergunjingan di belakang. Bila dibiarkan berlarut, maka kedepannya berpotensi menyebabkan konflik dan lingkungan kerja menjadi tidak sehat.

#### **D. RANGKUMAN MATERI**

1. Pimpinan adalah seorang atau bagian dari kelompok yang membawahi anggota dalam organisasinya, sedangkan pemimpin adalah mereka yang mampu membawa anggotanya mencapai tujuan bersama dengan cara memberdayakan dan membawa pengaruh positif dalam kehidupan organisasinya melalui motivasi yang saling menguatkan.
2. Terdapat empat perilaku pemimpin yang berkarakter pada teori *Path-goal*, meliputi:

- a. *Directive leader,*
  - b. *Supportive leader,*
  - c. *Participative leader,*
  - d. *Achievement-Oriented leader.*
3. Di dalam organisasi perusahaan, komunikasi yang bersifat membangun kepada karyawan menjadi salah satu strategi kunci dalam hal pemeliharaan dan pemberdayaan SDM. Rahasiannya adalah terletak pada bagaimana kemampuan pimpinan untuk berkomunikasi kepada karyawannya tanpa meninggalkan perasaan tertekan.
  4. Dua hal penting yang perlu diperhatikan pada saat berkomunikasi adalah bentuk kalimat yang diucapkan, serta media komunikasi yang digunakan.

### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Sebutkan dan jelaskanlah tipe-tipe gaya kepemimpinan yang Anda ketahui! Menurut Anda di situasi dan kondisi organisasi seperti apa tipe-tipe gaya kepemimpinan tersebut dapat diterapkan?
2. Menurut Anda, bagaimanakah sifat kepemimpinan dapat terbentuk dalam diri seseorang?
3. Jelaskanlah mengapa seseorang dikategorikan sebagai “pimpinan” dan “pemimpin”!
4. Sebutkan dan jelaskan kompetensi apa saja yang diperlukan oleh pemimpin dalam menerapkan komunikasi berorganisasi?
5. Bagaimana cara pemimpin dapat mengetahui bahwa terdapat anggotanya yang sedang memiliki masalah sehingga berpotensi mempengaruhi kinerja organisasinya?
6. Terkait dengan soal nomor 5 (lima) di atas, sebutkan dan jelaskan bagaimana cara seorang pemimpin berkomunikasi kepada anggotanya yang sedang mengalami konflik baik yang berasal dari dalam maupun dari luar pekerjaannya!

## DAFTAR PUSTAKA

- Denny, Richard. (2007). *Motivate to Win. Edisi III*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2008). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Moeheriono. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Ruslan, Rosady. (2016). *Manajemen Public Relations & Media Komunikasi (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Umam, Khaerul. (2012). *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia.

BAB  
13

## TEKNOLOGI INFORMASI DALAM ORGANISASI DI ERA *SOCIETY* 5.0

---

Dr. Ambar Sri Lestari, M.Pd  
UIN Sunan Gunung Djati Bandung

### A. PENDAHULUAN

Pada era *Society* 4.0 orang mengakses *database* melalui internet untuk mengumpulkan, mengkaji data menjadi informasi, sedangkan *Society* 5.0 yang akan hadir dihadapan manusia sekarang ini, adalah masyarakat yang akan memasuki era transformasi digital yaitu kehidupan manusia yang humanis namun tetap berbasis teknologi sebagai bentuk perubahan era *industry* 4.0 yang cenderung menghapus kerja manusia. Pada *society* 5.0 yang dikembangkan oleh Jepang, transformasi *big* data akan ditransportasikan oleh kecerdasan buatan (*artificial intelligence*) lalu kembali lagi pada manusia diberi *feedback* keruang fisik dalam berbagai bentuk di segala bidang kehidupan guna meningkatkan kemampuan manusia menjadi suatu kearifan baru dalam kemanusiaan.

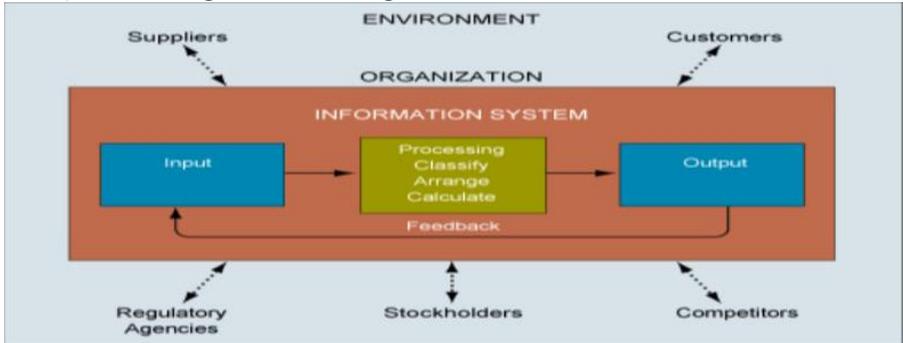
Transformasi digital telah mengubah kebiasaan dan cara hidup masyarakat kalangan jasa maupun *industry*, dimana transformasi digital diaplikasikan dan berpusat pada kehidupan manusia. Pada era revolusi *industry* 4.0 sekarang ini bahkan saat memasuki *society* 5.0 menjalankan

komunikasi organisasi berhubungan dengan pola komunikasi yang terkait dengan informasi dalam organisasi dimana hambatan yang kerap kali dijumpai adalah *overload* atau *underload* informasi oleh individu maupun kelompok yang bisa menciptakan informasi yang tidak proporsional. *Information technology* tidak terbatas hanya pada *computer* namun juga termasuk teknologi komunikasi untuk mengirimkan informasi (Kadir,2005). Komunikasi merupakan aktivitas utama manusia dalam menyampaikan suatu informasi dari satu orang ke orang lain. Dalam membentuk suatu masyarakat yang dinamis, perubahan-perubahan jaman mengikuti tuntutan masa yang akan datang. Perjalanan kehidupan manusia telah ditandai dalam beberapa masa yaitu masa jaman pertanian, masa industri, dan masa teknologi. Sekarang kita berada dalam peralihan masyarakat industri menuju masyarakat teknologi, seiring pesatnya kemajuan informasi maka menuntut kebutuhan manusia yang semakin *simple*, fleksibel, efektif dan efisien dalam segala keadaan. Teknologi informasi hadir untuk mempermudah kerja manusia dengan tetap mengedepankan kualitas barang dan jasa dalam prosesnya. Hubungan *buyer* dan *supplier* akan lebih efisien dengan penggunaan teknologi informasi dalam transaksi begitu pula dalam hal pemasaran barang dan jasa dengan pemanfaatan teknologi informasi akan semakin luas jangkauannya sehingga masyarakat lebih cepat menerima informasi bahkan memberi *feedback* atas suatu barang dan jasa melalui teknologi informasi.

## **B. PENGERTIAN TEKNOLOGI INFORMASI**

Informasi merupakan sekumpulan fakta melalui suatu proses untuk dirubah menjadi informasi. Dalam pandangan Sutabri (2012:22) suatu keputusan didapat melalui interpretasi data yang telah dilakukan pengolahan. Data dijelaskan sebagai fakta tentang keadaan, peristiwa didalam suatu organisasi. Sedangkan Nugroho (2010:17) berpendapat bahwa informasi adalah hal penting yang menjadi bagian dari manajemen perusahaan, sehingga pimpinan perlu memasukan informasi dalam kerangka sistem yang meliputi *input* (bahan mentah), pemrosesan (konversi bahan mentah menjadi barang) dan *output* (transformasi pada si pengguna). Dimana informasi memerlukan *feedback*, sebagai dasar

evaluasi pada tahapan berikutnya atau koreksi terhadap *input* (Sutono, 2007). Berikut digambarkan fungsi dari sistem informasi.



Gambar 13.1 Fungsi Sistem Informasi

Sumber: Laudon dan Laudon (2012)

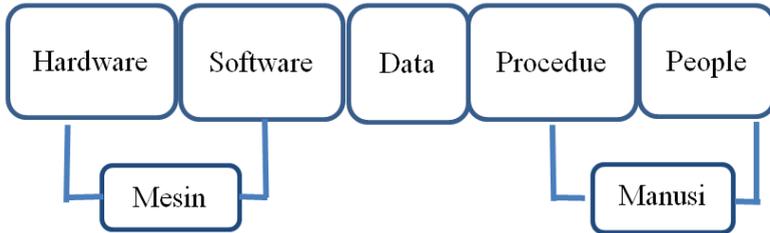
Informasi dalam sebuah organisasi sangat penting, informasi merupakan data yang diolah mulai dari *input*, proses dan *output* yang berguna bagi yang menerimanya. Informasi juga harus berkualitas yang ditentukan oleh beberapa hal yaitu (Ladjamudin 2013):

1. Relevan (*Relevancy*) yaitu bagaimana informasi dapat tetap relevan pada kejadian pada suatu peristiwa yang terjadi
2. Akurat (*Accuracy*) yaitu bagaimana informasi dapat tersampaikan (*completeness*) pada seluruh pesan dengan benar/ sesuai pengguna.
3. Ketepatan (*Timeliness*) yaitu bagaimana informasi bisa diselesaikan tepat waktu
4. Ekonomis yaitu bagaimana informasi memberikan dampak secara ekonomi dan teknologi.
5. Efisien (*Efficiency*) yaitu bagaimana informasi bermakna sesuai keinginan penerima
6. Kepercayaan (*Reliability*) yaitu bagaimana informasi teruji kejujurannya.

Selain itu terdapat lima komponen informasi, yaitu:

1. Perangkat Keras sebagai masukan, proses dan keluaran.
2. Perangkat Lunak yaitu berupa sistem informasi maupun program aplikasi

3. Data merupakan bahan penghasil informasi.
4. Prosedur merupakan tahapan dari aktivitas sesuai perencanaan.
5. Manusia yaitu pelaksana semua kegiatan



Gambar 13.2 Komponen Sistem Informasi

Sumber : Analisis dan Desain Sistem Informasi (Ladjamudin,2013)

Peranan teknologi informasi pada organisasi, yaitu :

1. Fungsi operasional sebagai *supporting infrastructure*.
2. Fungsi pengawasan sebagai sarana interaksi efektif
3. Fungsi perencanaan dan pengambilan keputusan sebagai penghubung perusahaan
4. Fungsi komunikasi sebagai sarana kerja sama
5. Fungsi antar organisasi sebagai penunjang implementasi konsep kemitraan strategis.

Teknologi informasi memberi dampak pada efisiensi kerja dan budaya kerja pada organisasi yang dapat diklasifikasikan menjadi 3 kategori, yaitu:

1. Efisiensi pada level operasional organisasi melalui penurunan biaya proses
2. Efektivitas pada level manajerial organisasi melalui sasaran dan target organisasi.
3. Pengembangan strategis pada level eksekutif organisasi melalui pengambilan keputusan

Selain itu dampak teknologi informasi dapat dilihat melalui:

1. Hubungan internal dalam organisasi, diantaranya dapat menambah/meningkatkan daya saing organisasi, menjaga keamanan data/laporan organisasi, meningkatkan akurasi dan kepuasan karyawan

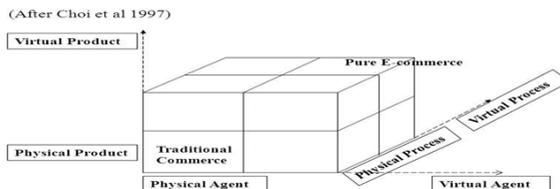
2. Hubungan dengan konsumen, diantaranya dapat membantu hubungan dengan pembeli, memberi layanan pada pelanggan selama 24 jam
3. Hubungan dengan *supplier*, diantaranya membantu hubungan dengan *supplier*, memudahkan organisasi melakukan pencarian dan perbandingan *supplier* yang lebih baik, untuk mengintegrasikan dengan *supply chain* dengan *supplier*
4. Hubungan dengan *competitor* yaitu dapat menurunkan biaya produksi sehingga produk lebih murah daripada pesaing baru
5. Hubungan dengan produk yaitu dapat memungkinkan diversifikasi produk

Saat ini hampir semua produk perusahaan menggunakan teknologi informasi sebagai proses digitalisasi yang memudahkan konsumen mengetahui dengan jelas suatu produk dan perusahaan yang menawarkan produk tersebut disegala bidang. Ada istilah yang kita kenal *e-commerce* dan *e-business* yang merupakan contoh perusahaan digital (Laudon dan Laudon, 2006).

### 1. E-Commerce

*E-lectronic commerce* merupakan perniagaan barang dan jasa secara *online* seperti dijelaskan Chaffey, Turban, et al., (2004), yang meliputi komunikasi, perdagangan proses bisnis, pelayanan, pembelajaran, kolaborasi dan komunitas dimana *e-commerce* meliputi produk, proses, pengiriman (Turban, et al, 2004). Sehingga perdagangan *online* dapat dibagi menjadi beberapa bagian oleh Choi, et al. (1997) dalam Turban, et al. (2004) dilihat pada Gambar 3. di bawah ini.

### 3 DIMENSIONS OF E-COMMERCE



Dari gambar tersebut dijelaskan bahwa produk, proses dan pengiriman berbentuk fisik akan berubah menjadi digital melalui jaringan (Laudon dan Laudon, 2006) yang dikenal dalam *E-commerce* sebagai *world wide web* (www) atau web (Rofiq, 2007).

## 2. *E-Business*

*E-business* merupakan aktivitas *sharing* informasi melalui elektronik didalam, diluar atau antara organisasi dengan para *stakeholder* bisnis (Chaffey, 2007). Dijelaskan Turban, et. al. (2004), *E-busines* lebih dari penjualan dan pembelian barang dan jasa, tapi juga layanan pada pelanggan, kerja sama dan transaksi dalam organisasi yang dapat diklasifikasikan, yaitu:

- a. Transaksi secara *online* baik barang dan jasa
- b. Aplikasi teknologi melalui otomatisasi transaksi
- c. Kemampuan kecepatan dan kualitas layanan pengiriman.
- d. Perdagangan produk dan informasi secara *online*.

Kemampuan komunikasi internet dapat dilihat dalam bentuk bisnis sebagai berikut:

**Tabel 13.1 Bisnis Internet**

Kategori	Keterangan	Contoh
Virtual Shop	Penjualan produk langsung pada konsumen secara individual dalam bentuk fisik	www.amazon.com www.epm.com www.bhinneka.com
Pialang Informasi	Penyediaan barang, harga, informasi secara individual dengan hasil melalui iklan	www.edmunds.com www.kbb.com, www.insweb.com, www.infoproperti.com
Pialang Transaksi	Efisiensi biaya dan waktu dalam transaksi <i>online</i> serta katalog produk	www.etrade.com www.expedia.com www.jsx.com www.ipoc.com

<i>Pasar Online</i>	Menyediakan wadah digital untuk mencari produk dengan harganya serta adanya lelang <i>online</i> pada konsumen oleh pembeli kepada penjual pada harga tetap/negosiasi	www.ebay.com www.priceline.com www.pantellos.com www.tokobagus.com www.tokopedia.com
<i>Content Provider</i>	Penyediaan <i>content</i> digital (berita, <i>music</i> , foto, video) pada <i>web</i> atau menjual ruang iklan	www.wjs.com www.cnn.com www.thestreet.com www.gettyimages.com www.mp3com
<i>Jasa Online</i>	Penghasilan melalui transaksi iklan atau informasi dari <i>user</i>	www.@backup.com www.xdrive.com www.employease.com www.salesforce.com www.jobdb.com www.resumelink.com
<i>Komunitas Virtual</i>	Penyediaan wadah <i>online</i> untuk pertemuan pada komunitas yang minatnya sama	www.fortunecity.com www.ivillage.com www.kaskus.com
<i>Portal</i>	Penyediaan entri awal ke <i>web</i> bersama isi spesifik	www.yahoo.com www.msn.com www.starmedia.com www.plasa.com

Sumber: Laudon dan Laudon (2006).

### C. TANTANGAN TEKNOLOGI INFORMASI PADA SOCIETY 5.0

Kompleksitas dalam komunikasi juga dapat menimbulkan masalah atau hambatan dalam berinteraksi, terdapat tiga hambatan komunikasi dalam organisasi, yaitu hambatan teknis, semantik dan perilaku (Wursanto,2005). Hambatan teknis terkait minimnya sarana, metode penyampaian informasi, keadaan fisik yang kurang memungkinkan komunikasi, namun seiring penggunaan teknologi informasi maka

hambatan fisik sudah bisa ditanggulangi bahkan sekarang komunikasi sudah dilakukan semua melalui teknologi informasi untuk mendukung semua aktivitas manusia. Hambatan semantik terkait dengan adanya perbedaan persepsi antara pimpinan dan bawahan. Terakhir, hambatan perilaku terkait pada tidak adanya keterbukaan, prasangka dengan emosi dan kurangnya komunikasi interpersonal.

Dalam hambatan teknis pada saat ini komunikasi sudah sangat modern dan sangat cepat terjadi perkembangan yang akan banyak membantu aktivitas dalam organisasi, seperti penggunaan teknologi untuk membantu pekerjaan manusia menjadi lebih cepat, aman, dan digunakan terus-menerus yang dapat menjangkau hambatan geografis seperti WA, Instagram, Tweeter, dan sebagainya untuk menjadi sarana komunikasi manusia. Selain itu ada sarana lainnya seperti dalam memasarkan produk banyak perusahaan yang sudah memasarkan lewat internet dengan membuat website agar memudahkan konsumen mengenali produk secara lebih dekat tanpa harus melakukan transaksi secara manual. Ini beberapa contoh hambatan teknis yang sudah teratasi masa era 4.0 disegala bidang, tak terkecuali Pendidikan dimana sekarang kita dimudahkan berinteraksi melalui banyak aplikasi seperti E-knows, zoom, google meet dan sebagainya dengan syarat terhubung pada jaringan internet. Mungkin kendala yang kita rasakan secara teknis adalah keterjangkauan sarana pendukung diwilayah-wilayah yang jauh agar prasarananya semakin diperhatikan oleh pemerintah agar masyarakat dapat mengakses internet dengan mudah dan tidak terhalang karena masalah geografis yang akhirnya membuat masyarakat terisolasi baik secara fisik dan informasi.

Berikut akan dipaparkan hambatan komunikasi dalam organisasi yaitu hambatan semantik dan hambatan perilaku terutama dalam kepemimpinan seseorang dalam organisasi yaitu dimana komunikasi seorang individu dalam kepemimpinannya yang kerap kali menunjukkan pada gaya otokratis ada dilingkungan organisasi manapun besar atau kecil karena terkait dengan karakter individu tersebut. Terlepas dari pemanfaatan teknologi informasi itu sendiri dalam menunjang kegiatan manusia. Kita mengamati gaya kepemimpinan otoriter dapat digambarkan seperti pemimpin yang membangun kerajaan dalam lingkungannya dan kepemimpinan seperti ini secara sadar telah kita tanam dalam lingkungan

kita sehingga secara langsung maupun tidak langsung seorang pemimpin melahirkan generasi yang dipimpinnya juga menerapkan gaya kepemimpinan yang sama dengan memerintah dimana perintah ini menjadi suatu kewajiban bagi bawahan untuk tunduk dan mengikuti tanpa si pemimpin mau menerima pandangan, pendapat, masukan bahkan kritikan dari bawahan.

Kondisi ini jika terus menjadi budaya dalam suatu organisasi tentu akan melahirkan orang-orang yang kerdil yang hanya tunduk dan patuh pada perintah dan tidak akan melahirkan generasi yang kritis dalam lingkungan organisasi tersebut. Bagi pimpinan otoriter ketidakpatuhan bawahan adalah suatu bentuk pembangkangan terhadap kewajiban mematuhi segala yang diperintahkan dan diputuskan pimpinan, sehingga tidak mengindahkan nilai-nilai menghargai perbedaan pendapat, sikap kepemimpinan seperti ini yang kemudian tumbuh subur dan menjadi suatu hal yang lumrah di lingkungan organisasi, akhirnya karena bawahan juga takut atau enggan untuk berdebat dalam untuk memberi saran, pandangan, pendapat maupun kritikan sehingga kebebasan berpendapat tidak diakui. Kita tidak bisa menyangkal keadaan dan kondisi seperti ini yang kemudian mematikan unsur-unsur demokratis dalam pengembangan diri masing-masing individu. Meskipun kepemimpinan otoriter juga berpengaruh positif terhadap disiplin kerja, produktivitas, semangat dan kinerja (Jaya dan Adnyani, 2015), Pratama (2012), (Roscahyo dan Prijati, 2013) sebagai variabel *intervening* (Haryadi dkk, 2016). Dalam prinsipnya otokrasi merupakan gaya kepemimpinan otoriter dimana kebijakannya ditentukan oleh pemimpin.

Menjadi pemimpin adalah menjadi orang yang siap untuk menerima pandangan, pendapat, masukan bahkan kritikan dari orang lain, ketika kita mengabaikan rasa untuk menghargai pandangan, pendapat, masukan bahkan kritikan dari orang lain maka disitulah kita telah gagal menjadi seorang pemimpin. Karena itu komunikasi dalam organisasi sangatlah menentukan apakah seseorang dapat merangkul semua pihak dalam organisasinya karena kepemimpinan bukan semata tentang posisi tapi memimpin adalah tentang kepekaan (sensitivitas) rasa karena sekarang ini sistem dapat membentuk seorang pemimpin menjadi otokratik yaitu seorang pemimpin yang segala sesuatu hanya dia yang benar dan yang

memiliki otoritas penuh. Dalam kehidupan kita mulai dari yang terkecil yaitu lingkungan keluarga sampai lingkungan organisasi masyarakat banyak pemimpin-pemimpin yang tidak peka terhadap orang-orang dilingkungannya. Penelitian membuktikan kegagalan kita sebagai seorang pemimpin dalam organisasi industri maupun jasa. Hal ini berlangsung menjadi suatu budaya yang lumrah yang akhirnya menjadi sebuah sistem yang tidak bisa terjamah oleh orang yang tidak ber"posisi" sehingga semakin bertumbuh kembang dalam interaksi dengan lingkungannya. Gaya otokratis mendominasi pada suatu organisasi dan mengakibatkan komitmen kerja karyawan rendah, seperti digambarkan penelitian Ega Prianih & Nancy Yusnita (2017:49-59) terdapat sejumlah fakta dilapangan menunjukkan kegagalan seorang pemimpin pada masa ini:

**Tabel 13.2 Gaya Kepemimpinan Otokratis**

	Pendapat	
	Setuju	Tidak Setuju
Kepatuhan pada perintah pimpinan	86%	14%
Kebijakan tanpa pendapat bawahan	67%	33%
Aturan yang wajib diikuti bawahan	93%	7%
Menutup masukan dari orang lain	73%	27%
Kebenaran pikiran sendiri oleh pimpinan	60%	40%
Pimpinan tidak menerima alasan yang dikemukakan bawahan	67%	33%

Hal diatas mencerminkan gambaran degradasi kepemimpinan yang ditunjukkan oleh organisasi bisnis dimana pimpinan tersebut cenderung memiliki gaya kepemimpinan otokratis yang pada akhirnya berimbas pada sektor penjualan. Disini pimpinan tidak menggunakan sensitivitas pada orang lain/bawahan, sehingga sekalipun gaya otoriter itu tetap perlu dalam suatu kepemimpinan namun bukan mengabaikan rasa kepedulian pada orang lain, inilah yang kemudian berdampak langsung pada aspek penjualan produk. Jika ini terus berlangsung tanpa adanya suatu introspeksi maka tidak menutup kemungkinan akan terjadi unjuk rasa/protes karyawan terhadap pimpinan. Cara-cara komunikasi dalam memimpin yang demikian seharusnya menjadikan pengalaman bagi

seorang pimpinan bahwa kekerasan tidak selamanya membawa pada kebaikan dan keuntungan baik secara moril maupun materiil. Selain itu gaya kepemimpinan otokratis juga kurang berpengaruh terhadap iklim organisasi (Ardiansyah, 2012:8), dimana suasana kerja yang dibutuhkan adalah iklim yang mendukung bagi setiap individu dalam berkinerja, sehingga iklim yang tertekan, tidak dihargai, sering *dibully* bahkan tidak boleh mengkritik akan menjadikan individu itu berkinerja rendah karena tingkat frustrasi yang tinggi dilingkungan kerjanya.

Menurut Rivai (2013:42) menyatakan bahwa kepemimpinan otokratis menggunakan pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dalam pengembangan strukturnya dimana tipe ini sulit menerima saran dan pandangan orang lain (Sutikno,2014:35). Gaya kepemimpinan otokratis berpusat pada dirinya sendiri dan mengurangi partisipasi bawahan disampaikan Robbins dan Coulter (2014:149), Kartono (2008:34). Maka dari itu hubungan antara pimpinan dan bawahan dalam komunikasi personal maupun interpersonal untuk membangun iklim kerja yang kondusif, tanpa tekanan dan mengedepankan keterbukaan terhadap pandangan apapun, hal ini dibutuhkan untuk dapat meminimalisir problem yang timbul dalam komunikasi sehingga dapat mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

#### **D. RANGKUMAN MATERI**

Dalam perkembangan era 4.0 sekarang ini aktivitas manusia sudah digiring melalui pemanfaatan digitalisasi untuk menuju masyarakat 5.0 yang humanis dan berteknologi, hal ini menuntut setiap kegiatan berbasis informatika sehingga dapat menunjang visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi secara efektif dan efisien dan dilakukan dengan prinsip fleksibilitas, keterbukaan, keakuratan data dan informasi untuk kepentingan internal dan eksternal organisasi.

#### **TUGAS DAN EVALUASI**

1. Apa yang anda pahami tentang teknologi informasi
2. Sebutkan dan jelaskan jenis proses digitalisasi teknologi informasi
3. Apa saja tantangan teknologi informasi di era *society* 5.0

## DAFTAR PUSTAKA

- Chaffey, D. 2004. *E-Business and E-Commerce Management Strategy Implementation and Practice*. Pearson Education Limited, England.
- Chaffey, D., 2007. *E-Business and E-Commerce Management*. (3th Edition) New Jersey, United States of America: Prentice Hall
- Ega Prianih & Nancy Yusnita. 2017. Hubungan Gaya Kepemimpinan Otokratis Dengan Komitmen organisasional Karyawan Pada PT Mitra Megah Sentosa. *Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi*, Vol 3 No.2 :49-59 [researchgate.net/publication/33](https://www.researchgate.net/publication/33)
- Kartini, Kartono. 2008. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Kadir, Abdul, dan Tera Ch Wahyuni. 2005. *Pengenalan Teknologi*, Penerbit Andi, Jakarta
- Ladjamudin AB. 2005. *Analisis dan Desain Sistem Informasi*. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Laudon, K.C dan Laudon, J.P. 2006. *Management Information System: Managing The Digital Firm, 8th Edition*. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River: New Jersey.
- Nugroho, A. 2010. *Rekayasa Perangkat Lunak Berbasis Objek dengan Metode USDP*. Andi. Yogyakarta
- Pratama, Christian Yogi. 2012. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis Terhadap Kepuasan Kerja. *Journal of Social and Industrial Psychology*. Vol. 1 No. 2. pp. 22-27.
- Rivai, Veithzal. 2013. *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Perusahaan*. Teori dan Praktik. Penerbit PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Rofiq, A. 2007. *Pengaruh Dimensi Kepercayaan (Trust) Terhadap Partisipasi Pelanggan E-Commerce (Studi Pada Pelanggan E-Commerce di Indonesia)*. Master Tesis. Program Pasca Sarjana, Universitas Brawijaya, Malang.
- Robbins, Stephen P, and Coulter, Marry. 2002. *Management*, 7<sup>th</sup> Edition. Prentice Hall, Inc., New Jersey
- Robbins, Stephen P, and Coulter, Marry. 2014. *Manajemen*, Edisi Kesepuluh Jilid 2. Jakarta: Erlangga

- Roscahyo, Agung dan Prijati. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Siti Khodijah Sidoarjo. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*. Vol. 2 No. 12. pp. 1-16.
- Sutikno, Sobary M. 2014. *Pemimpin dan Gaya kepemimpinan*, Edisi Pertama, Lombok:Holistica
- Sutabri, T. 2012. *Analisis Sistem Informasi*. Andi. Yogyakarta
- Turban, E., King, D., Lee, J., Viehland, D. 2004. *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International, Inc.
- Pratama, Christian Yogi. 2012. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis Terhadap Kepuasan Kerja. *Journal of Social and Industrial Psychology*. Vol. 1 No. 2. pp. 22-27.
- Jaya, Kadek Yudi Prawira dan Adnyani, I Gusti Ayu Dewi. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai di Dinas Balai Bahasa Provinsi Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*. Vol.4 No.9. pp. 2702-2721.
- Wursanto. 2005. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi.



BAB  
14

## ORGANISASI DI ERA VUCA

---

**Mira Maulani Utami, S.E., M.M**  
**Universitas Sultan Ageng Tirtayasa**

### **A. PENDAHULUAN**

Perubahan yang terus meningkat baik itu globalisasi, teknologi, ekonomi, sosial maupun adanya pandemi covid 19 merupakan tantangan bagi setiap perusahaan atau organisasi untuk dapat bertahan dan memenangkan persaingan. Istilah VUCA yang sangat populer saat ini dapat menjelaskan beberapa faktor penting dari perkembangan ini. VUCA sudah menjadi tren dalam bisnis di dunia, begitu juga di Indonesia. Banyak perusahaan yang berjuang dalam menghadapi berbagai tantangan era VUCA ini.

Gagasan VUCA ini diperkenalkan oleh Sekolah Perang Angkatan Darat Amerika Serikat untuk menggambarkan dunia multilateral yang tidak pasti, kompleks, dan ambigu yang merupakan dampak dari berakhirnya Perang Dingin. Sehingga berawal dari adanya masalah perang ini yang menuntut adanya kecepatan analisis, dan ketidakpastian untuk dapat dipecahkan dalam dunia yang penuh dengan dilema, yang menuntut adanya kesabaran, dan keterlibatan dengan banyaknya ketidakpastian.

VUCA merupakan singkatan dari *Volatility, Uncertainty, Complexity* dan *Ambiguity*. Hal ini menggambarkan situasi yang selalu dihadapi manusia dan membutuhkan strategi dan keterampilan yang khusus didalam menghadapinya. Seperti adanya perubahan yang sangat cepat dari teknologi mendorong adanya inovasi dalam model bisnis maupun produk dari industri. Efek perubahan ini juga dipengaruhi oleh lingkungan bisnis secara global, peraturan pemerintah serta adanya perubahan sosial. Dampak disruptif dari *cyberterrorism* dan pencurian informasi yang akan mempengaruhi tingkat keberhasilan dan keberlanjutan yang kompetitif. Sementara itu pergeseran demografis secara global, migrasi, proteksionisme perdagangan, dan perubahan pola hidup yang merupakan indikasi dari adanya VUCA (Millar, 2018). Begitu pula yang terjadi saat ini Pandemi Covid 19 membuat berbagai sektor terdampak, tidak hanya kesehatan saja, akan tetapi berpengaruh pada aktivitas bisnis dan perekonomian.

Organisasi perlu dipersiapkan untuk menghadapi perubahan baik itu pembentukan budaya baru, struktur, integrasi, politik, ekonomi, seni, ilmu pengetahuan, agama, pendidikan, organisasi, dll Meskipun memprediksi masa depan adalah hal yang tidak mungkin serta belum adanya kejelasan terkait perkembangan teknologi ini, akan tetapi indikasi pertama yang muncul adalah masyarakat berada dalam periode transisi yang sangat besar.

Berdasarkan Baran, dkk (2019) komunikasi adalah hal sangat penting dalam menghadapi Era VUCA. Kepemimpinan dan budaya organisasi juga merupakan solusi dalam menghadapi era VUCA. (Bolboli & Reiche, 2014, Sholeh dan Watson, 2017 ). Bab 14 ini ini adalah membahas fenomena VUCA dengan fokus pada komunikasi kepemimpinan dan budaya didalam organisasi. Organisasi perlu dipersiapkan untuk menghadapi perubahan dan strategi untuk dapat menghadapi situasi di masa depan. Dalam bab ini akan dibagi menjadi beberapa sub bab yaitu (1) Pengertian VUCA (2) Komunikasi di Era VUCA, (3) Kepemimpinan di Era VUCA, (4) Budaya Organisasi di Era VUCA (5) Studi Kasus Era VUCA.

## **B. PENGERTIAN VUCA**

### **1. *Volatility* (Volatilitas)**

Volatilitas umumnya digunakan dalam istilah ilmu statistik dan teori keuangan. Volatilitas dapat didefinisikan sebagai ukuran statistik yang menggambarkan jumlah ketidakpastian mengenai suatu perubahan, dalam statistik dapat diukur dengan simpangan baku atau *varians*. Volatilitas didefinisikan sebagai perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat dan terjadi dalam skala besar, karena cepatnya perubahan maka akan sulit didalam mengantisipasi perubahan yang terjadi. Sebagai contoh meningkatnya fluktuasi harga di pasar bahan baku global, pasar saham, volatilitas tinggi sebagai indikator adanya peningkatan kecepatan perubahan lingkungan (Mack, 2016 p. 6).

### **2. *Uncertainty* (Ketidakpastian)**

Dengan meningkatnya volatilitas lingkungan maka akan semakin sulit untuk memprediksi masa depan. Ketidakpastian digambarkan sebagai kurangnya kejelasan untuk dapat mengevaluasi situasi dengan benar serta mengidentifikasi tantangan dan peluang yang ada (Mack, 2016 p. 6). Dapat juga didefinisikan kesulitan untuk memprediksi secara akurat kejadian atau peristiwa yang terjadi dimasa yang akan datang.

### **3. *Complexity* (Kompleksitas)**

Dalam lingkungan yang saling terhubung dan berjaringan maka akan lebih sulit untuk menghubungkan sebab dan akibat. Kompleksitas dapat didefinisikan sebagai situasi di mana adanya hubungan antar bagian dan variabel sangat tinggi, sehingga kondisi eksternal dan *input* yang sama dapat menyebabkan *output* yang sangat berbeda (Mack, 2016 p. 6). Kompleksitas ini menyiratkan bauran antara isu dengan kekacauan yang beraneka ragam yang terjadi di organisasi sehingga tantangan menjadi lebih rumit dikarenakan keterkaitan antara multifaktor.

### **4. *Ambiguity* (Ambiguitas)**

Ambiguitas ditandai dengan fakta bahwa hubungan kausalitas sama sekali tidak jelas (Bennett dan Lemoine, 2014 ) dan interpretasi situasi tidak dapat diselesaikan sesuai dengan aturan atau proses karena adanya

langkah yang terbatas. Bisnis menjadi semakin ambigu karena sering terjadi lebih dari satu solusi yang mungkin untuk suatu masalah, dan tidak adanya proses analisis untuk dapat memutuskan solusi mana yang harus dipilih.

Untuk dapat lebih jelasnya, berikut *framework* VUCA berdasarkan Bennett dan Lemoine (2014):



Sumber : Bennett dan Lemoine (2014)

### C. KOMUNIKASI DI ERA VUCA

Perusahaan menghadapi tantangan untuk terus dapat mengembangkan organisasi sehingga posisi pasar dapat dipertahankan dan bahkan dapat diperluas. Dengan demikian, perubahan akan terjadi secara permanen di dunia yang sangat kompleks dan tentunya hal ini harus dikomunikasikan secara efektif sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Dalam lingkungan kerja yang serba kompleks saat ini, komunikasi merupakan kemampuan penting yang harus dimiliki individu yang terlibat dalam manajemen proyek. Komunikasi merupakan sumber sinkronisasi antar individu dalam satu proyek.

Perusahaan besar yang terdapat di beberapa negara akan menghadapi tantangan komunikasi internal maupun manajemen yang sangat kompleks. Berbagai saluran komunikasi dan media tersedia melalui Internet dengan segala bentuk dan kemungkinannya, akan tetapi dapat meningkatkan kompleksitas perusahaan. Ketidakpastian di antara staf menjadi meningkat dan konsekuensi yang mungkin adalah risiko adanya kegagalan. Mack, dkk (2016 : 129) menjelaskan selain adanya pandangan pribadi (nilai dan sistem tujuan perusahaan tidak selaras dengan nilai karyawan), kurangnya komunikasi juga merupakan penyebab kegagalan yang paling sering. Karena dengan adanya peningkatan internasionalisasi di area kerja, maka komunikasi antara orang-orang dengan latar belakang budaya yang berbeda menjadi semakin meningkat pada kehidupan sehari-hari. Perubahan situasi ini menimbulkan tantangan yang lebih besar bagi individu karena kompleksitas komunikasi tersebut.

Individu menafsirkan perilaku mitra komunikasi berdasarkan sistem orientasi mereka sendiri yang dibentuk berdasarkan simbol-simbol spesifiknya dan atribut penyebab perilaku serta karakteristik perilaku kepada orang tersebut, dibandingkan dengan konteks situasional dan budaya. Hal ini mengakibatkan kesalahpahaman dan konflik dalam komunikasi antarkultural. Misalnya orang Prancis memiliki perspektif budaya yang sama sekali berbeda dari orang Amerika (Mack, dkk , 2017 p. 130).

Tidak hanya perbedaan budaya untuk berbagai negara, akan tetapi setiap perusahaan juga memiliki budaya perusahaan sendiri. Setiap individu di perusahaan harus berkomunikasi berdasarkan kelompok

target dan latar belakang budayanya. Bukan hanya berfokus pada konten maupun *image* saja, melainkan juga diperlukan kombinasi yang tepat. Karyawan yang belum terbiasa menerima informasi yang dikirim melalui media, akan membutuhkan waktu untuk dapat secara nyaman menggunakan media. Budaya bukan hanya masalah negara, akan tetapi merupakan masalah komunikasi antara orang-orang serta kebiasaan mereka bertukar informasi melalui saluran komunikasi yang tepat. Banyaknya faktor tersebut dapat berpengaruh pada bagaimana membuat dan mengkomunikasikan suatu keputusan. Kesenjangan informasi harus ditutup sehingga memungkinkan untuk meminimalisir adanya asumsi yang tidak benar. Pada akhirnya persyaratan dasar untuk komunikasi selama perubahan adalah bahwa pihak yang terkena dampak harus dapat dilibatkan dalam komunikasi tersebut (Hollaus, 2014 , p. 70).

Pentingnya mengkomunikasikan rencana perubahan atau langkah langkah yang akan diambil dalam menangani perubahan, adanya keterbukaan ini bukan hanya untuk menghargai karyawan akan tetapi membantu orang yang terkena dampak untuk mengatasi situasi. Keterbukaan bukan hanya bagaimana menghargai karyawan, melainkan membantu orang yang terkena dampak untuk dapat menangani situasi maka akan dapat menghindari atau setidaknya mengurangi konflik yang terjadi. Keterbukaan tersebut juga memberikan kesempatan kepada karyawan dan manajemen untuk menghindari ketidakpastian yang berlaku dan membuat keputusan yang berorientasi pada masa depan

### **1. Pengirim Pesan**

Pengirim pesan yang dapat adalah orang yang ditunjuk untuk dapat bertanggung jawab didalam melakukan perubahan dan pengendalian suatu pesan. Tentunya orang yang mempunyai kompetensi dibidangnya, bila tidak tentunya dia akan mengalami kesulitan didalam menjelaskannya. Komunikasi terkait bidang atau tema yang baru pada awal terjadinya proyek ini harus bersifat pribadi (Mack, dkk , 2017 p. 135). Keterbukaan dan transparansi adalah dasar untuk perubahan yang sukses. Terkait komunikasi di era VUCA ini, bukan hanya berita apa yang diumumkan, akan tetapi harus dapat dikonfirmasi tentang kebenaran yang telah dikatakan sebelumnya. Penting untuk menunjuk penanggung jawab yang jelas, jika pengirimnya anonim maka akan dapat menimbulkan kecemasan,

rumor dan resistensi. Meskipun menggunakan media massa akan tetapi bila diketahui secara jelas siapa pengirim pesan tersebut maka dapat menghasilkan adanya kepercayaan.

## 2. Penerima Pesan

Terdapat penerima yang pasif yang hanya menunggu pesan secara langsung ataupun dari media pengirim pesan. Hal ini merupakan fakta bahwa baik penerima pasif maupun aktif harus fokus pada penerimaan, proses, serta media yang digunakan. Harus dapat mengetahui kelompok sasaran sehingga dapat merasakan apa yang membuat karyawan tertarik dan kosakata apa yang akan digunakan. Definisi kelompok sasaran sangat penting untuk isi pesan pada komunikasi dengan sekelompok orang yang lebih besar. Beberapa pertanyaan yang mendasar dalam hal ini adalah :

- a. Tema apakah yang penting bagi karyawan?
- b. Apakah yang harus segera diatasi?
- c. Apakah tujuan atau ekspektasi terkait pesan ini?
- d. Apa yang harus dilakukan dengan informasi yang mereka terima?

Pemilihan dan Penggunaan Media Selama Proses Perubahan

### 1. Desain dan Pemilihan Media

Komunikasi ketika adanya perubahan memiliki dua hal penting yaitu yang pertama berorientasi pada penerima yaitu apa yang menarik bagi orang tersebut dan siapakah pihak yang terkena dampak. Berdasarkan Mack (2017, p 134) terdapat tiga kunci yang dapat mendukung keberhasilan komunikasi di era perubahan:

- a. Konsistensi (kelengkapan, kebenaran, pemrosesan).
- b. Keaslian (kesesuaian dengan masing-masing *event*, situasi perubahan).
- c. Kontinuitas (keberlangsungan informasi).

### 2. Seleksi Alat Komunikasi

Setiap saluran memiliki karakteristik dan optimal terhadap jenis konten tertentu. Secara umum, seseorang dapat mengatakan bahwa seseorang harus menggunakan komunikasi massa terutama pada awal proses perubahan sehingga seseorang dapat dengan cepat menyebarkan informasi awal. Dalam hal ini, media massa

menciptakan transparansi tentang proses baru dan bagaimana tingkat kelayakannya. Ketika menilai konsekuensi adanya perubahan untuk pihak-pihak yang terkena dampak, disarankan untuk lebih memilih komunikasi pribadi untuk menciptakan pemahaman, pengetahuan dan kepercayaan yang lebih dalam. Dalam setiap kasus proyek perubahan membutuhkan media massa untuk dapat dengan cepat menginformasikan kepada semua orang. Media massa optimal untuk ini karena mereka dapat dengan cepat memberikan konten dalam bentuk yang sama pada banyak orang. Untuk pemilihan bentuk komunikasi diantara karyawan itu sendiri sama pentingnya dengan bauran media itu sendiri. Di satu sisi harus ada proses memperkenalkan dan menguji media tersebut beberapa bulan sebelumnya sebelum dapat digunakan, karena mengirim pesan baru melalui media baru dapat membuat karyawan kesulitan.

Satu catatan mengenai penggunaan media *online* untuk komunikasi perubahan, jika dibutuhkan kualitas pesan baik dari pernyataan maupun konten, media *online* seperti internet adalah platform yang kurang tepat. Selain fakta bahwa karyawan dapat menanggapi interpretasi palsu dari sebuah pesan, pesan ini sudah bisa memiliki kemungkinan efek penyebaran yang tidak diinginkan yang dapat dengan cepat menyebar di luar kendali. Jika hanya satu penerima pesan lalu dia menyebarkan pesan yang salah ditafsirkan dan tidak dapat memperbaiki pada waktunya, maka kesalahan akan semakin tidak terkendali.

Terdapat peningkatan penggunaan media *online* diperusahaan, namun terkadang harus menggunakan media yang klasik untuk beberapa acara yang berpotensi adanya komunikasi secara emosional. Transmisi video langsung membantu menyampaikan informasi kepada semua karyawan pada waktu yang sama. Tepatnya selama perubahan, semua orang yang terkena dampak memiliki hak untuk menerima informasi pada saat yang sama. Terlepas dari pertimbangan berbagai persyaratan dan kriteria pemilihan media, harus juga mempertimbangkan efek dari isinya. Seringkali, kontennya jauh lebih penting, yaitu bahwa apa yang dikatakan seseorang lebih penting daripada saluran apa yang digunakan untuk mengirim pesan. Media hanyalah cara agar dapat menjangkau seseorang secara efektif dan semudah mungkin (Hollaus 2014 , p. 87)

### 3. Evaluasi dan Umpan Balik

Evaluasi dan umpan balik sangat penting didalam menentukan apakah komunikasi sukses atau tidak. Tentunya hal ini membantu didalam pembuatan keputusan terkait media yang digunakan didalam proses perubahan.

Baran (2019) menyatakan bahwa pentingnya komunikasi dan keterbukaan dalam menghadapi era VUCA, dimana terdapat beberapa aktivitas didalam mengimplementasikan komunikasi ini : (1) menyediakan *update* secara berkala terkait strategi yang akan digunakan oleh organisasi, (2) Mendengarkan secara aktif pendapat dan ide dari tim dan ide tersebut dapat ditindak lanjuti. (3) Mendiskusikan bagaimana keputusan dapat dibuat dan perencanaan dapat dimungkinkan.

## D. KEPEMIMPINAN DI ERA VUCA

### 1. *Agility Leadership*

Bagaimana organisasi didalam menghadapi turbulensi di era VUCA ini, terdapat gagasan terkait *agility* pada tingkat individu, tim dan organisasi. Pada tingkat individu, *agility* ini terkait "kinerja adaptif," yang mencakup kompetensi seperti menangani keadaan darurat atau krisis, mempelajari alat atau teknologi baru, mengatasi stres secara efektif. Untuk tim dan kelompok, *agility* sering melibatkan kombinasi dengan cepat memahami situasi baru dengan norma-norma yang mendukung interaksi dan perbedaan pendapat untuk dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Untuk organisasi, *agility* melibatkan penginderaan dan pemantauan lingkungan yang sedang berlangsung pemangku kepentingan organisasi untuk mendeteksi dan merespons adanya ancaman ataupun peluang

Para pemimpin VUCA yang terbaik dibedakan oleh visi, pemahaman, kejelasan dan *agility* (ketangkasan) dalam menghadapi situasi perubahan ataupun krisis yang ada (Lawrence, 2013). Para pemimpin mencapai kesuksesan di era VUCA hanya dengan melakukan proses adaptasi orang, proses, teknologi, dan struktur. Hal ini membutuhkan kemampuan untuk merasakan dan menanggapi perubahan lingkungan bisnis dengan tindakan yang terfokus, cepat dan fleksibel. Inilah yang dimaksud ketika menggambarkan *agility leadership* (Horney dkk., 2010)

*Agility leadership* dapat didefinisikan sebagai suatu kemampuan yang dimiliki pemimpin untuk mengambil keputusan dalam lingkungan bisnis yang bergejolak, dimana informasi terbatas dan perlunya dilakukan interpretasi terhadap kondisi yang terus berubah, menerapkan solusi yang inovatif dan dapat bangkit dari suatu kegagalan dalam waktu yang cepat. Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk dapat berkomunikasi di seluruh organisasi dan cepat dalam memberikan solusi (Lawrence, 2013).

Menurut Horney, dkk (2010) Terdapat 4 hal yang dibutuhkan didalam memperoleh *agility* (ketangkasan): (1) Memberikan panduan dan arahan kepada tim yang bekerja pada lintas waktu, budaya, maupun hambatan organisasi. (2) Mengambil lebih banyak risiko dengan cepat untuk dapat mengelola kemampuan, kompetensi dan kekuatan karyawan dalam suatu organisasi serta dapat mengelola informasi dan pengetahuan (3) Mempertahankan komitmen dan keterlibatan karyawan yang disesuaikan dengan lingkungan global, budaya, dan demografis. (5) Mengembangkan kolaborasi antara pemasok, mitra, pelanggan, karyawan paruh waktu, dan konsultan sebagai bagian dari budaya organisasi.

## **2. Ethical Leadership**

Rob (2017) mengatakan Kepemimpinan etis (*ethical leadership*) sangat penting di era VUCA ini, dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang menunjukkan enam sisi positif yaitu keberanian, kesederhanaan, keadilan, kehati-hatian, kemanusiaan, dan kejujuran didalam menghadapi era VUCA (Hackett dan Wang, 2012).

Keberanian adalah kemampuan untuk dapat bertindak dengan memanfaatkan kekuatan dan dampak jangka panjang. Keberanian adalah kemampuan untuk bertindak dengan cara yang berbuat kebaikan yang lebih besar, ketika ada tekanan yang sangat besar untuk dapat melayani diri sendiri maupun bawahannya. Kesederhanaan adalah kekuatan untuk mengendalikan diri sendiri dengan cara yang mengarahkan pada moral dan kebaikan untuk semua orang. Keadilan adalah kemampuan untuk bertindak adil, mengangkat derajat orang miskin, mendengarkan orang yang terpinggirkan, dan membela mereka yang seringkali tidak berdaya. Keadilan adalah kemampuan untuk menggunakan kekuatan pribadi dan posisi untuk mendukung adanya keberhasilan daripada mengutamakan

keuntungan pribadi. Kehati-hatian adalah kemampuan untuk memanfaatkan kebijaksanaan untuk dapat memilih tidak hanya apa yang baik untuk manusia, maupun keuntungan semata, akan tetapi juga yang terbaik untuk orang lain. Kemanusiaan adalah suatu prinsip dimana saling merasakan dan menghargai satu sama lain. sebagai contoh bila kamu menang, maka saya menang, ketika kamu terluka maka saya pun terluka. Kejujuran adalah kemampuan untuk bertindak secara otentik, untuk berbicara dengan jujur, dan berusaha untuk melakukan yang benar, bahkan ketika tindakan itu mungkin menjadi sulit.

Berikut manfaat dari adanya *ethical leadership*: (1) Hassan (2013) menyatakan kebanyakan orang lebih suka bekerja untuk organisasi bila memiliki pemimpin yang beretika dan mempunyai tanggung jawab sosial, (2) Kepemimpinan etis (*ethical leadership*) berpotensi mendorong keterlibatan antar karyawan (Edmonds, 2014). (3) Pemimpin menjadi panutan dan memiliki kredibilitas dengan otoritas yang sah untuk dapat membentuk norma dengan mengimplementasikan adanya penghargaan dan hukuman. Karyawan menunjukkan kemauan untuk mengambil risiko serta memberikan perbaikan dan melakukan perubahan atas status quo. Perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial, akan memiliki peluang lebih baik untuk dapat pulih dari krisis, meminimalisir adanya kerusakan reputasi selama atau setelah terjadinya krisis (Piagett, dkk, 2013). (4) Kepemimpinan etis (*ethical leadership*) berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis karyawan (Philipp dan Lopez, 2013). Kepemimpinan etis (*ethical leadership*) secara positif terkait dengan kepercayaan pelanggan organisasi. (7). Ketika pemimpin berperilaku etis maka karyawan dalam unit kerja akan cenderung tidak terlibat dalam perilaku tidak etis (Mayer, Aquino, Greenbaum, and Kuenzi ,2012). (8) Lebih banyak perusahaan yang mempekerjakan dan melatih pemimpin yang etis cenderung dapat menciptakan etika dan harmonis antarpribadi di lingkungan kerja. (8) Pemimpin berbudi luhur yang mempraktekkan enam sisi kebaikan yaitu keberanian, kesederhanaan, keadilan, kehati-hatian, kemanusiaan, dan kejujuran, adalah pemimpin yang menemukan kebahagiaan, kepuasan hidup, serta tentunya dapat meningkatkan efektivitas pemimpin (Hackett and Wang, 2012). Pemimpin yang mempromosikan budaya etis akan dapat mempertahankan pertumbuhan

organisasi yang baik, layanan yang dibutuhkan oleh masyarakat serta kemampuan untuk menangani masalah dan dapat menjadi organisasi yang kompetitif (Madu, 2012). Dengan kata lain, pemimpin yang menunjukkan tindakan yang konsisten dengan nilai dan misi organisasi cenderung lebih dapat dipercaya.

## E. ORGANISASI DAN BUDAYA

Perusahaan saat ini dipengaruhi pada banyak faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi bisnis dan memaksa mereka untuk dengan cepat menangani persaingan. Jadi bagaimana perusahaan dapat tetap bersaing pada kondisi seperti ini dimana budaya organisasi adalah hal yang penting. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai aspek perusahaan yang tidak berwujud dan dianut secara bersama-sama seperti nilai, kepercayaan, simbol dan tradisi yang mempengaruhi kerja sama dan komunikasi (Bolboli dan Reiche, 2014).

Gray and Vander Wal (2012) menyatakan bahwa memahami budaya perusahaan adalah hal yang utama. Suatu hubungan memerlukan harmonisasi antara nilai yang dianut secara bersama sehingga identitas bersama dapat muncul, tidak ada suatu ikatan yang lebih kuat dari adanya identitas bersama yang perlu terus diperkuat untuk dapat membangun hubungan yang lebih kuat. Menurut Kotler (2014) terdapat beberapa hal dalam menghadapi era VUCA ini yaitu dengan menjadi Agen Perubahan (*Change Agent*) dan kepemimpinan. Perubahan hanya akan terjadi bilamana didorong oleh banyak orang, hal ini bukan hanya menunjuk orang untuk melakukan perubahan akan tetapi harus dilakukan oleh banyak orang dalam organisasi untuk dapat melakukan perubahan sistem yang holistik. Kepemimpinan ini terkait dengan visi dan bagaimana mengoptimisasi peluang.

Menurut Bouée (2013) terdapat "*Pendekatan Light Footprint*" yang didasarkan pada tujuh prinsip didalam menghadapi era VUCA:

1. **Technofilia.** Perusahaan menggunakan teknologi baru dengan harapan mengenai solusi yang inovatif. Bagaimana teknologi tersebut dapat meningkatkan nilai tambah dan meraih keunggulan bersaing
2. **Cybernomics.** Kemampuan untuk memanfaatkan *cyberspace* (teknologi dunia maya). Dimasa yang akan datang, dunia maya akan

menjadi suatu model bisnis digital. Perusahaan yang mampu mengembangkan *cyberspace* maka bisnisnya akan berkelanjutan.

3. **Special Forces (Pasukan Khusus).** Setiap perusahaan mempunyai pengetahuan khusus terkait karyawan yang dapat diberdayakan. Pasukan khusus, tim kecil dan kompetensi otonom dapat menciptakan adanya peluang bisnis baru bagi perusahaan, tim yang mempunyai jiwa seperti pengusaha akan mempunyai komitmen dan motivasi yang tinggi didalam mencapai tujuan.
4. **Ketangkasan ekstrim.** Hal ini terkait kemampuan yang cepat dalam menangani perubahan yang terjadi baik didalam maupun diluar.
5. **Keterbukaan.** Perusahaan tidak mungkin melakukan semuanya sendiri, maka diperlukan keterbukaan terhadap pemangku kepentingan seperti mitra dan banyak pemangku eksternal lainnya
6. **Kerahasiaan.** Bersikap terbuka bukan berarti menukar segala hal akan tetapi salah satu kunci kesuksesan VUCA ini yaitu mengetahui apa yang selayaknya dapat dirahasiakan sehingga dapat memenangkan persaingan
7. **Risiko Mitigasi.** Dengan adanya era VUCA yang tidak dapat diramalkan, manajemen risiko memiliki arti yang sangat penting, mitigasi risiko tidak hanya sebuah perencanaan tapi harus terintegrasi secara mendalam dengan strategi. Risiko yang tidak terduga dapat menjadikan sebuah ancaman.

## F. STUDI KASUS

Terdapat beberapa perusahaan yang dapat dijadikan studi kasus dari Era VUCA ini

### 1. Yahoo

Yahoo merupakan salah satu perusahaan digital yang dahulu sempat merasakan masa kejayaan bersama Yahoo Messenger atau YM yang merupakan fitur *chatting* yang populer, juga dapat digunakan untuk membuat email, mencari informasi hingga komunikasi. Akan tetapi persaingan karena adanya perkembangan teknologi dimana kehadiran Google dengan beragam inovasinya membuat yahoo kalah dalam persaingan. Pada tanggal 13 Juni 2017, Yahoo secara resmi dijual ke sebuah perusahaan operator seluler asal Amerika yaitu Verizon dengan

harga mencapai Rp 60 triliun. Meskipun terbilang murah, namun menjual adalah satu-satunya cara yang bisa dilakukan untuk dapat menyelamatkan Yahoo.

Yahoo sebenarnya berpotensi sukses jika saja dapat berinovasi lebih dulu dibandingkan dengan para pesaing. Keterlambatan inovasi membuat Yahoo semakin terpuruk, apalagi yahoo tidak benar-benar mengembangkan layanan yang mereka miliki dan justru terlalu banyak menutupnya. Berbeda dengan Google yang memiliki berbagai inovasi dan terbilang sukses hingga sekarang. Google juga memanfaatkan penyedia layanan *hosting* gratis miliknya, yaitu Blogger untuk dapat menampilkan iklan *online*. Google juga mempunyai sistem operasi sendiri yakni Android, dan pembelian aplikasinya juga harus melalui Google Market.

Verizon telah menutup forum *online* YahooGroup mulai 15 Desember 2020 mendatang. Artinya, setelah tanggal tersebut halaman [groups.yahoo.com](https://groups.yahoo.com) tidak akan bisa diakses lagi (<https://tekno.kompas.com> diakses tanggal 15 Januari 2021)

## 2. Gojek

PT. Gojek Indonesia (PT.GI) adalah salah satu penyedia jasa ojek *online*. Perusahaan ini didirikan oleh Nadiem Makarim pada tahun 2010 di Jakarta. Pada awalnya perusahaan ini memberikan layanan transportasi roda dua melalui telepon dan mengalami berbagai pengembangan hingga menggunakan aplikasi *smartphone*. Pada tahun 2015 hanya ada 3 layanan yaitu *Go Ride*, *Go Send* dan *Go Mart*, dan berkembang setiap tahunnya dimana saat ini terdapat lebih dari 20 layanan baik itu layanan logistik, pembayaran, antar makanan, pijat, dan layanan lainnya yang disesuaikan dengan bisnis yang terus berkembang dan tuntutan konsumen yang makin meningkat. Go-Jek pada dasarnya fokus pada platform *online* dalam memberi solusi atas masalah konsumen. Meskipun dapat dikatakan sukses dan mendapat predikat *startup* lokal pertama yang meraih predikat *decacorn*, gojek juga tak lepas dari masalah, terutama yang terkait dengan VUCA.

Didalam proses inovatif yang dilakukan terkait jawaban gojek atas adanya VUCA, Go-Jek konsisten didalam membangun SDM yang dapat beradaptasi dengan adanya perubahan. Bisnis yang sangat *volatile*,

kompleks, penuh ketidakjelasan serta ambigu maka tentunya harus meningkatkan *skill* dan kompetensi sejalan dengan pertumbuhan dunia bisnis. *Update* teknologi terbaru dan bisnis model di era sekarang ini sangat diperlukan, kesiapan dalam menghadapi perubahan, semangat kompetitif, membangun jaringan sangat diperlukan dalam menghadapi tantangan di era VUCA saat ini.

### 3. *Blue Bird*

Pada tahun 1972 *blue bird* terkenal dengan perusahaan taksi yang melakukan disrupsi di *industry* transportasi umum, dimana pada saat itu banyak taksi yang belum menggunakan argo. Akan tetapi beberapa tahun ini *Blue Bird* kurang mengadaptasi perkembangan teknologi terutama dengan hadirnya Gojek, Uber maupun Grab. Era VUCA yang terjadi saat ini merubah perilaku konsumen dari konvensional menjadi digital, hal ini tentunya menjadi suatu tantangan bagi *Blue Bird* untuk dapat bertahan dan memenangkan persaingan.

*Blue Bird* harus melakukan beberapa strategi terkait adanya era VUCA ini, beberapa strategi yang dilakukan yaitu (1) Kolaborasi dengan Go-Jek sehingga pelanggan memiliki berbagai pilihan *channel* pemesanan untuk mendapatkan layanan *Blue*. Secara resmi didalam menjadi mitra Gojek salah satu layanan yaitu *Go Blue Bird* hadir didalam salah satu fitur gojek. Pada Bulan Februari 2020 saham *Blue Bird* dibeli Gojek dengan porsi kepemilikan sebesar 4,3%(2) Peluncuran Jakarta *Airport Connexion* (JAC)-*Bigbird airport shuttle* dari dan ke *airport* Soekarno Hatta. (3) Kolaborasi dengan Traveloka, menyediakan pemesanan JAC Big Bird dan Golden Bird melalui aplikasi Traveloka. (4) Pada Bulan April 2019, *Blue Bird* menambah armada barunya dengan mobil listrik bernama e-taksi. Ada dua jenis mobil listrik yang dipakai, yakni Tesla model X 75D A/T untuk kelas *Silver Bird* dan Premium.

## G. RANGKUMAN MATERI

1. Volatilitas didefinisikan sebagai perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat dan terjadi dalam skala besar, karena cepatnya perubahan maka akan sulit didalam mengantisipasi perubahan yang terjadi. Ketidakpastian digambarkan sebagai kurangnya kejelasan

untuk dapat mengevaluasi situasi dengan benar serta mengidentifikasi tantangan dan peluang yang ada. Kompleksitas ini menyiratkan bauran antara isu dengan kekacauan yang beraneka ragam yang terjadi di organisasi sehingga tantangan menjadi lebih rumit dikarenakan keterkaitan antara *multifactor* Ambiguitas ditandai dengan fakta bahwa hubungan kausalitas sama sekali tidak jelas (dan interpretasi situasi tidak dapat diselesaikan dengan pasti sesuai dengan aturan atau proses dengan adanya langkah yang terbatas.

2. Pentingnya mengkomunikasikan rencana perubahan atau langkah langkah yang akan diambil dalam menangani perubahan. Beberapa hal yang penting terkait komunikasi di era VUCA yaitu pengirim dan penerima pesan, serta pemilihan media yang sesuai dan yang terakhir yaitu bagaimana mengevaluasi efektivitas komunikasi.
3. *Agility leadership* dapat didefinisikan sebagai suatu kemampuan yang dimiliki pemimpin untuk mengambil keputusan dalam lingkungan bisnis yang bergejolak, dimana informasi terbatas dan perlunya dilakukan interpretasi terhadap kondisi yang terus berubah, menerapkan solusi yang inovatif dan dapat bangkit dari suatu kegagalan dalam waktu yang cepat. Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk dapat berkomunikasi di seluruh organisasi dan cepat dalam memberikan solusi.
4. Kepemimpinan etis (*ethical leadership*) dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang menunjukkan enam sisi positif yaitu keberanian, kesederhanaan, keadilan, kehati-hatian, kemanusiaan, dan kejujuran didalam menghadapi era VUCA .
5. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai aspek perusahaan yang tidak berwujud dan dianut secara bersama-sama seperti nilai, kepercayaan, simbol dan tradisi yang mempengaruhi kerja sama dan komunikasi . Memahami budaya perusahaan adalah hal yang utama. Suatu hubungan memerlukan harmonisasi antara nilai yang dianut secara bersama sehingga identitas bersama dapat muncul, tidak ada suatu ikatan yang lebih kuat dari adanya identitas bersama yang perlu terus diperkuat untuk dapat membangun hubungan yang lebih kuat.

## TUGAS DAN EVALUASI

1. Sebutkan dan jelaskanlah pengertian dari VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity dan Ambiguity*)?
2. Jelaskan yang dimaksud dengan *agility leadership*?
3. Jelaskan yang dimaksud dengan *ethical leadership*?
4. Sebutkan dan jelaskan manfaat dengan adanya *ethical leadership*?
5. Jelaskanlah bagaimana proses pemilihan dan penggunaan media selama proses perubahan?
6. Jelaskan bagaimana pengirim dan penerima pesan dalam meningkatkan komunikasi yang efektif?
7. Mengapa budaya organisasi sangat penting dalam menghadapi era VUCA?
8. Jelaskan mengapa Yahoo kalah dalam persaingan di era VUCA ini?
9. Bagaimana Strategi *Blue Bird* didalam bertahan didalam era VUCA ?
10. Jelaskan mengapa PT. Gojek Indonesia dapat memenangkan persaingan di era VUCA?

## DAFTAR PUSTAKA

- Baran E Benjamin, Woznyj Haley M (2019). Managing VUCA: The human dynamics of agility . *Organizational Dynamic*, pp.11
- Bolboli, S.A. & Reiche, M., 2014. Culture-based design and implementation of business excellence. *The TQM Journal*, 26(4), pp.329–347
- Bouée CE (2013) *Light footprint management: leadership in times of change*. A&C Black, Edinburgh
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to Performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317.
- Dogh, J.P. and Quigley, N.R. (2014), Responsible leadership and stakeholder management: influence pathways and organizational outcomes” *Academy of Management Perspectives*, Vol. 28 No. 3, pp. 255-274.
- Hackett, R. D., & Wang, G. (2012). Virtues and leadership: An integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues. *Management Decision* (Vol. 50). doi:10.1108/00251741211227564
- Hassan, S. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2),
- Horney, N., Pasmore, B. & O’Shea, T., (2010). Leadership agility: a business imperative for a VUCA world. *People & Strategy*, 33(4), pp.32–38
- Lawrence, K. (2013). *Developing Leaders in a VUCA Environment*, 1–15.
- Mack Oliver , Khare Ansuman, Krämer Andreas (2017) *Managing in a VUCA World* Springer Cham Heidelberg New York Dordrecht London
- Mayer, D., Aquino, C., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151171
- Rob Elkington, (2017) "Ethical Leadership at the Speed of VUCA" In *Visionary Leadership in a Turbulent World*. Published online: 21 Jun 2017; 13-37

- Sale Milliar, Carla et, Groth Olaf, Mahon John F. (2018) Management Innovation in a VUCA World, *California Management Review*, 1-h, A., & Watson, R. (2017). Business Excellence in a Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous Environment (BEVUCA). 710-711.
- Piaget, J., & Campell, R. L. (2014). *Studies in reflecting abstraction*. Hove: Psychology Press.
- Philipp, B. L. U., & Lopez, P. D. J. (2013). The moderating role of ethical leadership: Investigating relationships among employee psychological contracts, commitment, and citizenship behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 304315.

# GLOSARIUM

## A

**Asas:** Suatu pernyataan yang fundamental untuk dijadikan sebagai pedoman untuk berpikir dan bertindak, sehingga organisasi dapat berjalan dengan baik, efektif dan efisien, sesuai dengan harapan para anggotanya.

**Adaptasi:** Cara bagaimana organisme mengatasi tekanan lingkungan sekitarnya untuk bertahan hidup.

**Analisa Diri:** Kemampuan untuk menelaah faktor yang memengaruhi sikap, pemikiran, maupun interaksi.

**Antecedents Of Conflict:** Kondisi-kondisi yang menyebabkan atau mendahului suatu peristiwa konflik. Peristiwa yang dapat mengawali munculnya konflik adalah adanya kekecewaan (*frustration*).

**Avoidance/Menghindar:** Metode ini diterapkan bila salah satu pihak yang berselisih menarik diri atau berusaha menekan konflik yang terjadi.

---

## B

**Bagan Organisasi:** Suatu susunan, fungsi, bagian, posisi dan hubungan antara bagian-bagian tersebut, bagian-bagian ini biasanya digambarkan dengan sebuah kotak yang dihubungkan atau disambungkan dengan sebuah garis yang disusun sesuai kedudukannya yang masing-masing memuat suatu fungsi yang menunjukkan suatu saluran wewenang, rantai perintah atau garis komando, ataupun jalur komunikasi didalam organisasi. Dengan bagan ini akan semakin tampak jelas dan tegas akan struktur organisasi daripada dijelaskan dengan kata-kata atau secara verbal.

**Bahasa Nonverbal:** Segala bentuk komunikasi yang disampaikan melalui ekspresi wajah, kontak mata, dan postur tubuh dengan tujuan untuk

menekankan bahasa verbal dan mengurangi ketidakpastian dalam berkomunikasi.

**Bridge:** Anggota kelompok dalam sebuah organisasi yang saling menghubungkan kelompok dengan anggota kelompok lainnya. Individu ini memiliki kemampuan untuk melakukan koordinasi antara satu kelompok dengan kelompok lainnya.

---

C

**Cosmopolites:** Individu yang memiliki peranan penghubung antara organisasi dengan lingkungan eksternal atau publik. Mereka memiliki tugas untuk mengumpulkan semua informasi dari segala sumber dan menginformasikannya kepada orang-orang tertentu dalam organisasi.

**Contemporary View of Conflict (Pandangan Kontemporer/Masa kini):** Pandangan kontemporer menyadari bahwa tidak semua konflik bersifat fungsional dan berkeyakinan terhadap konflik yang menimbulkan pengaruh negatif terhadap kelangsungan organisasi.

---

D

---

E

---

F

**Faktor:** Hal (keadaan, peristiwa) yang ikut menyebabkan (mempengaruhi) terjadinya sesuatu.

---

## G

**Gate Keepers:** Individu yang melakukan *controlling* pada arus informasi antar sesama anggota organisasi dan juga memiliki otoritas dalam memutuskan penting atau tidaknya sebuah informasi.

---

## H

---

## I

**Isolate:** Anggota kelompok organisasi yang memiliki kontak minimal dengan individu lain dalam organisasi. Individu-individu ini diasingkan dalam organisasi oleh rekan-rekannya sehingga hanya sedikit melakukan kontak dengan anggota kelompok lain.

---

## J

**Jaringan Lingkaran:** Simbol komunikasi horizontal dan desentralisasi. Lingkaran memberi setiap anggota kesempatan komunikasi yang sama, dimana setiap anggota dapat berkomunikasi dengan orang di kanan dan kirinya.

**Jaringan Rantai:** Pola komunikasi yang terdiri hanya dua orang yang berkomunikasi satu sama lain, dan pada gilirannya mereka hanya memiliki satu orang untuk berkomunikasi.

**Jaringan Roda:** Pola komunikasi yang paling terstruktur dan terpusat karena setiap anggota hanya dapat berkomunikasi dengan satu orang lain.

**Jaringan Semua Saluran:** Pola komunikasi perpanjangan dari jaringan lingkaran, dimana dengan menghubungkan semua orang di jaringan lingkaran, hasilnya adalah bintang atau jaringan semua saluran.

**Jaringan “Y”:** Pola komunikasi yang mirip dengan jaringan rantai kecuali dua anggota berada di luar jaringan rantai.

---

K

**Komunikasi:** Sebuah proses yang meliputi pengiriman dan penerimaan pesan serta pemahaman terhadap pesan yang disampaikan melalui media tertentu. Beberapa kegiatan komunikasi yang dilakukan oleh pengirim pesan dan penerima pesan yaitu menuliskan, mendengarkan, berbicara, dan mengamati.

**Komunikasi Organisasi Efektif:** Komunikator dan komunikan yang baik, memperoleh informasi yang benar pada waktu yang tepat (*effective organizational communication is the right people, getting the right information, at the right time*).

**Komunikasi Organisasi:** Komunikasi antar manusia (*human communication*) yang terjadi dalam konteks organisasi.

**Komunikasi Internal:** Transaksi atau interaksi antara individu dan kelompok di berbagai tingkatan dan dalam berbagai bidang spesialisasi.

**Komunikasi Eksternal:** Komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak diluar organisasi.

**Keterbukaan Diri:** Tindakan individu dengan berbagi pemikiran, perasaan, dan ide tanpa ada yang disembunyikan kepada orang lain.

**Komunikasi Antarpribadi:** Proses pertukaran pesan di antara para individu yang melibatkan interaksi verbal dan nonverbal dalam lingkung hubungan dan tujuan personal.

**Konflik:** Ekspresi pertikaian antara individu dengan individu, antar kelompok, atau antar institusi.

**Klik:** Sekumpulan individu yang jumlahnya sedikit dan memiliki tingkat interaksi yang rendah atau sedikit dengan anggota yang lain.

**Kelompok Sekunder:** Kelompok yang dapat dijadikan aktualisasi minat yang dimiliki seorang individu

**Komunikas:** Individu penerima pesan atau informasi dari komunikator

**Komunikator:** Individu yang mengirimkan pesan atau informasi kepada

**Komunikas Liaison:** Individu mandiri yang saling menghubungkan kelompok dengan anggota kelompok lainnya tetapi bukan anggota dari kelompok organisasi tetapi dia bisa menghubungkan antara berbagai kelompok.

**Kelompok Primer:** Kelompok utama yaitu keluarga

**Kompromi:** Upaya untuk memperoleh kesepakatan di antara dua pihak yang saling berbeda pendapat atau pihak yang berselisih paham

**Komunikas Dua Arah:** Komunikasi yang terjadi ketika seseorang mengirim pesan, mengeluarkan ide, gagasan, pendapat dan penerima pesan (pendengar) menanggapi isi pesan atau komunikasi dua arah merupakan komunikasi yang berlangsung antara dua belah pihak dan ada timbal balik baik dari komunikator maupun komunikan

**Komunikas Interpersonal:** Proses pengiriman dan penerimaan pesan antara individu secara tatap muka, yang memungkinkan setiap komunikan menangkap reaksi individu lain secara langsung, baik verbal maupun nonverbal

**Komunikas Persuasif:** Bertujuan untuk mempengaruhi perubahan sikap penerima pesan.

---

L

---

M

**Mendengarkan** : Proses individu dalam mengamati, menangkap maksud, dan memberikan tanggapan kepada lawan bicara.

**Manajemen Konflik**: Sebuah pendekatan yang dilakukan serta diarahkan untuk komunikasi dengan pelaku konflik yang mana pelaku konflik dapat memengaruhi kepentingan bersama suatu organisasi.

---

N

---

O

**Organisasi**: Sekumpulan dua orang atau lebih yang akan melakukan suatu pekerjaan yang terintegrasi dalam suatu *system* kerja sama yang terstruktur dengan pembagian tugas yang jelas untuk saling berkoordinasi dalam mencapai suatu tujuan tertentu yang sudah ditetapkan sebelumnya.

**Opinion Leader** : Pemimpin di sebuah organisasi, dimana dalam hal ini tidak selalu individu yang memiliki kekuasaan dan wewenang secara formal tetapi mampu membimbing dan memberikan pengaruh kepada sikap tingkah laku serta keputusan anggota dalam organisasi.

---

P

---

R

---

## S

**Struktur Organisasi:** Diagram yang menggambarkan kedudukan, wewenang, tanggung jawab, rantai perintah, hubungan pekerjaan, dan rentang kendali dalam sebuah organisasi.

**Strategi:** Pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu

**Self-Management:** Usaha yang dilakukan individu dengan mengidentifikasi permasalahan, mengembangkan tujuan spesifik, dan strategi untuk mengambil keputusan hingga mengatasi permasalahan.

**Self-Monitoring:** Kemampuan untuk mengontrol diri sebelum berbicara atau bertindak.

**Stimulasi konflik:** Upaya yang dilakukan oleh manajer terhadap konflik yang terjadi dengan jalan memberikan umpan-umpan stimulan yang menyebabkan pihak-pihak yang terlibat konflik mengarahkan konfliknya kepada sesuatu yang bersifat positif bagi dirinya dan organisasi

---

## T

**Traditional View Of Conflict (Pandangan Tradisional):** Pandangan tradisional menganggap konflik sebagai peristiwa yang negatif dan berusaha meniadakan konflik.

---

## U

---

## V

---

W

---

X

---

Y

---

Z



# **PROFIL PENULIS**

### **Robert Tua Siregar, Ph.D**



Penulis lahir di Pematangsiantar pada tanggal 18 November 1967. Ia menyelesaikan kuliah dan mendapat gelar Sarjana Teknik Manajemen Industri pada 06 Januari 1992, dan Sarjana Sospol pada 04 November 1992. Ia merupakan alumnus Jurusan Teknik Manajemen Industri Fakultas Teknik Universitas Sisingamangaraja XII Medan dan Sosiologi Fakultas Sospol Univ. Sumatera Utara Indonesia Medan. Pada tahun 1998 mengikuti Program Tugas Belajar pada Magister Perencanaan Pembangunan Wilayah dan Pedesaan dan lulus pada tahun 2001 dari Universitas Sumatera Utara Indonesia Medan. Pada tahun 2007 menjalani Tugas Belajar Doktor Falsafah Bidang Urban & Regional *Planning* pada *University Of Malaya*. Sejak tahun 1994 menjadi dosen pada perguruan tinggi swasta di Pematangsiantar, dan pada tahun 2012 beralih fungsi status dari Pegawai Pemerintahan menjadi Dosen DpK di Universitas Swasta Pematangsiantar dan ditempatkan di Program Pascasarjana Ilmu Perencanaan Wilayah dan Kota dan Fakultas Ekonomi pada program studi pembangunan. Saat ini Dosen di STIE Sultan Agung Pematangsiantar. [tuasir@gmail.com](mailto:tuasir@gmail.com)

### **Ujang Enas, M.Si**



Penulis lahir di Kota Tasikmalaya tepatnya pada tanggal 6 Desember 1977, merupakan anak sulung dari lima bersaudara. Setelah tamat dari SDN Tugu III Tasikmalaya tahun 1990, melanjutkan pendidikan ke Madrasah Tsanawiyah (MTs) Sambong Jaya Tasikmalaya dan tamat tahun 1990, lalu melanjutkan ke SMAN 2 Tasikmalaya (Jurusan Fisika-A1) dan tamat tahun 1996. Pendidikan S1 Administrasi Publik di tempuh di STIA YPPT Tasikmalaya dan tamat tahun 2006, pendidikan S2 Administrasi Publik pada sekolah yang sama, menjadi lulusan terbaik angkatan IX dan lulus pada tahun 2018. Saat ini bekerja di STIKes Bakti Tunas Husada Tasikmalaya sebagai Kepala Bagian Kemahasiswaan, sebelumnya pernah menjabat sebagai Kepala Bagian Sumber Daya

Manusia tahun 2017 s.d. 2019, Ketua Unit Pelaksana Teknis BTH *Student House* (UPT BSH) tahun 2016 s.d 2017, Kepala Bagian Sarana Prasarana tahun 2014 s.d. 2016. Selain tugas struktural penulis pernah menjabat sebagai sekretaris *task force* berbagai macam hibah seperti Program Hibah Pembinaan Perguruan Tinggi Swasta (PHP-PTS) dari Kementerian Pendidikan Nasional tahun 2010, Program Hibah Kompetisi Berbasis Institusi (PHK-I) dari Kementerian Pendidikan Nasional tahun 2010, serta Hibah Rumah Susun Mahasiswa (Rusunawa) dari Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) tahun 2014, menjadi Auditor Internal Kampus STIKes BTH tahun 2018 - sekarang. Pernah mengajar di STIKes Muhammadiyah Ciamis sebagai Dosen Luar Biasa dari tahun 2009 s.d. tahun 2010. Selain didunia pendidikan, penulis pernah bekerja di dunia bisnis tepatnya di PT. Nam Buana Persada sebuah perusahaan distributor PT. Unilever Indonesia di bagian pemasaran tahun 1998.

### **Debi Eka Putri, S.E., M.M**



Penulis lahir di Pematangsiantar yaitu salah satu kota di provinsi Sumatera Utara tanggal 03 Agustus 1993. Pada tahun 2014 telah menyelesaikan Sarjana Ekonomi (SE) jurusan Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung Pematangsiantar. Kemudian berhasil menyelesaikan Magister Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Keuangan di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU), Medan pada tahun 2017. Kegiatan sehari-hari saat ini adalah aktif mengajar di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung Pematangsiantar.

### **Dr. Imanuddin Hasbi, S.T., M.M**



Penulis menempuh pendidikan jenjang S1 Teknik Manajemen & Industri, Universitas Pasundan Bandung, S2 Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen Bandung dan S3 Administrasi Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia. Pendidikan dan pelatihan sertifikasi profesi Metodologi Asesor dari BNSP, sertifikasi profesi keahlian bidang *Brand, Service*, dan

*Selling* dari BNSP & Markplus Institut, dan sertifikasi profesi *Certified Coaching Entrepreneurship* dari *Coaching* Indonesia. Penulis sebagai dosen menjalankan misi tridharma perguruan tinggi pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat bidang Manajemen, Administrasi dan Kewirausahaan, di Universitas Telkom. Penulis menulis buku Manajemen Sumber Daya Manusia, Rencana Pemasaran Efektif, Riset Pemasaran, *Entrepreneurship*, Manajemen Sumber Daya Manusia (Sebuah Strategi, Perencanaan, Dan Pengembangan), Manajemen Pariwisata, Sosiologi Komunikasi, Manajemen Risiko, dan Perilaku Konsumen.

### **Athik Hidayatul Ummah, M.Pd., M.Si**



Penulis lahir di Lamongan, 13 Januari 1988. Pendidikan tinggi: S1 dan S2 Bimbingan Konseling dan Psikologi Universitas Negeri Malang (UM), dan S2 Ilmu Komunikasi Universitas Indonesia (UI). Pengalaman kerja: Tenaga Ahli Komisi IX DPR RI; Tenaga Ahli DPD RI; Tim Kajian Dewan Pertimbangan Presiden RI (Wantimpres). Di bidang pendidikan, pernah mengajar di UM, UIN Surabaya, STIT Al-Urwatul Wutsqo Jombang, Universitas BSI Jakarta, Uhamka Jakarta, UIA Jakarta. Selain itu, pernah menjadi tim peneliti di lembaga Perludem, *Partnership*, LSAI, dan API. Saat ini sebagai dosen Komunikasi dan Penyiaran Islam (KPI) Universitas Islam Negeri Mataram. Juga aktif di beberapa organisasi kemasyarakatan dan profesi, diantaranya pengurus komisi Informasi dan Komunikasi Majelis Ulama Indonesia Pusat (2020-2025); pengurus DPD ASKOPIS (Asosiasi Program Studi Komunikasi dan Penyiaran Islam) NTB (2018-2022), dll. Beberapa buku yang ditulis bersama: “Menetapkan Arena Perebutan Kursi DPRD”; “Pencomotan Perempuan untuk Daftar Calon Legislatif”; “Pengaruh Jaringan Islam Lokal dan Trans Nasional terhadap Instabilitas Negara”; Covid-19 dan Disrupsi (Tatanan Sosial, Budaya, Ekonomi, Politik dan Multi); dan tulisan lainnya yang dimuat di jurnal, media cetak maupun media *online*.

## Opan Arifudin, S.Pd., M.Pd., CBPA., CPRW



Penulis memiliki nama lengkap Opan Arifudin lahir di Subang 17 Juli 1991, dari pasangan (alm) Omang Awaludin dan Nawangsih. Saat ini berprofesi sebagai dosen, peneliti, penulis dan konsultan perguruan tinggi. Pernah mengajar di beberapa perguruan tinggi di Bandung, Indramayu, Jakarta dan kini menjadi Dosen Tetap di STEI Al-Amar Subang. Menamatkan pendidikan dasar di SDN Gardusayang 1, jenjang menengah pertama di SMPN 1 Tanjungsiang, menengah atas di SMKN 1 Purwakarta dan melanjutkan Pendidikan jenjang sarjana, magister dan doktor di Universitas Islam Nusantara (UNINUS) Bandung. Saat ini pun aktif menjadi penulis berlisensi Badan Nasional Standarisasi Profesi (BNSP) dengan nomor Penulis BNSP 1446.020612019 dan penulis reguler di koran harian pasundan ekspres diantaranya menulis pada judul Manajemen Perguruan Tinggi Menuju Era Revolusi Industri 4.0, Desa Mulai Bersolek Menggali Potensinya Lewat Wisata, Perguruan Tinggi Lokal Harus Mampu Bersaing Di Era Digital, Urgensi Kompetensi di Era Revolusi Industri 4.0, Memupuk Asa Melanjutkan Pendidikan Tinggi Di Era Disrupsi, Kampus Merdeka : Diantara Pro Kontra Dan Sebuah Jalan Perbaikan Menuju Mutu Perguruan Tinggi Indonesia, Kampus Merdeka Inspirasi Kultur Akademik, Dosen : Antara Kewajiban Menulis Dan Mencerahkan Kehidupan Pendidikan serta Pandemi Corona Dan Dampak Terhadap Dunia Pendidikan. Selain menghasilkan artikel pada media massa, penulis sudah menghasilkan beberapa judul buku diantaranya Eksistensi Bisnis Islami Di era revolusi Industri 4.0, Manajemen Humas Sekolah, Manajemen Humas Lembaga Pendidikan, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (Konsep dan Perkembangan), Perilaku Konsumen dan Perkembangannya di Era Digital, Manajemen Mitigasi Bencana, Program Linier (Teori dan Aplikasi), Psikologi Pendidikan, Manajemen Pemasaran Pendidikan, Manajemen Risiko, Manajemen Strategik dan Konsep Dasar PAUD. Selain aktif sebagai Dosen, penulis sebagai peneliti dengan memiliki beberapa Hak Kekayaan Intelektual (HKI) untuk karyanya. Saat ini mengelola jurnal ilmiah sebagai *chief editor* dan merupakan *mendeley advisor* Indonesia.

### **Ita Musfirowati Hanika, S.A.P., M.I.Kom**



Penulis saat ini merupakan Dosen Tetap di Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Pertamina Jakarta. Selain mengajar, Ita juga merupakan pendiri platform edukasi bernama bisabasabasi.id yang dapat diakses melalui tautan:

<https://www.instagram.com/bisabasabasi.id/>. Fokus

kebidangan yang digeluti Ita adalah literasi media, komunikasi instruksional, dan komunikasi strategis seperti kehumasan dan komunikasi pemasaran. Sebagai akademisi, Ita juga aktif di dalam kegiatan Perhumas Indonesia dan Asosiasi Perguruan Tinggi Komunikasi (ASPIKOM). Untuk melakukan korespondensi, dapat menghubungi melalui:

[ita.mh@universitaspertamina.ac.id](mailto:ita.mh@universitaspertamina.ac.id).

### **Edwin Zusrony, S.E., M.M., M.Kom**



Penulis lahir di Nganjuk, 28 Maret 1986 merupakan anak pertama dari dua bersaudara, putra dari bapak Imam Bisri (Alm) dan ibu Sri Subadinah. Penulis menamatkan pendidikan S1 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis jurusan manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta pada tahun 2010. Pada tahun 2011 penulis melanjutkan S2 di kampus yang sama Universitas

Muhammadiyah Surakarta dan meraih gelar magister manajemen tahun 2013, selama menempuh pendidikan S2 penulis juga bekerja sebagai karyawan di PT. BFI Finance sebagai *Credit Analyst Retail*. Penulis pada tahun 2017 melanjutkan pendidikan S2 untuk kedua kalinya di bidang Sistem Informasi di Universitas Kristen Satya Wacana dan lulus pada tahun 2019. Saat ini penulis aktif sebagai dosen tetap dan juga menjabat sebagai Ketua Program Studi S1 Bisnis di Universitas Sains dan Teknologi (STEKOM) di Semarang.

### **Reni Chairunnisah, S.KM., M.Kes**



Penulis adalah seorang dosen di Politeknik Medica Farma Husada Mataram. Mulai bekerja pada kampus tersebut sejak tahun 2018. Penulis menamatkan pendidikan sarjana di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Jember pada Tahun 2014 dengan mengambil peminatan di bidang Administrasi dan Kebijakan Kesehatan. Penulis memperoleh gelar Magister Kesehatan pada tahun 2017 dengan menempuh pendidikan di Program Studi Magister Administrasi dan Kebijakan Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga dengan mengambil konsentrasi Manajemen Kesehatan. Disamping menulis buku, mengajar dan melakukan pengabdian kepada masyarakat, penulis juga aktif dalam kegiatan penelitian dan tercatat dua kali berturut-turut mendapatkan hibah penelitian dari Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi. Penulis juga sering menjadi moderator pada seminar-seminar lokal, nasional dan internasional.

### **Dr. Hetty Ismainar, S.KM., M.PH**



Penulis lahir 17 Oktober 1979 di Pekanbaru, Riau. Menyelesaikan pendidikan Diploma III Kebidanan (2001) di Poltekkes Kemenkes Riau, S1 Kesehatan Masyarakat (2007) di STIKes Hang Tuah Pekanbaru, S2 Manajemen Rumah Sakit (2011) di Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta. Studi program Doktor S3 Kesehatan Masyarakat (2020) di Universitas Diponegoro, Semarang. Memiliki pengalaman bekerja di RS Putri Tujuh Kota Dumai (2001-2002), RSI Ibnu Sina Pekanbaru (2002-2008). Tahun 2008-sekarang (2020) sebagai tenaga pengajar di STIKes Hang Tuah Pekanbaru. Email: [ismainarhetty@yahoo.co.id](mailto:ismainarhetty@yahoo.co.id)

### **Dr. Syamsuriansyah, M.M., M.Kes**



Penulis dilahirkan di Desa Dena Kecamatan Madapangga Kabupaten Bima NTB adalah Direktur Politeknik Medica Farma Husada Mataram. Penulis menyelesaikan studi Magister Manajemen pada tahun 2006-2008 di Sekolah Tinggi Manajemen “IMNI” Jakarta. Lalu melanjutkan studi Program Doktor Ilmu Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanudin Makassar tahun 2016-2020. Pada saat bersamaan Penulis juga menempuh studi Magister Kesehatan Masyarakat di STIK Tamalatea tahun 2016-2018 dengan konsentrasi Administrasi dan Kebijakan Kesehatan dengan predikat *Cumlaude*. Saat ini Penulis juga adalah *President Elect of ASEAN Association of School of Medical Technology (AASMT)* dan menjadi Pengurus Pusat Asosiasi Institusi Pendidikan Teknologi Laboratorium Medik Indonesia (AIPTLMI) sebagai Wakil Ketua III bidang Organisasi dan kerja sama dan menjadi Pengurus Pusat Asosiasi Perguruan Tinggi Rekam medik dan Informasi Kesehatan Indonesia (APTIRMIKI) sebagai Ketua Bidang Kerja sama Luar negeri. Selain itu, Penulis juga merupakan Pengurus Daerah Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta Indonesia (APTISI) NTB sebagai Wakil Ketua II bidang Kerja sama dalam dan luar negeri. Email : [sam\\_bptk@yahoo.com](mailto:sam_bptk@yahoo.com)  
No HP. 081805711121

### **Ahmad Bairizki, S.E., M.M**



Penulis menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1) di tahun 2010 pada Program Studi Akuntansi di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Bandung. Kemudian di tahun 2013, dirinya lulus Program Pasca Sarjana Program Studi Magister Manajemen bidang *Human Resource Management* di Universitas Mercu Buana (UMB) Jakarta. Penulis kelahiran Jakarta ini telah memiliki berbagai riwayat kerja profesional di bidang *Human Resource, Marketing, dan Public Relations*. Selain itu penulis juga pernah menjadi dosen di beberapa Perguruan Tinggi di kota Mataram, di antaranya adalah Universitas Nusa Tenggara Barat (UNTB), dan Universitas

Islam Negeri (UIN) Mataram. Saat ini penulis telah menjadi dosen tetap di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AMM (STIE AMM) Mataram. Sejak tahun 2015 sampai sekarang, penulis menjabat sebagai Kepala Bagian Humas STIE AMM; Kepala Bidang Humas, Publikasi dan Informasi *The Indonesian Association of Islamic Economist/* Ikatan Ahli Ekonomi Islam Indonesia (IAEI) Komisariat STIE AMM; dan Editor Dewan Redaksi Jurnal ilmiah "Valid". Penulis dapat dihubungi via e-mail di alamat:

[ahmadbairizki@gmail.com](mailto:ahmadbairizki@gmail.com)

### **Dr. Ambar Sri Lestari, M.Pd**



Penulis lahir di Surabaya 2 Juni 1978, bekerja sebagai Dosen di UIN Sunan Gunung Djati Bandung pada Program Studi Manajemen Pendidikan. Tinggal di Cileungsi Bogor. Penulis memulai karier sebagai dosen pada tahun 2011 terangkat PNS di IAIN Kendari Sulawesi Tenggara dan pada tahun 2019 mutasi ke UIN Sunan Gunung Djati Bandung. Penulis mendapat amanah sebagai Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam di Pascasarjana IAIN Kendari mulai tahun 2014-2018 sebelum mutasi ke UIN Bandung

### **Mira Maulani Utami, S.E., M.M**



Penulis menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1) di tahun 2005 pada Program Studi Manajemen di Universitas Diponegoro (Undip) Semarang. Kemudian di tahun 2009, dirinya lulus Program Pasca Sarjana Program Studi Magister Manajemen bidang Pemasaran di Universitas Diponegoro (Undip) Semarang. Penulis kelahiran Bogor ini menjadi dosen tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa (Untirta) dari tahun 2009 sampai dengan sekarang. Penulis menjabat sebagai Ketua *Career Development Center* Fakultas Ekonomi dan Bisnis Untirta, Dosen Teknis bidang Kerja sama Internasional di Pusat Layanan Internasional Untirta serta Ketua Tim Pendamping Desa Wisata Untirta. Penulis juga aktif di beberapa organisasi yaitu di Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI) Cabang Banten sebagai sekretaris, Relawan Indonesia Mandiri

(RIM) sebagai salah satu pendiri dan juga sekretaris, serta menjadi *Past Local President Junior Chamber International (JCI) Chapter Jakarta*. Penulis dapat dihubungi via e-mail di alamat: [mira.maulani@untirta.ac.id](mailto:mira.maulani@untirta.ac.id) dan [mira.utami1983@gmail.com](mailto:mira.utami1983@gmail.com)



# KOMUNIKASI ORGANISASI

Komunikasi merupakan nafas dari keberlangsungan sebuah organisasi. Suatu organisasi tidak akan berjalan tanpa adanya komunikasi. Komunikasi organisasi pada umumnya membahas tentang struktur dan fungsi organisasi, hubungan antarmanusia, komunikasi dan proses perorganisasian serta budaya organisasi. Komunikasi organisasi diberi batasan sebagai arus pesan dalam suatu jaringan yang sifat hubungannya saling bergantung satu sama lain meliputi arus komunikasi vertikal dan horizontal.

Komunikasi organisasi merupakan suatu jaringan komunikasi antar manusia yang saling bergantung satu sama lainnya dalam konteks organisasi. Dalam sebuah organisasi di dalamnya terdiri atas orang-orang (organ) yang memiliki tugas masing-masing serta saling berkaitan satu sama lain. Sebagai suatu sistem, organisasi tentu memerlukan komunikasi yang baik agar kinerjanya berjalan dengan baik pula, sehingga apa yang menjadi tujuannya dapat tercapai.