



Dr. Sitti Roskina Mas, M.M., M.Pd
Prof. Dr. Phil. Ikhfan Haris, M.Sc.

KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI *(Teori dan Aplikasi)*

UNG Press

ISBN : 978-623-284-000-3

KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

(Teori Dan Aplikasi)

UU No 19

Tahun 2002

tentang Hak Cipta

Fungsi dan Sifat Hak Cipta pasal 2

1. Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi pencipta atau pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Hak terkait Pasal 49

1. Pelaku memiliki hak eksklusif untuk memberikan izin atau melarang pihak lain yang tanpa persetujuannya membuat, memperbanyak, atau menyiarkan rekaman suara dan/atau gambar pertunjukannya.

Sanksi Pelanggaran Pasal 72

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

(Teori Dan Aplikasi)

Dr. Sitti Roskina Mas, M.M., M.Pd
Prof. Dr. Phil. Ikhfan Haris, M.Sc.

ISBN : 978-623-284-000-3



Universitas Negeri Gorontalo Press
Anggota IKAPI

Jl. Jend. Sudirman No.6 Telp. (0435) 821125 Kota Gorontalo
Website : www.ung.ac.id



Universitas Negeri Gorontalo Press

Anggota IKAPI

Jl. Jend. Sudirman No.6 Telp. (0435) 821125 Kota Gorontalo

Website : www.ung.ac.id

© Dr. Sitti Roskina Mas, M.M., M.Pd
Prof. Dr. Phil. Ikhfan Haris, M.Sc.

KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI
(TEORI DAN APLIKASI)

ISBN : 978-623-284-000-3

i-viii, 124 hal; 18 Cm x 25 Cm

Desain Cover : Irvhan Male

Diterbitkan oleh : UNG Press Gorontalo

Cetakan Pertama : Mei 2020

PENERBIT UNG Press Gorontalo

Anggota IKAPI

Isi diluar tanggungjawab percetakan

© 2020

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi,
atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku
ini **tanpa izin tertulis** dari penerbit

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas karunianya dan atas izin-Nya, penulis jugalah kami dapat menyelesaikan buku ajar yang berjudul “Komunikasi Dalam Organisasi: Teori dan Aplikasi” hadir di tangan para pembaca, khususnya mahasiswa Jurusan Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Gorontalo.

Komunikasi Organisasi, merupakan salah satu mata kuliah yang wajib diikuti oleh Mahasiswa Jurusan Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Gorontalo, itulah sebabnya dalam rangka memfasilitasi dan mempermudah mahasiswa dalam mengikuti mata kuliah ini, maka disusunlah buku ajar ini. Diharapkan bilamana mahasiswa membaca buku ajar ini, maka akan mempermudah pemahaman mereka tentang konsep dan teori yang terkait dengan Komunikasi Organisasi.

Materi utama dari buku ajar ini, dikelompokkan dalam sembilan Bab, yaitu:

- Bab 1 : Komunikasi Sebagai Paradigma Ilmu Pengetahuan;
- Bab 2 : Definisi dan Tingkatan Proses Komunikasi
- Bab 3 : Perspektif dalam Ilmu Komunikasi
- Bab 4 : Komunikasi dalam Organisasi
- Bab 5 : Informasi dalam Komunikasi Organisasi
- Bab 6 : Perilaku Organisasi dan Komunikasi
- Bab 7 : Komunikasi Organisasi dan Motivasi
- Bab 8 : Iklim Komunikasi Organisasi
- Bab 9 : Kepemimpinan dalam Organisasi
- Bab 10 : Kekuasaan dalam Organisasi dan Beberapa Pendekatan
- Bab 11 : Teknologi Informasi dalam Organisasi
- Bab 12 : Pengukuran Sikap dalam Opini Publik
- Bab 13 : Penutup

Penulis berharap dengan diterbitkannya buku ajar ini, dapat digunakan di lingkungan internal Universitas Negeri Gorontalo, maupun bagi pembaca lainnya, semoga dapat menambah rujukan bagi mereka yang ingin menambah dan memperkaya wawasan serta pengetahuan tentang Komunikasi Organisasi.

Selanjutnya, ijin dengan penuh kerendahan hati, penulis tak lupa mengucapkan banyak terima kasih kepada berbagai pihak yang secara moril dan material telah membantu penulis dalam menyusun dan menyelesaikan buku ajar ini.

Tiada gading yang tak retak, begitu kata peribahasa, demikian juga tentunya dengan buku ajar ini yang tak luput dari ketidak sempurnaan buku ajar ini. Oleh sebab itu, penulis akan sangat berterima kasih, bilamana terdapat masukan dan kritikan konstruktif untuk penyempurnaan lebih lanjut dari buku ajar ini di waktu yang akan datang.

Gorontalo, Mei 2020

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar.....	v
Daftar Isi.....	vi
BAB 1 KOMUNIKASI SEBAGAI PARADIGMA ILMU PENGETAHUAN	1
A. Komunikasi sebagai Ilmu Pengetahuan	1
B. Paradigma Ilmu Komunikasi	4
BAB 2 DEFINISI DAN TINGKATAN PROSES KOMUNIKASI.....	7
A. Definisi Komunikasi	7
B. Tingkatan Proses Komunikasi	11
C. Prinsip-Prinsip Komunikasi.....	11
BAB 3 PERSPEKTIF DALAM ILMU KOMUNIKASI.....	13
A. Perspektif Ilmu Komunikasi.....	13
B. Berbagai Teori Perspektif	15
BAB 4 KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI	19
A. Pengertian Komunikasi Organisasi	19
B. Organisasi Sebagai Wadah Komunikasi	23
C. Persepsi dan Konsep Dasar Komunikasi Organisasi	27
D. Elemen-Element Komunikasi	30
E. Model dan Tujuan Komunikasi	31
F. Fungsi Komunikasi dalam Organisasi	32
G. Pendekatan Komunikasi Organisasi.....	33
H. Hirarki Komunikasi Organisasi	33
I. Praktik Komunikasi dalam Organisasi.....	35
BAB 5 INFORMASI DALAM KOMUNIKASI ORGANISASI.....	38
A. Jaringan Komunikasi.....	38
B. Peranan Jaringan Kerja Komunikasi	39
C. Arus Komunikasi dalam Organisasi.....	40
D. Aliran Informasi dalam Organisasi	42
E. Pola Aliran Informasi	42
F. Alur Komunikasi	43
G. Arah Komunikasi	44
H. Membangun Komunikasi Efektif dengan Informasi yang Efektif	51
I. Hukum Komunikasi yang Efektif.....	52
BAB 6 PERILAKU ORGANISASI DAN KOMUNIKASI.....	57
A. Esensi Komunikasi Organisasi	57
B. Anatomi Organisasi	61
C. Budaya Organisasi.....	62
D. Eksistensi Organisasi	63
E. Daur Hidup Organisasi.....	64

BAB 7	KOMUNIKASI ORGANISASI DAN MOTIVASI	66
	A. Konsep Motivasi.....	66
	B. Teori Motivasi	67
	C. Teori Harapan dan Motivasi	69
	D. Teori Persepsi tentang Motivasi	69
BAB 8	IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI.....	72
	A. Unsur-Unsur Organisasi.....	72
	B. Pemahaman Unsur-Unsur Organisasi	73
	C. Kepuasan Komunikasi Organisasi	75
	D. Masalah Etika dalam Organisasi	76
BAB 9	KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI	78
	A. Pemimpin dan Kepemimpinan	78
	B. Tipe-Tipe Kepemimpinan.....	79
	C. Keretakan dalam Organisasi	82
	D. Pemimpin Visioner.....	83
	E. Gaya Komunikasi dalam Organisasi	86
BAB 10	KEKUASAAN DALAM ORGANISASI DAN BEBERAPA PENDEKATAN	89
	A. Pendahuluan.....	89
	B. Memperbaiki Kemampuan Berkomunikasi dalam Organisasi	91
	C. Beberapa Pendekatan dalam Komunikasi Organisasi.....	93
	D. Teori Integritas dalam Komunikasi Organisasi	95
BAB 11	TEKNOLOGI INFORMASI DALAM ORGANISASI	99
	A. Transformasi Organisasi	99
	B. Pengaruh Komunikasi Massa terhadap Masyarakat dan Budaya.....	103
BAB 12	PENGUKURAN SIKAP DALAM OPINI PUBLIK	105
	A. Pendahuluan.....	105
	B. Definisi dan Komponen Sikap.....	106
	C. Tipe Pertanyaan Sikap (<i>Type of Attitude Question</i>)	108
	D. Metode-Metode Pengukuran Sikap	112
BAB 13	PENUTUP	116
Literatur		123

KOMUNIKASI SEBAGAI PARADIGMA ILMU PENGETAHUAN

A. KOMUNIKASI SEBAGAI ILMU PENGETAHUAN

Komunikasi sebagai ilmu pengetahuan telah muncul di awal abad 20, melalui kelompok Chicago dan terutama setelah kemunculan apa yang disebut sebagai *administrative research*. Melalui kelompok yang berpusat di Universitas Columbia ini terdapat beberapa figure yang penting dalam pengembangan ilmu komunikasi; terutama dengan figur sentral Paul F. Lazarsfeld.

Penting pula untuk dipahami bahwa kemunculan kajian ilmu komunikasi pada periode ini tidak dapat dilepaskan pada era dominannya era propaganda. Figur Wilbur Schramm menjadi penting dalam proses pelembagaan ilmu komunikasi. Ada juga yang mengelompokkan bahwa kajian komunikasi pada awalnya telah dikenal retorika (*speech*) dan jurnalistik. Baru kemudian dikenal kemunculan Ilmu Komunikasi.

Komunikasi selain sebagai ketrampilan atau seni juga merupakan fenomena ilmu pengetahuan. Karena ilmu komunikasi memiliki metode seperti *content analysis*, *uses & gratification*, *agenda setting*, *cultivation analysis*, *experiments*, dan sebagainya. Pendekatan eksperimen telah dilakukan oleh Carl Hovland yang meneliti mengenai komunikasi persuasif.

Penelitian *content analysis* telah dilakukan Harold D. Lasswell dan Bernard Berelson untuk mengkaji propaganda pada dekade 40-an di Amerika. Penelitian survey telah dilakukan Paul F. Lazarsfeld, Elihu Katz, dan sebagainya yang membuahkan temuan *two steps flow of communication*.

Bahkan dalam perkembangan lain, misalkan bila kita merujuk pada mazhab interpretatif (John Fiske), kita jumpai ragam penelitian dengan menggunakan pendekatan *semiotic*, *ethnografi*, dan sebagainya dari paradigma interpretatif. Misalkan Len Ang meneliti dengan pendekatan etnografi dan semiotic mengenai penonton Dallas dengan karyanya yang terkenal *Watching Dallas*. James Lull dengan pendekatan etnografi komunikasi dikalangan penonton televisi. Robert E. Park, dari generasi Chicago School juga menggunakan penelitian lapangan (*field research*).

Berdasarkan gambaran di atas kita dapat mengenali ciri-ciri komunikasi sebagai ilmu pengetahuan, terutama yang berkaitan dengan metode penelitiannya. Dari situ tampak bahwa komunikasi sebagai fenomena ilmu pengetahuan dapat diterima sebagaimana dapat dibuktikan dengan munculnya jurnal komunikasi, hasil penelitian komunikasi, dan buku-buku komunikasi.

Pembahasan mengenai komunikasi sebagai ilmu pengetahuan ini akan didekati dari sudut filsafat ilmu pengetahuan. Berikut ini kita akan mencoba memahami apa hakekat dari filsafat ilmu.

- o Ilmu Pengetahuan dapat dibedakan dengan pengetahuan (*knowledge*).
- o Pengetahuan merupakan sesuatu yang diketahui dengan menggunakan akal sehat.
- o Pengetahuan misalkan informasi dari media massa, pengalaman pribadi (*personal experience*), atau mitos-mitos (*myth*).

Pengetahuan memiliki sejumlah kelemahan, seperti sifatnya yang personal, kurang bias berlaku untuk orang banyak, atau sifatnya yang tertutup seperti mitos-mitos, kebiasaan, dan sebagainya yang sering kita hadirkan melalui akal sehat (*common sense*). Karenanya memiliki keterbatasan dijadikan sandaran berpikir.

Sementara Ilmu Pengetahuan, merupakan pengetahuan yang sistematis, memiliki metode, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Sistematis artinya tertata, tersusun sebagaimana tampak dalam bunyi teori dan paradigma/perspektif. Berbicara tentang ilmu pengetahuan, maka menjadi penting membahas tentang proses penyelidikan (*inquiry*).

Setiap penyelidikan ilmiah memiliki tiga tahap.

- Pertama adalah mengajukan pertanyaan. Dalam hal ini tentang sesuatu yang menarik (*interesting*) dan penting (*significance*).
- Kedua, pengamatan (*observation*). Dalam melakukan pengamatan ada beberapa cara yang berbeda seperti mengamati artefak, mengamati dengan melibatkan diri pada subjek yang diamati, memberikan perlakuan (*treatment*) terhadap suatu objek eksperimen, dan sebagainya.
- Ketiga, membuat jawaban (*constructing answers*). Pada bagian ini sarjana mencoba untuk membatasi, menggambarkan dan menjelaskan, dalam rangka membuat penilaian (*judgments*).

Suatu penyelidikan kadangkala dipahami sebagai sesuatu yang berlangsung secara linier. Namun lebih sering, penyelidikan sesungguhnya suatu proses yang berlangsung secara sirkular. Perbedaan yang ada dalam proses penyelidikan, seperti perbedaan dalam mengajukan pertanyaan, perbedaan teknik dalam pengamatan, dan sebagainya, akan menghasilkan perbedaan teori. Maka disini menjadi penting untuk memperhatikan mengenai pembagian aliran ilmu pengetahuan. Aliran tersebut adalah :

1. Aliran Ilmiah : disini ilmu pengetahuan bersifat objektif, berlaku universal, dapat direplikasi, empiris, dan sebagainya.

2. Aliran Humanistik : disini ilmu pengetahuan bersifat subjektif, menggambarkan fenomena tertentu yang unik dan tidak bersifat universal, mencoba untuk memahami subjek yang dikaji,
3. Aliran Ilmu Sosial : disini menggunakan metode ilmu eksakta untuk meneliti perilaku manusia.

Namun juga menyertakan pendekatan yang ada didalam aliran humanistik. Maka dalam konteks kajian ilmu komunikasi, berkaitan dengan aliran diatas adalah ilmu komunikasi menggunakan baik aliran ilmiah maupun humanistik. Dengan kata lain, Ilmu Komunikasi merupakan ilmu sosial yang pendekatannya ada yang menggunakan pendekatan ilmiah, pendekatan humanistik, maupun keduanya.

Ilmu pengetahuan dengan wujudnya berupa teori dapat diibaratkan sebuah hutan belantara namun sudah tertata dimana dengan memahami paradigmanya kita bisa mengelompokkan. Sebagaimana nanti akan diuraikan lebih jauh bahwa pengelompokan atau paradigma ini didasarkan pada aspek epistemologi, ontologi, dan aksiologi.

Sedangkan metode artinya adalah tata cara mendapatkannya yang bisa dipertanggungjawabkan. Dalam penelitian ada yang disebut sebagai validitas dan reliabilitas dari instrument penelitian. Misalnya dapat dilakukan uji ulang, serta dapat dikembangkan lebih lanjut. Itu yang kita kenal sebagai metode penelitian. Secara umum metode penelitian akan dikelompokkan dalam kategori metode empiris atau dengan istilah lain penelitian *nomothetic*, penelitian etik. Atau lebih populer sebagai penelitian kuantitatif.

Dalam penelitian jenis ini, kegiatan penelitian dilakukan menggunakan logika berfikir deduktif *hipotetik logic*. Jadi dimulai dari penggunaan teori, merumuskan hipotesis, kemudian melakukan penelitian dalam rangka menguji hipotesis. Prinsip validitas, yaitu berkaitan dengan seberapa jauh instrument penelitian mampu mengukur realitas yang sebenarnya (prinsip isomorphis), sedangkan reliabilitas berkaitan dengan kemampuan alat ukur untuk konsisten, artinya bila digunakan dalam kesempatan lain tidak akan ditafsirkan secara berbeda.

Penelitian ragam kedua adalah penelitian ideografik, penelitian *emic*, atau populer disebut penelitian kualitatif. Dalam penelitian ini, kegiatan dilakukan dalam rangka menghasilkan lukisan mendalam (*thick description*) mengenai pemaknaan, pengalaman, dan sebagainya yang dialami subjek yang diteliti secara alamiah. Prinsip validitas disini adalah berkaitan dengan kemampuan instrument dalam melakukan pengumpulan data. Maka disini karena penelitian dilakukan oleh manusia sebagai alat pengumpul data maka prinsip validitas otomatis terpenuhi, dibandingkan dengan penelitian *nomotetik* dimana instrument dalam bentuk angket, sehingga perlu diuji kemampuannya untuk mampu mengukur realitas. Sedangkan prinsip reliabilitas berkaitan dengan konsistensi dari data yang didapat dari subjek penelitian. Disini dapat ditempuh melalui prinsip triangulasi baik sumber, metode, dan sebagainya.

Bila memperhatikan aspek diatas, tampaklah bahwa ilmu Pengetahuan merupakan pengetahuan yang kuat, dapat dijadikan sandaran berfikir. Karena temuan ilmiah tersedut sudah diakui oleh komunitas masyarakat ilmiah. Demikianlah sesungguhnya yang berlangsung dalam masyarakat yang memiliki budaya ilmiah.

B. PARADIGMA ILMU KOMUNIKASI

Ilmu Komunikasi merupakan bagian dari Ilmu Sosial. Dalam Ilmu Sosial dalam tinjauan Filsafat Ilmu Pengetahuan dikenal terdapatnya paradigma atau perspektif. Yakni positivistik, interpretatif, dan kritis. Perkembangan kontemporer dalam ilmu sosial mengenalkan tentang perspektif yang sedang berkembang yaitu postmodernisme. Maka sesungguhnya dalam mengkaji teori komunikasi akan dapat dikelompokkan ke dalam paradigma atau perspektif ini.

Masing-masing paradigma ini memiliki sudut ontologi, epistemologi, dan axiologi yang berbeda. Terdapatnya perbedaan unsur-unsur filsafat ilmu semacam ini menjadikan adanya perbedaan yang kadangkala tidak jarang kita temukan adanya kontradiksi satu sama lain. Tapi sekali lagi, ini menunjukkan bahwa masing-masing teori memiliki kebenarannya sendiri bergantung pada asumsi ontologi, axiologi, dan epistemologi.

Paradigma positivistik berarti memandang realitas sebagai sesuatu yang sudah teratur, terpola, dapat diamati, diukur, dan sebagainya. Pandangan ini sejalan dengan filsafat empiris, bahwa kebenaran (pengetahuan) ada diluar diri manusia. Kegiatan ilmiah merupakan suatu penjelajahan dan akan menghasilkan suatu penemuan (*discovery*) mengenai hukum-hukum alam itu. Karenanya dalam pandangan positivistik, ilmu pengetahuan bersifat empiris, kausalitas, universal, objektif, dan semacamnya.

Paradigma interpretatif berarti memandang realitas sebagai bentukan dari interaksi manusia yang penuh makna (*meaningfull social action*). Dengan demikian realitas itu adalah pemaknaan (*meaning*) dimana hanya bisa ditafsirkan (*verstehen*) dan hendak dilukiskan secara mendalam (*thick description*). Pandangan ini bersesuaian dengan filsafat rasionalis yang memandang bahwa individu (manusia) dengan rasionalitasnya mampu menemukan kebenaran. Bahkan kebenaran itu sendiri sudah ada didalam diri manusia itu, karenanya tidak dicari diluar dirinya. Karena dasar ilmu pengetahuan kemudian berasal dari rasionalitas manusia atau pemaknaan (*meaning*) tadi maka ilmu pengetahuan itu tidak bersifat objektif dan tidak pula universal. Ilmu pengetahuan semata menggambarkan kekhasan pengalaman suatu kelompok manusia dalam kontek tertentu.

Paradigma kritis. Paradigma ini berada diantara paradigma positivistik dan paradigma interpretatif. Dikatakan berada pada paradigma positivistik karena paradigma kritis mengakui adanya realitas empiris yang sudah tertata (*order*), terpola (*pattern*), dan jadi (*fixed*) yaitu berupa kalangan yang kuat dan kalangan yang lemah dimana hubungannya bersifat konflik dan eksploitatif dari yang kuat atas yang lemah. Sedangkan dikatakan juga beririsan dengan paradigma interpretatif, karena paradigma kritis sedari

awal sudah menyatakan keberpihakan kepada struktur yang lemah. Bahkan kegiatan ilmiah sudah diagendakan dalam rangka untuk membela dan melakukan perubahan secara radikal mengakhiri penguasaan; serta kritik sosial terhadap kalangan yang kuat. Karena itulah, paradigma kritis dikatakan bersifat reformis.

Paradigma postmodernisme. Pandangan paradigma ini menolak paham adanya realitas yang sudah terstruktur, terpola, sudah jadi, dan sebagainya. Realitas selalu dipahami selalu dalam proses menjadi, terdapat interaksi yang sangat kompleks, pentingnya spontanitas, identitas, dan sebagainya. Paradigma yang dipandang sebagai sesuatu yang sedang berlangsung, sedang berproses, dan sebagainya.

Suatu paradigma memberi penekanan pada aspek yang lain dan melalaikan sudut pandang yang lain. Dalam konteks inilah kita dapat memahami mengenai kenapa ada sejumlah paradigma yang nantinya juga akan berkaitan dengan perbedaan teori yang ada. Misalkan paradigma positivistic menekankan pada keharmonisan dan berlangsungnya peran ; tapi tidak mempersoalkan kesenjangan dan dominasi. Hal inilah yang kemudian mendapat perhatian dari aliran kritis.

Paradigma interpretatif menekankan pada kekhasan yang ada pada suatu masyarakat dan mampu menyajikan kedalaman data. Sedangkan postmodernisme dipandang mampu menjelaskan fenomena masyarakat kontemporer atau masyarakat informasi yang ditandai dengan kehadiran teknologi komunikasi.

Maka harapannya, dengan memahami unsur-unsur ontologi, aksiologi, dan epistemologi ini kita akan dapat memahami suatu teori dengan tepat. Sehingga pada akhirnya kita pun akan dapat menggunakan teori secara benar. Sehingga pemikiran yang logis, pemahaman yang memadai terhadap perbedaan teori, penggunaan yang tepat dalam menganalisis masalah-masalah komunikasi, akan dapat dimunculkan.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat dilihat komunikasi sebagai ilmu pengetahuan. Persyaratan keilmuan sudah dimiliki seperti memiliki metode, berada diparadigma tertentu, bersifat sistematis, memiliki teori, dan sebagainya. Kita mengenal kajian komunikasi dari tradisi Chicago, yang bersifat humanistik.

Kajian John Dewey mengenai arti penting ritual bagi fungsi integrasi masyarakat perkotaan yang heterogen. Demikian pula penelitian Robert E. Park tentang arti penting surat kabar lokal bagi integrasi masyarakat perkotaan. Penelitian generasi Chicago menjadi penting dalam mengajarkan komunikasi sebagai fenomena pemaknaan (*meaning*). Sebuah cara pandang yang dapat kita kelompokkan dalam paradigma interpretatif.

Demikian pula karya-karya generasi yang telah melahirkan apa yang kemudian dikenal sebagai Ilmu Komunikasi. Kajian generasi ini banyak menyoroti soal propaganda seperti yang dilakukan oleh media massa. Perhatian diberikan pada seputar bagaimana perubahan sikap yang terjadi pada diri khalayak akibat terpa media. Penelitian banyak dilakukan dengan penelitian yang digolongkan sebagai penelitian empiris kuantitatif. Tidak bisa dipungkiri paradigma positivistik ini kemudian menjadi dominan sebagaimana

popularnya karya-karya mereka. Sementara paradigma kritis dapat dikenali baik dari karya-karya sejumlah figur seperti Mills, Chomsky.

Dengan begitu, komunikasi sebagai ilmu telah dapat diterima. Tidak pula bisa dipungkiri, ilmu komunikasi tergolong muda. Sekalipun ada pula yang menyebutkan bahwa ilmu komunikasi itu sesuatu yang sudah tua sejak masa Yunani tapi dirumuskan sebagai ilmu baru sejak decade PD II. Dewasa ini penelitian-penelitian komunikasi terus menerus dilakukan. Sejumlah jurnal ilmiah dalam bidang komunikasi terbit. Sejumlah karya ilmiah telah menjadi karya klasik dalam ilmu komunikasi seperti *The People Choice*, *The Passing of Traditional Society*, *Mass Media and National Development*, *Personal Influence*, *Understanding Media*, *The Process and Effect of Communication*, *Public Opinion*, dan sebagainya.

Demikian pula sejumlah figurnya seperti Paul F. Lazarsfeld, Wilbur Schramm, Harold Lasswell, Walter Lippmann, Bernard Berelson, Carl Hovland, Elihu Katz, Daniel Lerner, David K. Berlo, Shannon, McComb, George G. Gebner, dan sebagainya.

DEFINISI DAN TINGKATAN PROSES KOMUNIKASI

A. DEFINISI KOMUNIKASI

Kata atau istilah “komunikasi” (Bahasa Inggris “*communication*”) berasal dari Bahasa Latin “*communicatus*” yang berarti “berbagi” atau “menjadi milik bersama”. Dengan demikian, kata komunikasi menurut kamus bahasa mengacu pada suatu upaya yang bertujuan untuk mencapai kebersamaan. Komunikasi dapat diartikan juga sebagai proses sharing diantara pihak-pihak yang melakukan aktifitas komunikasi tersebut.

Menurut *Lexicographer* (ahli kamus bahasa), komunikasi adalah upaya yang bertujuan berbagi untuk mencapai kebersamaan. Jika dua orang berkomunikasi maka pemahaman yang sama terhadap pesan yang saling dipertukarkan adalah tujuan yang diinginkan oleh keduanya.

Menurut *Webster New Collogiate Dictionary* dijelaskan bahwa komunikasi adalah “suatu proses pertukaran informasi di antara individu melalui sistem lambang-lambang, tanda-tanda atau tingkah laku”.

Komunikasi pada dasarnya merupakan suatu proses yang menjelaskan siapa? mengatakan apa? dengan saluran apa? kepada siapa? dengan akibat atau hasil apa? (*who? says what? in which channel? to whom? with what effect?*). (Lasswell 1960).

Analisis 5 unsur menurut Lasswell (1960):

1. *Who?* (siapa/sumber)

Sumber/komunikator adalah pelaku utama/pihak yang mempunyai kebutuhan untuk berkomunikasi atau yang memulai suatu komunikasi, bisa seorang individu, kelompok, organisasi, maupun suatu negara sebagai komunikator.

2. *Says What?* (pesan).

Apa yang akan disampaikan/dikomunikasikan kepada penerima (komunikan), dari sumber (komunikator) atau isi informasi. Merupakan seperangkat symbol verbal/non verbal yang mewakili perasaan, nilai, gagasan/maksud sumber tadi. Ada 3 komponen pesan yaitu makna, symbol untuk menyampaikan makna, dan bentuk/organisasi pesan.

3. *In Which Channel?* (saluran/media)

Wahana/alat untuk menyampaikan pesan dari komunikator (sumber) kepada komunikan(penerima) baik secara langsung (tatap muka), maupun tidak langsung (melalui media cetak/elektronik dll).

4. *To Whom?* (untuk siapa/penerima)

Orang / kelompok / organisasi / suatu negara yang menerima pesan dari sumber. Disebut tujuan (destination) / pendengar (listener) / khalayak (audience) / komunikan / penafsir / penyandi balik (decoder).

5. *With What Effect?* (dampak/efek)

Dampak/efek yang terjadi pada komunikan (penerima) setelah menerima pesan dari sumber, seperti perubahan sikap, bertambahnya pengetahuan, dll.

Contoh: Komunikasi antara guru dengan muridnya. Guru sebagai komunikator harus memiliki pesan yang jelas yang akan disampaikan kepada murid atau komunikan. Setelah itu guru juga harus menentukan saluran untuk berkomunikasi baik secara langsung (tatap muka) atau tidak langsung (media). Setelah itu guru harus menyesuaikan topic/diri/tema yang sesuai dengan umur si komunikan, juga harus menentukan tujuan komunikasi/maksud dari pesan agar terjadi dampak/effect pada diri komunikan sesuai dengan yang diinginkan.

Komunikasi adalah pesan yang disampaikan kepada komunikan (penerima) dari komunikator (sumber) melalui saluran-saluran tertentu baik secara langsung/tidak langsung dengan maksud memberikan dampak/effect kepada komunikan sesuai dengan yang diinginkan komunikator. Yang memenuhi 5 unsur *who, says what, in which channel, to whom, with what effect*.

Ilmu komunikasi sebagai ilmu pengetahuan sosial yang bersifat multidisipliner, tidak bisa menghindari perspektif dari beberapa ahli yang tertarik pada kajian komunikasi, sehingga definisi dan pengertian komunikasi menjadi semakin banyak dan beragam. Masing-masing mempunyai penekanan arti, cakupan, konteks yang berbeda satu sama lain, tetapi pada dasarnya saling melengkapi dan menyempurnakan makna komunikasi sejalan dengan perkembangan ilmu komunikasi

Menurut Frank E.X. Dance dalam bukunya *Human Communication Theory* terdapat 126 buah definisi tentang komunikasi yang diberikan oleh beberapa ahli dan dalam buku Sasa Djuarsa Sendjaja Pengantar Ilmu Komunikasi dijabarkan tujuh buah definisi yang dapat mewakili sudut pandang dan konteks pengertian komunikasi. Definisi-definisi tersebut adalah sebagai berikut:

- o Komunikasi adalah suatu proses melalui mana seseorang (komunikator) menyampaikan stimulus (biasanya dalam bentuk kata-kata) dengan tujuan mengubah atau membentuk perilaku orang-orang lainnya (khalayak), (Hovland, Janis & Kelley:1953)
- o Komunikasi adalah proses penyampaian informasi, gagasan, emosi, keahlian dan lain-lain. Melalui penggunaan simbol-simbol seperti kata-kata, gambar-gambar, angka-angka dan lain-lain.(Berelson dan Stainer, 1964)
- o Komunikasi pada dasarnya merupakan suatu proses yang menjelaskan siapa, mengatakan apa, dengan saluran apa, kepada siapa? Dengan akibat apa atau hasil apa? (*Who? Says what? In which channel? To whom? With what effect?*).(Lasswell, 1960)
- o Komunikasi adalah suatu proses yang membuat sesuatu dari yang semula dimiliki oleh seseorang (monopoli seseorang) menjadi dimiliki oleh dua orang atau lebih.(Gode, 1959)

- o Komunikasi timbul didorong oleh kebutuhan-kebutuhan untuk mengurangi rasa ketidakpastian, bertindak secara efektif, mempertahankan atau memperkuat ego.(Barnlund, 1964)
- o Komunikasi adalah suatu proses yang menghubungkan satu bagian dengan bagian lainnya dalam kehidupan.(Ruesch, 1957)
- o Komunikasi adalah seluruh prosedur melalui mana pikiran seseorang dapat mempengaruhi pikiran orang lainnya.(Weaver, 1949)

Dari berbagai definisi tentang ilmu komunikasi tersebut di atas, terlihat bahwa para ahli memberikan definisinya sesuai dengan sudut pandangnya dalam melihat komunikasi. Masing-masing memberikan penekanan arti, ruang lingkup, dan konteks yang berbeda. Hal ini menunjukkan bahwa, ilmu komunikasi sebagai bagian dari ilmu sosial adalah suatu ilmu yang bersifat multi-disipliner.

Definisi Hovland Cs, memberikan penekanan bahwa tujuan komunikasi adalah mengubah atau membentuk perilaku. Definisi Berelson dan Steiner, menekankan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian, yaitu penyampaian informasi, gagasan, emosi, keahlian, dan lain-lain. Definisi Lasswell, secara eksplisit dan kronologis menjelaskan tentang lima komponen yang terlibat dalam komunikasi, yaitu :

- Siapa (pelaku komunikasi pertama yang mempunyai inisiatif atau sumber).
- Mengatakan apa (isi informasi yang disampaikan)
- Kepada siapa (pelaku komunikasi lainnya yang dijadikan sasaran penerima)
- Melalui saluran apa (alat/saluran penyampaian informasi)
- Dengan akibat/hasil apa (hasil yang terjadi –pada diri penerima)

Definisi Lasswell ini juga menunjukkan bahwa komunikasi itu adalah suatu upaya yang disengaja serta mempunyai tujuan. Definisi Gode, memberi penekanan pada proses penularan/pemilikan, yaitu dari yang semula (sebelum komunikasi) hanya dimiliki oleh satu orang kemudian setelah komunikasi menjadi dimiliki oleh dua orang atau lebih. Definisi Barnlund, menekankan pada tujuan komunikasi, yaitu untuk mengurangi ketidakpastian, sebagai dasar bertindak efektif, dan untuk mempertahankan atau memperkuat ego.

Berdasarkan definisi-definisi tentang komunikasi tersebut di atas, dapat diperoleh gambaran bahwa komunikasi mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut

- Komunikasi adalah suatu proses Komunikasi sebagai suatu proses artinya bahwa komunikasi merupakan serangkaian tindakan atau peristiwa yang terjadi secara berurutan (ada tahapan atau sekuensi) serta berkaitan satu sama lainnya dalam kurun waktu tertentu.
- Komunikasi adalah suatu upaya yang disengaja serta mempunyai tujuan. Komunikasi adalah suatu kegiatan yang dilakukan secara sadar, disengaja, serta sesuai dengan tujuan atau keinginan dari pelakunya.
- Komunikasi menuntut adanya partisipasi dan kerja sama dari para pelaku yang terlibat kegiatan komunikasi akan berlangsung baik apabila pihak-pihak yang berkomunikasi (dua orang atau lebih) sama-sama ikut terlibat dan sama-sama mempunyai perhatian yang samaterhadap topik pesan yang disampaikan.

- Komunikasi bersifat simbolis Komunikasi pada dasarnya merupakan tindakan yang dilakukan dengan menggunakan lambang-lambang. Lambang yang paling umum digunakan dalam komunikasi antar manusia adalah bahasaverbal dalam bentuk kata-kata, kalimat, angka-angka atau tanda-tanda lainnya.
- Komunikasi bersifat transaksional Komunikasi pada dasarnya menuntut dua tindakan, yaitu memberi dan menerima. Dua tindakan tersebut tentunya perlu dilakukan secara seimbang atau porsional.
- Komunikasi menembus faktor ruang dan waktu Maksudnya adalah bahwa para peserta atau pelaku yang terlibat dalam komunikasi tidak harus hadir pada waktu serta tempat yang sama. Dengan adanya berbagai produk teknologi komunikasi seperti telepon, internet, faxmili, dan lain-lain, faktor ruang dan waktu tidak lagi menjadi masalah dalam berkomunikasi.

Kita lihat dari beberapa definisi tersebut saling melengkapi. Definisi pertama menjelaskan penyampaian stimulus hanya dalam bentuk kata-kata dan pada definisi kedua penyampaian stimulus bisa berupa simbol-simbol tidak hanya kata-kata tetapi juga gambar, angka dan lain-lain sehingga yang disampaikan bisa lebih mewakili yaitu termasuk gagasan, emosi atau keahlian.

Definisi pertama dan kedua tidak bicara soal media atau salurannya, definisi ke tiga dari lasswell melengkapinya dengan komponen proses komunikasi secara lebih lengkap. Pengertian ke-empat dan seterusnya memahami komunikasi dari konteks yang berbeda menghasilkan pengertian komunikasi yang menyeluruh mewakili fungsi dan karakteristik komunikasi dalam kehidupan manusia.

Ke-tujuh definisi tersebut di atas menunjukkan bahwa komunikasi mempunyai pengertian yang luas dan beragam. Masing-masing definisi mempunyai penekanannya dan konteks yang berbeda satu sama lainnya.

Definisi komunikasi secara umum adalah suatu proses pembentukan, penyampaian, penerimaan dan pengolahan pesan yang terjadi di dalam diri seseorang dan atau di antara dua atau lebih dengan tujuan tertentu. Definisi tersebut memberikan beberapa pengertian pokok yaitu komunikasi adalah suatu proses mengenai pembentukan, penyampaian, penerimaan dan pengolahan pesan.

Setiap pelaku komunikasi dengan demikian akan melakukan empat tindakan: membentuk, menyampaikan, menerima, dan mengolah pesan. Ke-empat tindakan tersebut lazimnya terjadi secara berurutan. Membentuk pesan artinya menciptakan sesuatu ide atau gagasan. Ini terjadi dalam benak kepala seseorang melalui proses kerja sistem syaraf. Pesan yang telah terbentuk ini kemudian disampaikan kepada orang lain. Baik secara langsung ataupun tidak langsung. Bentuk dan mengirim pesan, seseorang akan menerima pesan yang disampaikan oleh orang lain. Pesan yang diterimanya ini kemudian akan diolah melalui sistem syaraf dan diinterpretasikan. Setelah diinterpretasikan, pesan tersebut dapat menimbulkan tanggapan atau reaksi dari orang tersebut. Apabila ini terjadi, maka si orang tersebut kembali akan membentuk dan menyampaikan pesan baru.

Demikianlah ke empat tindakan ini akan terus-menerus terjadi secara berulang-ulang.

Pesan adalah produk utama komunikasi. Pesan berupa lambang-lambang yang menjalankan ide/gagasan, sikap, perasaan, praktik atau tindakan. Bisa berbentuk kata-kata tertulis, lisan, gambar-gambar, angka-angka, benda, gerak-gerak atau tingkah laku dan berbagai bentuk tanda-tanda lainnya. Komunikasi dapat terjadi dalam diri seseorang, antara dua orang, di antara beberapa orang atau banyak orang. Komunikasi mempunyai tujuan tertentu. Artinya komunikasi yang dilakukan sesuai dengan keinginan dan kepentingan para pelakunya.

B. TINGKATAN PROSES KOMUNIKASI

Menurut Denis McQuail, secara umum kegiatan/proses komunikasi dalam masyarakat berlangsung dalam 6 tingkatan sebagai berikut :

1. Komunikasi intra-pribadi (*intrapersonal communication*). Yakni proses komunikasi yang terjadi dalam diri seseorang, berupa pengolahan informasi melalui pancaindra dan sistem syaraf. Contoh : berpikir, merenung, menggambar, menulis sesuatu, dll.
2. Komunikasi antar-pribadi. Yakni kegiatan komunikasi yang dilakukan secara langsung antara seseorang dengan orang lainnya. Misalnya percakapan tatap muka, korespondensi, percakapan melalui telepon, dan sebagainya.
3. Komunikasi dalam kelompok. Yakni kegiatan komunikasi yang berlangsung di antara suatu kelompok. Pada tingkatan ini, setiap individu yang terlibat masing-masing berkomunikasi sesuai dengan peran dan kedudukannya dalam kelompok. Pesan atau informasi yang disampaikan juga menyangkut kepentingan seluruh anggota kelompok, bukan bersifat pribadi. Misalnya, ngobrol-ngobrol antara ayah, ibu, dan anak dalam keluarga, diskusi guru dan murid di kelas tentang topik bahasan, dsbnya.
4. Komunikasi antar-kelompok/asosiasi. Yakni kegiatan komunikasi yang berlangsung antara suatu kelompok dengan kelompok lainnya. Jumlah pelaku yang terlibat boleh jadi hanya dua atau beberapa orang, tetapi masing-masing membawa peran dan kedudukannya sebagai wakil dari kelompok/asosiasinya masing-masing.
5. Komunikasi Organisasi. Komunikasi organisasi mencakup kegiatan komunikasi dalam suatu organisasi dan komunikasi antar organisasi. Bedanya dengan komunikasi kelompok adalah bahwa sifat organisasi organisasi lebih formal dan lebih mengutamakan prinsip-prinsip efisiensi dalam melakukan kegiatan komunikasinya.
6. Komunikasi dengan masyarakat secara luas. Pada tingkatan ini kegiatan komunikasi ditujukan kepada masyarakat luas. Bentuk kegiatan komunikasinya dapat dilakukan melalui dua cara: Komunikasi massa Yaitu komunikasi melalui media massa seperti radio, surat kabar, TV, dsbnya. Langsung atau tanpa melalui media massa Misalnya ceramah, atau pidato di lapangan terbuka.

C. PRINSIP-PRINSIP KOMUNIKASI

Prinsip-prinsip komunikasi seperti halnya fungsi dan definisi komunikasi mempunyai uraian yang beragam sesuai dengan konsep yang dikembangkan oleh masing-masing pakar. Istilah prinsip oleh William B. Gudykunst disebut asumsi-asumsi komunikasi. Larry A. Samovar dan Richard E. Porter menyebutnya karakteristik

komunikasi. Deddy Mulyana, Ph.D membuat istilah baru yaitu prinsip-prinsip komunikasi. Terdapat 12 prinsip komunikasi yang dikatakan sebagai penjabaran lebih jauh dari definisi dan hakekat komunikasi yaitu:

Prinsip 1 Komunikasi adalah suatu proses simbolik	Komunikasi adalah sesuatu yang bersifat dinamis, sirkular dan tidak berakhir pada suatu titik, tetapi terus berkelanjutan
Prinsip 2 Setiap perilaku mempunyai potensi komunikasi	Setiap orang tidak bebas nilai, pada saat orang tersebut tidak bermaksud mengkomunikasikan sesuatu, tetapi dimaknai oleh orang lain maka orang tersebut sudah terlibat dalam proses berkomunikasi. Gerak tubuh, ekspresi wajah (komunikasi non verbal) seseorang dapat dimaknai oleh orang lain menjadi suatu stimulus.
Prinsip 3 Komunikasi punya dimensi isi dan hubungan	Setiap pesan komunikasi mempunyai dimensi isi dimana dari dimensi isi tersebut kita bisa memprediksi dimensi hubungan yang ada diantara pihak-pihak yang melakukan proses komunikasi. Percakapan diantara dua orang sahabat dan antara dosen dan mahasiswa di kelas berbeda memiliki dimensi isi yang berbeda
Prinsip 4 Komunikasi itu berlangsung dalam berbagai tingkat kesengajaan	Setiap tindakan komunikasi yang dilakukan oleh seseorang bisa terjadi mulai dari tingkat kesengajaan yang rendah artinya tindakan komunikasi yang tidak direncanakan (apa saja yang akan dikatakan atau apa saja yang akan dilakukan secara rinci dan detail), sampai pada tindakan komunikasi yang betul-betul disengaja (pihak komunikan mengharapkan respon dan berharap tujuannya tercapai)
Prinsip 5 Komunikasi terjadi dalam konteks ruang dan waktu	Pesan komunikasi yang dikirimkan oleh pihak komunikan baik secara verbal maupun non-verbal disesuaikan dengan tempat, dimana proses komunikasi itu berlangsung, kepada siapa pesan itu dikirimkan dan kapan komunikasi itu berlangsung.
Prinsip 6 Komunikasi melibatkan prediksi peserta komunikasi	Tidak dapat dibayangkan jika orang melakukan tindakan komunikasi di luar norma yang berlaku di masyarakat. Jika kita tersenyum maka kita dapat memprediksi bahwa pihak penerima akan membalas dengan senyuman, jika kita menyapa seseorang maka orang tersebut akan membalas sapaan kita. Prediksi seperti itu akan membuat seseorang menjadi tenang dalam melakukan proses komunikasi.
Prinsip 7 Komunikasi itu bersifat sistemik	Dalam diri setiap orang mengandung sisi internal yang dipengaruhi oleh latar belakang budaya, nilai, adat, pengalaman dan pendidikan. Bagaimana seseorang berkomunikasi dipengaruhi oleh beberapa hal internal tersebut. Sisi internal seperti lingkungan keluarga dan lingkungan dimana dia bersosialisasi mempengaruhi bagaimana dia melakukan tindakan komunikasi.
Prinsip 8 Semakin mirip latar belakang sosial budaya semakin efektiflah komunikasi	Jika dua orang melakukan komunikasi berasal dari suku yang sama, pendidikan yang sama, maka ada kecenderungan dua pihak tersebut mempunyai bahan yang sama untuk saling dikomunikasikan. Kedua pihak mempunyai makna yang sama terhadap simbol-simbol yang saling dipertukarkan.
Prinsip 9 Komunikasi bersifat nonsekuensial	Proses komunikasi bersifat sirkular dalam arti tidak berlangsung satu arah. Melibatkan respon atau tanggapan sebagai bukti bahwa pesan yang dikirimkan itu diterima dan dimengerti.
Prinsip 10 Komunikasi bersifat prososual, dinamis dan transaksional	Konsekuensi dari prinsip bahwa komunikasi adalah sebuah proses adalah komunikasi itu dinamis dan transaksional. Ada proses saling memberi dan menerima informasi diantara pihak-pihak yang melakukan komunikasi.
Prinsip 11 Komunikasi bersifat irreversible	Setiap orang yang melakukan proses komunikasi tidak dapat mengontrol sedemikian rupa terhadap efek yang ditimbulkan oleh pesan yang dikirimkan. Komunikasi tidak dapat ditarik kembali, jika seseorang sudah berkata menyakiti orang lain, maka efek sakit hati tidak akan hilang begitu saja pada diri orang lain tersebut.
Prinsip 12 Komunikasi bukan panacea untuk menyelesaikan berbagai masalah	Dalam arti bahwa komunikasi bukan satu-satunya obat mujarab yang dapat digunakan untuk menyelesaikan masalah.

PERSPEKTIF DALAM ILMU KOMUNIKASI**A. PERSPEKTIF ILMU KOMUNIKASI**

Secara umum sejumlah teori komunikasi menggunakan metode dan logika penjelasan yang terdiri dari empat perspektif yang mendasari pengembangan teori dalam ilmu komunikasi.

Keempat perspektif itu adalah:

1. *Covering Law Theories (CL)*

Pespektif ini berangkat dari prinsip sebab-akibat atau hubungan kausal. Rumusan umum dari prinsip ini antara lain dicerminkan dalam pernyataan hipotesis.

Misal; jika A . . . , maka B . . . Menurut Dray penjelasan CL didasarkan pada dua asas:

- (1) teori berisikan penjelasan yang berdasarkan pada keberlakuan umum/hukum umum.
- (2) penjelasan teori berdasarkan analisis keberaturan.

Dalam CL terdapat tiga macam penjelasan:

1. *Deductive-Nomological (D-N)*, penjelasan terbagi atas dua bagian, yaitu objek penjelasan (apa yang dijelaskan) dan subjek penjelasan (apa yang menjelaskan). Contoh semua X . . adalah Y. X dan Y bersifat universal.
2. *Deductive-Statistical (D-S)*, berdasarkan prinsip probabilitas dalam statistik. Formulasnya dapat dirumuskan sebagai berikut: $P(X,Y)=R$, menyatakan R menunjukkan bahwa proporsi X bersama Y bisa sama dengan R.
3. *Inductive-Statistical (I-S)*, prinsipnya sama dengan D-S, bedanya subjek penjelasan dijadikan pendukung induktif untuk menerangkan objek penjelasan. Contoh; $P(T,R) = 0,90$.

Prinsip *Covering laws* ini pada dasarnya memiliki keterbatasan:

1. Keberlakuan prinsip universalitas bersifat relatif.
2. Formula statistik CL sulit diterapkan dalam mengamati tingkah laku manusia. Karena pada dasarnya tingkah laku manusia suka berubah dan sulit diterka.
3. Manusia dalam kehidupannya juga terikat pada ikatan budaya tertentu.
4. Kehidupan manusia penuh keragaman dan kompleks.
5. Terlalu berdasar pada hitungan statistik yang belum tentu sesuai dengan realitas.

2. Rule Theories

Pemikiran perspektif ini berdasarkan pada prinsip praktis bahwa manusia aktif memilih dan mengubah aturan-aturan yang menyangkut kehidupannya. Agar komunikasi dapat berlangsung dengan baik individu-individu yang berinteraksi harus menggunakan aturan-aturan dalam menggunakan lambang-lambang. Bukan hanya aturan mengenai lambang itu sendiri, tetapi juga harus ada aturan atau kesepakatan dalam hal giliran berbicara, bagaimana bersikap sopan santun atau sebaliknya, bagaimana harus menyapa, dan sebagainya, agar tidak terjadi konflik atau kekacauan.

Perspektif ini memiliki dua ciri utama:

1. Aturan pada dasarnya merefleksikan fungsi-fungsi perilaku dan kognitif yang kompleks dari kehidupan manusia.
2. Aturan menunjukkan sifat-sifat dari keberaturan yang berbeda dari keberaturan sebab akibat.

Para ahli penganut aliran evolusi mengemukakan bahwa dalam mengamati tingkah laku manusia, perspektif ini menunjuk tujuh kelompok di mana masing-masing mempunyai penekanan yang berbeda dalam pengamatannya.

1. memfokuskan perhatiannya pada pengamatan tingkah laku sebagai aturan.
2. mengamati tingkah laku yang menjadi kebiasaan.
3. menitikberatkan perhatiannya pada aturan-aturan yang menentukan tingkah laku.
4. mengamati aturan-aturan yang menyesuaikan diri dengan tingkah laku.
5. memfokuskan pengamatannya pada aturan-aturan yang mengikuti tingkah laku.
6. mengikuti aturan-aturan yang menerapkan tingkah laku.
7. memfokuskan perhatiannya pada tingkah laku yang merefleksikan aturan.

Dalam konteks komunikasi antarpribadi, pemikiran perspektif ini menekankan bahwa tingkah laku manusia merupakan hasil atau refleksi dari penerapan aturan yang disepakati bersama. Dalam hal ini ada empat proposisi yang diajukan:

1. tindakan-tindakan yang bersifat gabungan, kombinasi dan asosiasi merupakan ciri-ciri perilaku manusia.
2. Tindakan-tindakan di atas disampaikan melalui pertukaran informasi simbolis.
3. Penyampaian informasi simbolis menuntut adanya interaksi antarsumber, pesan, dan penerima yang sesuai dengan aturan komunikasi yang disepakati.
4. Aturan-aturan komunikasi ini mencakup pola-pola umum dan khusus.

3. Sistem Theories

Secara umum sistem mempunyai empat ciri:

- (1) sistem adalah suatu keseluruhan yang terdiri dari elemen-elemen yang masing-masing mempunyai karakteristik tersendiri.
- (2) sistem berada secara tetap dalam lingkungan yang berubah.
- (3) sistem hadir sebagai reaksi atas lingkungan.
- (4) sistem merupakan koordinasi dari hirarki.

Ada banyak jenis sistem, tetapi yang sering terkait dengan teori komunikasi adalah sistem terbuka dan structural-functional. Sistem terbuka (*open sistem*) ditandai dengan:

- (1) Unsur-unsur yang ada dalam sistem
- (2) Fungsi dari masing-masing sistem
- (3) Hubungan antara unsur dalam sistem
- (4) Lingkungan sosial budaya di mana sistem berada.

Komunikasi organisasi banyak dipengaruhi oleh logika berpikir sistem, di mana komunikasi organisasi berhubungan dengan komunikasi interpersonal dalam organisasi yang di dalamnya terdapat hirarki.

4. *Symbolic Interactionisme*

Perspektif ini berkembang dari sosiologi. Menurut Jarome Manis & Bernard Melezer terdapat tujuh proposisi umum yang mendasarinya:

1. tingkah laku manusia dan interaksi antarmanusia dilakukan melalui perantara lambang-lambang yang mengandung arti.
2. orang menjadi manusia setelah berinteraksi dengan orang-orang lain.
3. masyarakat merupakan himpunan dari orang-orang yang berinteraksi.
4. manusia secara sukarela aktif membentuk tingkah lakunya sendiri.
5. kesadaran dan proses berpikir seseorang melibatkan proses interaksi dalam dirinya.
6. bahwa manusia membangun tingkah lakunya dalam melakukan tindakan-tindakannya.
7. untuk memahami tingkah laku manusia diperlukan penelaahan tentang tingkah laku perbuatan tersembunyi.

Tokoh yang paling dikenal dalam aliran ini adalah Herbert Mead dengan bukunya, *Mind, Self and Society*. Diikuti kemudian Manford Kuhn (*The Iowa School*) dan Herbert Blumer (*The Chicago School*).

B. BERBAGAI TEORI PERSPEKTIF

Pokok Pikiran G.H. Mead

Menurut Mead, orang adalah aktor (pelaku) dalam masyarakat, bukan reaktor. Sementara Social activity sebagai payungnya. Dalam hal ini tindakan social mencakup tiga bagian yang saling berkaitan

- (1) Gerak isyarat/*gesture* dari individu,
- (2) Tanggapan terhadap *gesture* secara *explicit* atau *implicit*;
- (3) Hasil dari tindakan dipersepsikan oleh kedua belah pihak.

Mead menyatakan bahwa tindakan merupakan suatu unit lengkap yang tidak bisa dianalisis secara terpisah. Masyarakat merupakan himpunan dari perbuatan-perbuatan kooperatif yang berlangsung di antara anggotanya. Kooperatif yang dimaksud bukan hanya menyangkut masalah fisik-biologis saja, tetapi juga menyangkut aspek psikologis, karena

melibatkan proses berpikir (*mind*). Jadi kooperatif mengandung arti membaca atau memahami tindakan dan maksud orang lain agar dapat berbuat sesuai dengan cara yang sepemahaman dengan orang lain.

Hal ini pada dasarnya ingin menekankan pentingnya aspek berbagi arti atas simbol-simbol yang digunakan diantara anggota masyarakat. Dengan demikian interaksi social merupakan hasil perpaduan antara pemahaman diri sendiri dan pemahaman atas orang-orang lain.

Salah satu konsep yang dikembangkan oleh Mead adalah konsep *generalized other*, yang menunjukkan bagaimana seseorang melihat dirinya sebagaimana orang lain melihat dirinya. Contoh konsep *I and Me*. Konsep "I" menunjuk pada kondisi seseorang melihat dirinya sendiri secara subjektif. Sedangkan konsep "me" adalah *generalized other*, yakni bagaimana seseorang melihat dirinya sebagai objek pandangan orang lain tentang dirinya.

Pokok Pikiran Herbert Blumer

Orang pertama yang mencetuskan istilah *symbolic interactionist*, pokok pikirannya antara lain:

1. Manusia bertindak terhadap sesuatu berdasarkan pemahaman arti dari sesuatu tersebut.
2. Pemahaman arti ini diperoleh melalui interaksi.
3. Pemahaman arti ini merupakan hasil proses interpretasi.

Dengan demikian *meaning* atau makna atau arti dari sesuatu, merupakan hasil dari proses internal dan eksternal (karena diperlukan interaksi). Menurut Blummer suatu objek mengandung tiga hal; (1) things atau benda fisik; (2) social things, atau benda sosial, seperti manusia; (3) ide/gagasan.

Sama halnya dengan Mead, Blumer memandang orang sebagai aktor, bukan reaktor. Tindakan sosial merupakan perluasan dari tindakan-tindakan individu, di mana masing-masing individu menyesuaikan tindakannya sehingga hasilnya adalah gabungan. Secara metodologis Blumer menempatkan dirinya sebagai orang kualitatif.

Pokok Pikiran Manford Kuhn

Berbeda dengan dua pemikiran di atas, Kuhn lebih bersifat mikro dan empiris/kuantitatif

Ada empat hal yang dikemukakan Kuhn:

1. objek sasaran, bisa mencakup semua aspek realitas. Dapat berbentuk benda, kualitas, peristiwa atau keadaan.
2. rencana tindakan, totalitas pola tindakan seseorang terhadap objek sasaran tertentu.
3. orientasi pada orang lain, orientasi kehidupan seseorang dipengaruhi oleh orang lain di sekitarnya.
4. konsep diri, mencakup (1) konsep diri dipandang sebagai rencana tindakan individu terhadap dirinya sebagai objek: (2) konsep diri mencakup identitas (peran dan status), minat (interest), tujuan, ideologi serta evaluasi diri.

Secara metodologis konsep diri ini bisa dioperasionalkan dalam dua variable:

- 1) *ordering variable*, yang diukur adalah hal-hal menonjol dalam individu, misalnya soal keagamaan, politik, dsb
- 2) *The locus variable*, pengelompokkan pada peran yang terlihat seperti mahasiswa, suami, remaja, dsb.

Pokok Pikiran Kenneth Burke : The Dramatism

Pemikiran Burke juga Erving Goffman dan Hugh Duncan tentang *Symbolic Interactionism* ditandai dengan penggunaan metafora-metafora dramatis. Menurutnya tindakan orang dalam kehidupan sehari-hari ibarat dalam panggung sandiwara.

Burke memandang tindakan (*act*) sebagai konsep dasar dalam dramatism. Lebih lanjut ia membedakan antara konsep *action* (tindakan) dan *motion* (gerak). Semua benda dan binatang di dunia ini memiliki gerak. Manusia memiliki tindakan. Tindakan pada dasarnya merupakan tingkah laku dari individu yang punya maksud dan bersifat sukarela. Dramatism adalah studi tentang tindakan aksi. Sedangkan tentang motion disebut sebagai mechanism.

Dalam pembahasannya tentang komunikasi, Burke menggunakan lima konsep yang tidak dipisahkan satu sama lainnya:

- (1) *persuasion*/persuasi;
- (2) *identification*/identifikasi;
- (3) consubstansialitas;
- (4) *communication*;
- (5) *rhetoric*.

Teori komunikasi dari Burke ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. substansi adalah dasar dari proses komunikasi. Substansi ini bersifat umum, fundamental, atau esensi dari suatu substansi harus dipandang secara holistik/menyeluruh. Oleh karena itu komunikasi antar individu harus dipandang sebagai fungsi langsung dari upaya berbagi kebersamaan substansi. Ini karena komunikasi merupakan proses berbagi arti tentang lambang-lambang yang digunakan.
2. komunikasi melibatkan identifikasi tentang substansi. Kebalikan dari identifikasi adalah division. Melalui komunikasi identifikasi substansi semakin meningkat dan ini yang mendorong timbulnya kebersamaan arti (*substantiality*) dan kemudian adanya saling pengertian.
3. identifikasi dapat menjadi alat persuasi, dan upaya identifikasi ini bisa dilakukan secara sadar atau tidak sadar, direncanakan atau secara kebetulan. Idealnya, upaya identifikasi merupakan hasil perpaduan dari ide, sikap, perasaan dan nilai-nilai yang dipegang.

4. upaya identifikasi melibatkan strategi, atau dalam konsep Kuhn disebut sebagai *plant of action*. Strategi para komunikator untuk tujuan identifikasi ini pada dasarnya merupakan tindakan retorik (*rhetorical act*).

Burke mengemukakan suatu model analisis komunikasi yang ia sebut sebagai *dramatistic pentad*. Model ini merinci 5 model komunikasi yang dapat digunakan untuk meneliti:

- (1) *Act*, atau tindakan yang dilakukan aktor.
- (2) *Scene*, yaitu situasi atau setting tindakan.
- (3) *Agent*, semua yang menyangkut dari karakteristik dari si aktor.
- (4) *Agency*, alat atau sarana yang dipakai aktor untuk melakukan tindakannya, seperti saluran, pesan, strategi, institusi, dll.
- (5) *Purpose*, maksud dan tujuan tindakan.

BAB 4

KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

A. PENGERTIAN KOMUNIKASI ORGANISASI

Manusia di dalam kehidupannya harus berkomunikasi, artinya memerlukan orang lain dan membutuhkan kelompok atau masyarakat untuk saling berinteraksi. Hal ini merupakan suatu hakekat bahwa sebagian besar pribadi manusia terbentuk dari hasil integrasi sosial dengan sesama dalam kelompok dan masyarakat. Di dalam kelompok/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.

Hubungan yang dilakukan oleh unsur pimpinan antara lain kelangsungan hidup berorganisasi untuk mencapai perkembangan ke arah yang lebih baik dengan menciptakan hubungan kerja sama dengan bawahannya. Hubungan yang dilakukan oleh bawahan sudah tentu mengandung maksud untuk mendapatkan simpati dari pimpinan yang merupakan motivasi untuk meningkatkan prestasi kerja ke arah yang lebih baik. Hal ini tergantung dari kebutuhan dan cara masing-masing individu, karena satu sama lain erat hubungannya dengan keahlian dan tugas-tugas yang harus dilaksanakan.

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.

Berdasarkan sifat komunikasi dan jumlah komunikasi menurut Onong Uchjana Effendi, dalam bukunya “Dimensi-Dimensi Komunikasi” hal. 50, komunikasi dapat digolongkan ke dalam tiga kategori:

1. Komunikasi antar pribadi

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

2. 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 antar pribadi.

3. Komunikasi massa

Komunikasi massa dilakukan dengan melalui alat, yaitu media massa yang meliputi cetak dan elektronik.

Dalam kehidupan organisasi terdiri dari berbagai unsur, yang mempunyai maksud dan tujuan agar organisasi yang dimilikinya tetap dipertahankan dan diarahkan demi untuk perkembangan yang lebih dinamis.

Pada dasarnya komunikasi di dalam organisasi, terbagi kepada tiga bentuk:

1. Komunikasi vertikal

Bentuk komunikasi ini merupakan bentuk komunikasi yang terjadi dari atas ke bawah dan sebaliknya. Artinya komunikasi yang disampaikan pimpinan kepada bawahan, dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal balik.

Fungsi komunikasi ke bawah digunakan pimpinan untuk:

- a. Melaksanakan kebijaksanaan, prosedur kerja, peraturan, instruksi, mengenai pelaksanaan kerja bawahan.
- b. Menyampaikan pengarahan doktrinasi, evaluasi, teguran.
- c. Memberikan informasi mengenai tujuan organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi, insentif.

Seorang pimpinan harus lebih memperhatikan komunikasi dengan bawahannya, dan memahami cara-cara mengambil kebijaksanaan, terhadap bawahannya. Keberhasilan organisasi dilandasi oleh perencanaan yang tepat, dan seorang pimpinan organisasi yang memiliki jiwa kepemimpinan. Kedua hal tersebut merupakan modal utama untuk kemajuan organisasi yang dipimpinnya.

Fungsi komunikasi ke atas digunakan untuk:

- a. Memberikan pengertian mengenai laporan prestasi kerja, saran, usulan, opini, permohonan bantuan, dan keluhan.
- b. Memperoleh informasi dari bawahan mengenai kegiatan dan pelaksanaan pekerjaan bawahan dari tingkat yang lebih rendah.

Bawahan tentulah berharap agar ide, saran, pendapat, tanggapan maupun kritiknya dapat diterima dengan lapang dada, dan hati terbuka oleh pimpinan.

2. Komunikasi horizontal

Bentuk komunikasi secara mendatar, diantara sesama karyawan dsbnya. Komunikasi horizontal sering kali berlangsung tidak formal. Fungsi komunikasi horizontal/ke samping digunakan oleh dua pihak yang mempunyai level yang sama. Komunikasi ini berlangsung dengan cara tatap muka, melalui media elektronik seperti telepon, atau melalui pesan tertulis.

3. Komunikasi diagonal

Bentuk komunikasi ini sering disebut juga komunikasi silang. Berlangsung dari seseorang kepada orang lain dalam posisi yang berbeda. Dalam arti pihak yang satu tidak berada pada jalur struktur yang lain.

Fungsi komunikasi diagonal digunakan oleh dua pihak yang mempunyai level berbeda tetapi tidak mempunyai wewenang langsung kepada pihak lain.

Komunikasi organisasi merujuk pada pola dan bentuk komunikasi yang terjadi dalam konteks dan jaringan organisasi. Komunikasi organisasi melibatkan bentuk-bentuk komunikasi antarpribadi dan komunikasi kelompok.

Pembahasan komunikasi organisasi antara lain menyangkut struktur dan fungsi organisasi, hubungan antarmanusia, komunikasi dan proses pengorganisasian 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.

Dalam teori-teori organisasi ada dua hal yang mendasar yang dijadikan pedoman, yaitu:

1. Teori tradisi posisional yang meneliti bagaimana manajemen menggunakan jaringan-jaringan formal untuk mencapai tujuannya.
2. Teori tradisi hubungan antar pribadi yang meneliti bagaimana sebuah organisasi terbentuk melalui interaksi antar individu.

Disisi lain pengertian organisasi adalah suatu kumpulan atau sistem individual yang berhierarki secara jenjang dan memiliki sistem pembagian tugas untuk mencapai tujuan tertentu. DeVito (1997:337), menjelaskan organisasi sebagai suatu kelompok individu yang diorganisasi untuk mencapai tujuan tertentu

Jadi pada garis besarnya setiap organisasi kepemimpinan di dalam melaksanakan dan kewajiban diperlukan pengertian yang sama diantara dua pihak yaitu atasan dan bawahan. Karena hal tersebut akan lebih memberi dorongan semangat dan gairah kerja untuk dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, artinya mengembangkan suatu kerja sama demi mewujudkan hasil kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Melalui jalur hierarki/tingkatan seorang pimpinan harus lebih memperhatikan komunikasi dengan bawahannya secara baik, sehingga dapat membangkitkan minat dan gairah kerja disertai komunikasi yang baik untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Dalam penerapannya komunikasi dapat dilakukan secara formal dan informal. Umumnya komunikasi formal ada dalam setiap organisasi dan dapat terjadi antar personal dalam organisasi melalui jalur hirarkhi dengan prinsip pembagian tugas untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Komunikasi formal merupakan suatu sistem dimana para anggotanya bekerjasama secara tepat untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Komunikasi formal pada dasarnya berhubungan dengan masalah kedinasan. Komunikasi informal adalah kebalikan dari komunikasi formal biasanya terjadi dengan spontan sebagai akibat dari adanya persamaan perasaan, kebutuhan, persamaan tugas dan tanggung jawab. Komunikasi informal pada pelaksanaannya tidak terikat oleh waktu, ruang dan tempat, kadang-kadang komunikasi informal lebih berhasil, dan peranannya tidak kalah penting, karena dapat disampaikan setiap saat, asalkan bermanfaat untuk kemajuan organisasi. Namun penyampaianya kurang sistematis, karena pertumbuhan dan penyebarannya tidak teratur.

Kadang-kadang seorang pimpinan selalu beranggapan bahwa keberadaan organisasi informal merupakan suatu hal yang janggal, yang merupakan akibat gagalnya komunikasi formal yang memunculkan ketidakstabilan organisasi formal. Bentuk komunikasi informal dapat berupa pertemuan yang tidak direncanakan, seperti: bertemu dan ngobrol di kantin pada jam makan siang, di resepsi, atau pertemuan lainnya. Komunikasi informal ini mempunyai hal-hal yang positif, seperti:

- a. Bila jalan yang ditempuh melalui komunikasi formal melewati hambatan, dengan terpaksa digunakan komunikasi informal.
- b. Dalam suasana konflik dan penuh ketegangan.
- c. Sebagai sarana komunikasi.

Dari kedua bentuk komunikasi tersebut di atas, setiap pimpinan harus dapat menempatkan diri agar tidak timbul perasaan suka atau tidak suka. Pimpinan harus mencari dan melaksanakan nilai-nilai positif dari hubungan-hubungan tersebut. Ukuran sukses tidaknya seorang pimpinan terletak pada bagaimana pimpinan memadukan nilai positif yang dihasilkan dari komunikasi formal dan informal.

Setiap bawahan dari suatu organisasi tentunya mempunyai motivasi. Adanya kebutuhan, keinginan, ketegangan, ketidaksenangan dan harapan termasuk ke dalam motivasi. Pimpinan juga harus dapat memotivasi bawahannya, misalnya memberikan apresiasi, perlakuan yang adil, dan suasana kerja.

Komunikasi adalah sebuah tindakan untuk berbagi informasi, gagasan atau pun pendapat dari setiap partisipan komunikasi yang terlibat didalamnya guna mencapai kesamaan makna. Tindakan komunikasi tersebut dapat dilakukan dalam berbagai konteks. Konteks komunikasi yang telah dibahas pada modul-modul sebelumnya adalah komunikasi antarpribadi (interpersonal Communication) dan komunikasi kelompok. Konteks komunikasi selanjutnya yang akan kita bahas adalah komunikasi organisasi.

Tindak komunikasi dalam suatu organisasi berkaitan dengan pemahaman mengenai peristiwa komunikasi yang terjadi didalamnya, seperti apakah instruksi pimpinan sudah dilaksanakan dengan benar oleh karyawan atau pun bagaimana karyawan/bawahan mencoba menyampaikan keluhan kepada atasan, memungkinkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai sesuai dengan hasil yang diharapkan. Ini hanya satu contoh sederhana untuk memperlihatkan bahwa komunikasi merupakan aspek penting dalam suatu organisasi, baik organisasi yang mencari keuntungan ekonomi maupun organisasi yang bersifat sosial kemasyarakatan.

B. ORGANISASI SEBAGAI WADAH KOMUNIKASI

Istilah organisasi berasal dari bahasa Latin *organizare*, yang secara harafiah berarti paduan dari bagian-bagian yang satu sama lainnya saling bergantung. Di antara para ahli ada yang menyebut paduan itu sistem, ada juga yang menamakannya sarana.

Everet M. Rogers dalam bukunya *Communication in Organization*, mendefinisikan organisasi sebagai suatu sistem yang mapan dari mereka yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melalui jenjang kepangkatan, dan pembagian tugas.

Robert Bonnington dalam buku *Modern Business: A Systems Approach*, mendefinisikan organisasi sebagai sarana dimana manajemen mengoordinasikan sumber bahan dan sumber daya manusia melalui pola struktur formal dari tugas-tugas dan wewenang.

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 dipergunakan, media apa yang dipakai, bagaimana prosesnya, faktor-faktor apa yang menjadi penghambat, dan sebagainya. Jawaban-jawaban bagi pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah untuk bahan telaah untuk selanjutnya menyajikan suatu konsepsi komunikasi bagi suatu organisasi tertentu berdasarkan jenis organisasi, sifat organisasi, dan lingkup organisasi dengan memperhitungkan situasi tertentu pada saat komunikasi dilancarkan.

Sendjaja (1994) menyatakan fungsi komunikasi dalam organisasi adalah sebagai berikut:

Fungsi informatif. Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi. Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi di dalam organisasi. Sedangkan karyawan (bawahan) membutuhkan informasi untuk melaksanakan

pekerjaan, di samping itu juga informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti, dan sebagainya.

Fungsi regulatif. Fungsi ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Terdapat dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif, yaitu: a. Berkaitan dengan orang-orang yang berada dalam tataran manajemen, yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Juga memberi perintah atau intruksi supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana semestinya. b. Berkaitan dengan pesan. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

Fungsi persuasif. Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

Fungsi integratif. Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi yang dapat mewujudkan hal tersebut, yaitu:

- a. Saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (*buletin, newsletter*) dan laporan kemajuan organisasi.
- b. Saluran komunikasi informal seperti perbincangan antar pribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga, ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

Griffin (2003) dalam *A First Look at Communication Theory*, membahas komunikasi organisasi mengikuti teori management klasik, yang menempatkan suatu bayaran pada daya produksi, presisi, dan efisiensi. Adapun prinsip-prinsip dari teori management klasikal adalah sebagai berikut:

- kesatuan komando- suatu karyawan hanya menerima pesan dari satu atasan rantai skalar- garis otoritas dari atasan ke bawahan, yang bergerak dari atas sampai ke bawah untuk organisasi; rantai ini, yang diakibatkan oleh prinsip kesatuan komando, harus digunakan sebagai suatu saluran untuk pengambilan keputusan dan komunikasi.
- divisi pekerjaan- manajemen perlu arahan untuk mencapai suatu derajat tingkat spesialisasi yang dirancang untuk mencapai sasaran organisasi dengan suatu cara efisien.
- tanggung jawab dan otoritas- perhatian harus dibayarkan kepada hak untuk memberi order dan ke taatan seksama; suatu ketepatan keseimbangan antara tanggung jawab dan otoritas harus dicapai.

- disiplin- ketaatan, aplikasi, energi, perilaku, dan tanda rasa hormat yang keluar menurut kebiasaan dan aturan disetujui.
- mengebawahkan kepentingan individu dari kepentingan umum- melalui contoh peneguhan, persetujuan adil, dan pengawasan terus-menerus.

Selanjutnya, Griffin menyadur tiga pendekatan untuk membahas komunikasi organisasi. Ketiga pendekatan itu adalah sebagai berikut:

1. Pendekatan sistem.

Karl Weick (pelopor pendekatan sistem informasi) menganggap struktur hirarkhi, garis rantai komando komunikasi, prosedur operasi standar merupakan mungsuh dari inovasi. Ia melihat organisasi sebagai kehidupan organis yang harus terus menerus beradaptasi kepada suatu perubahan lingkungan dalam orde untuk mempertahankan hidup. Pengorganisasian merupakan proses memahami informasi yang samar-samar melalui pembuatan, pemilihan, dan penyimpanan informasi. Weick meyakini organisasi akan bertahan dan tumbuh subur hanya ketika anggota-anggotanya mengikutsertakan banyak kebebasan (*free-flowing*) dan komunikasi interaktif. Untuk itu, ketika dihadapkan pada situasi yang mengacaukan, manajer harus bertumpu pada komunikasi dari pada aturan-aturan.

Teori Weick tentang pengorganisasian mempunyai arti penting dalam bidang komunikasi karena ia menggunakan komunikasi sebagai basis pengorganisasian manusia dan memberikan dasar logika untuk memahami bagaimana orang berorganisasi. Menurutnya, kegiatan-kegiatan pengorganisasian memenuhi fungsi pengurangan ketidakpastian dari informasi yang diterima dari lingkungan atau wilayah sekeliling. Ia menggunakan istilah ketidakjelasan untuk mengatakan ketidakpastian, atau keruwetan, kerancuan, dan kurangnya *predictability*. Semua informasi dari lingkungan sedikit banyak sifatnya tidak jelas, dan aktivitas-aktivitas pengorganisasian dirancang untuk mengurangi ketidakpastian atau ketidakjelasan.

Weick memandang pengorganisasian sebagai proses evolusioner yang bersandar pada sebuah rangkaian tiga proses:

1. penentuan (*enachment*)
2. seleksi (*selection*)
3. penyimpanan (*retention*)

Penentuan adalah pendefinisian situasi, atau mengumpulkan informasi yang tidak jelas dari luar. Ini merupakan perhatian pada rangsangan dan pengakuan bahwa ada ketidakjelasan. Seleksi, proses ini memungkinkan kelompok untuk menerima aspek-aspek tertentu dan menolak aspek-aspek lainnya dari informasi. Ini mempersempit bidang, dengan menghilangkan alternatif-alternatif yang tidak ingin dihadapi oleh organisasi. Proses ini akan menghilangkan lebih banyak ketidakjelasan dari informasi awal. Penyimpanan yaitu proses menyimpan aspek-aspek tertentu yang akan digunakan pada masa mendatang. Informasi yang dipertahankan diintegrasikan ke dalam kumpulan informasi yang sudah ada yang menjadi dasar bagi beroperasinya organisasinya.

Setelah dilakukan penyimpanan, para anggota organisasi menghadapi sebuah masalah pemilihan. Yaitu menjawab pertanyaan-pertanyaan berkenaan dengan kebijakan organisasi. Misal, "haruskah kami mengambil tindakan berbeda dari apa yang telah kami lakukan sebelumnya?"

Sedemikian jauh, rangkuman ini mungkin membuat anda mempercayai bahwa organisasi bergerak dari proses pengorganisasian ke proses lain dengan cara yang sudah tertentu: penentuan; seleksi; penyimpanan; dan pemilihan. Bukan begitu halnya. Sub-subkelompok individual dalam organisasi terus menerus melakukan kegiatan di dalam proses-proses ini untuk menemukan aspek-aspek lainnya dari lingkungan. Meskipun segmen-segmen tertentu dari organisasi mungkin mengkhususkan pada satu atau lebih dari proses-proses organisasi, hampir semua orang terlibat dalam setiap bagian setiap saat. Pendek kata di dalam organisasi terdapat siklus perilaku.

Siklus perilaku adalah kumpulan-kumpulan perilaku yang saling bersambungan yang memungkinkan kelompok untuk mencapai pemahaman tentang pengertian-pengertian apa yang harus dimasukkan dan apa yang ditolak. Di dalam siklus perilaku, tindakan-tindakan anggota dikendalikan oleh aturan-aturan berkumpul yang memandu pilihan-pilihan rutinitas yang digunakan untuk menyelesaikan proses yang tengah dilaksanakan (penentuan, seleksi, atau penyimpanan).

Demikianlah pembahasan tentang konsep-konsep dasar dari teori Weick, yaitu: lingkungan; ketidakjelasan; penentuan; seleksi; penyimpanan; masalah pemilihan; siklus perilaku; dan aturan-aturan berkumpul, yang semuanya memberi kontribusi pada pengurangan ketidakjelasan.

2. Pendekatan budaya

Asumsi interaksi simbolik mengatakan bahwa manusia bertindak tentang sesuatu berdasarkan pada pemaknaan yang mereka miliki tentang sesuatu itu. Mendapat dorongan besar dari antropolog Clifford Geertz, ahli teori dan etnografi, peneliti budaya yang melihat makna bersama yang unik adalah ditentukan organisasi. Organisasi dipandang sebagai budaya. Suatu organisasi merupakan sebuah cara hidup (way of live) bagi para anggotanya, membentuk sebuah realita bersama yang membedakannya dari budaya-budaya lainnya.

Pacanowsky dan para teoris interpretatif lainnya menganggap bahwa budaya bukan sesuatu yang dipunyai oleh sebuah organisasi, tetapi budaya adalah sesuatu suatu organisasi. budaya organisasi dihasilkan melalui interaksi dari anggota-anggotanya. Tindakan-tindakan yang berorientasi tugas tidak hanya mencapai sasaran-sasaran jangka pendek tetapi juga menciptakan atau memperkuat cara-cara yang lain selain perilaku tugas "resmi" dari para karyawan, karena aktivitas-aktivitas sehari-hari yang paling membumi juga memberi kontribusi bagi budaya tersebut.

Pendekatan ini mengkaji cara individu-individu menggunakan cerita-cerita, ritual, simbol-simbol, dan tipe-tipe aktivitas lainnya untuk memproduksi dan mereproduksi seperangkat pemahaman.

3. Pendekatan kritik

Stan Deetz, salah seorang penganut pendekatan ini, menganggap bahwa kepentingan-kepentingan perusahaan sudah mendominasi hampir semua aspek lainnya dalam masyarakat, dan kehidupan kita banyak ditentukan oleh keputusan-keputusan yang dibuat atas kepentingan pengaturan organisasi-organisasi perusahaan, atau manajerialisme.

Bahasa adalah medium utama dimana realitas sosial diproduksi dan direproduksi. Manajer dapat menciptakan kesehatan organisasi dan nilai-nilai demokrasi dengan mengkoordinasikan partisipasi stakeholder dalam keputusan-keputusan korporat.

C. PERSEPSI DAN KONSEP DASAR KOMUNIKASI ORGANISASI

Persepsi mengenai komunikasi organisasi perlu diketahui sebagai dasar untuk memahami apa yang dimaksud dengan komunikasi organisasi.

1. Persepsi Redding dan Sanborn, Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk bidang ini adalah :
 - Komunikasi internal
 - Hubungan manusia
 - Hubungan persatuan pengelola
 - Komunikasi downward (komunikasi dari atasan kepada bawahan)
 - Komunikasi upward (komunikasi dari bawahan kepada atasan)
 - Komunikasi horizontal (komunikasi dari orang-orang yang sama tingkatnya dalam organisasi)
 - Keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan evaluasi program.
2. Persepsi Katz dan Kahn, Komunikasi organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti di dalam organisasi.
3. Persepsi Zelko dan Dance, Komunikasi organisasi adalah suatu sistem yang saling tergantung yang mencakup komunikasi internal dan komunikasi eksternal.
4. Persepsi Thayer Dia, memperkenalkan tiga sistem komunikasi dalam organisasi yaitu:
 - berkenaan dengan kerja organisasi seperti data mengenai tugas-tugas atau beroperasinya organisasi;
 - berkenaan dengan pengaturan organisasi seperti perintah, aturan dan petunjuk;
 - berkenaan dengan pemeliharaan dan pengembangan organisasi (hubungan dengan personal dan masyarakat, pembuat iklan dan latihan)
5. Persepsi Greenbaum, Bidang komunikasi organisasi termasuk arus komunikasi formal dan informal dalam organisasi. Dia membedakan komunikasi internal dengan eksternal dan memandang peranan komunikasi terutama sebagai koordinasi pribadi dan tujuan organisasi serta masalah menggiatkan aktivitas.

Meskipun bermacam-macam persepsi dari para ahli mengenai komunikasi organisasi, tapi ada beberapa hal yang dapat disimpulkan :

- Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu sistem terbuka yang kompleks yang dipengaruhi oleh lingkungannya sendiri baik internal maupun eksternal.
- Komunikasi organisasi meliputi pesan dan arusnya, tujuan, arah dan media.
- Komunikasi organisasi meliputi orang dan sikapnya, perasaannya, hubungannya dan keterampilannya.

Dari definisi tersebut terdapat beberapa konsep kunci yaitu :

Proses suatu organisasi adalah suatu sistem terbuka yang dinamis yang menciptakan dan saling menukar pesan diantara anggotanya. Karena gejala menciptakan dan menukar informasi ini berjalan terus menerus tanpa henti maka dikatakan sebagai suatu proses.

Pesan adalah susunan simbol yang penuh arti tentang orang, obyek, kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang lain. Dalam komunikasi organisasi kita mempelajari pertukaran pesan dalam seluruh organisasi. Pesan dalam organisasi ini dapat dilihat menurut beberapa klasifikasi yang berhubungan dengan :

- Bahasa (verbal dan non-verbal)
- Penerima (internal dan eksternal)
- Metode difusi (bagaimana pesan disebarluaskan)
- Arus tujuan dari pesan (berkenaan dengan tugas-tugas dalam organisasi, pemeliharaan organisasi dan kemanusiaan dan inovasi (redding dalam goldhaber, 1986). Menurut Thayer arus tujuan dari pesan adalah untuk memberi informasi, mengatur, membujuk dan mengintegrasikan).

Jaringan Organisasi terdiri dari satu seri orang yang masing-masing menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi. Pertukaran pesan dari orang-orang tersebut melewati suatu set jalan kecil yang dinamakan jaringan komunikasi.

Hakikat dan luas jaringan ini dipengaruhi oleh faktor yang masing-masing mempengaruhi jaringan komunikasi yaitu :

- Hubungan peranan (formal dan informal)
- Arah dan arus pesan (komunikasi kepada atasan, komunikasi kepada bawahan dan komunikasi horizontal)
- Isi dari pesan

Keadaan saling tergantung Keadaan saling tergantung antara satu bagian dengan bagian lainnya telah menjadi sifat dari suatu organisasi yang merupakan suatu sistem terbuka. Bila suatu bagian dari organisasi mengalami gangguan maka akan berpengaruh pada bagian lainnya dan mungkin juga pada seluruh sistem organisasi.

Hubungan Karena organisasi merupakan sistem kehidupan sosial, maka untuk berfungsinya bagian-bagian itu terletak pada tangan manusia. Oleh karena itu hubungan

manusia dalam organisasi yang menfokuskan kepada tingkahlaku komunikasi dari orang yang terlibat dalam satu hubungan perlu dipelajari.

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 :

- Lingkungan internal (karyawan, golongan fungsional dari organisasi, komponen organisasi lainnya seperti tujuan, produk/jasa dsb)
- Lingkungan eksternal (pelanggan, kompetitor, teknologi, dsb)

Ketidakpastian adalah perbedaan informasi yang tersedia dengan informasi yang diharapkan. Untuk mengurangi ketidakpastian ini organisasi menciptakan dan menukar pesan di antara anggota, penelitian, pengembangan organisasi dan menghadapi tugas-tugas yang kompleks dengan integritas yang tinggi.

Komunikasi Organisasi dapat dimaknai juga sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu unit/bagian tertentu dalam suatu organisasi/lembaga. Seven S Mckinsey menjelaskan keterlibatan tujuh unsur utama dalam komunikasi organisasi, yaitu :

1. *structure*
2. *strategy*
3. *system*
4. *style*
5. *skill*
6. *staff*
7. *shared value.*

Adapun definisi Interpretif dari komunikasi organisasi adalah: Proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan , memelihara dan mengubah organisasi. Komunikasi lebih dari sekedar alat, tetapi komunikasi organisasi adalah cara berpikir (*the way of thinking*).

Mengenai definisi fungsional komunikasi organisasi didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari organisasi tersebut. Komunikasi menjadi suatu fungsi pembentuk organisasi bukan hanya sebagai pemelihara organisasi.

Komunikasi organisasi dapat terjadi dalam dua tataran organisasi, yaitu:

1. Organisasi Sosial: Merujuk pada pola-pola interaksi sosial (frekuensi dan lamanya kontak antara orang-orang); arah pengaruh antara orang-orang; derajat kerja sama
Contoh: Keaggotaan dalam satu komunitas etnis, klub pendukung sepak bola
2. Organisasi Formal, merupakan organisasi yang didirikan untuk tujuan-tujuan tertentu:
 - Bisnis: dibentuk untuk menghasilkan barang yang dijual
 - Serikat pekerja (*union*) diorganisasikan untuk memperkuat tawar menawar buruh/karyawan pada majikan

Komunikasi dalam suatu organisasi berkaitan erat dengan kondisi organisasi. Organisasi yang mampu bersaing secara global memiliki kondisi sebagai berikut (Tetenbaum, 1998):

- Pengetahuan, yang ditandai dengan budaya berbagi informasi
- Kerjasama kelompok dengan tugas-tugas yang bersifat proyek.: team work organization, project organization
- Keragaman, ditandai dengan budaya toleransi
- Nilai utama yang kuat: yang ditandai dengan budaya fokus dalam tujuan dlm situasi kerja yang kelihatannya tdk teratur
- Latar belakang budaya, cara berpikir, persepsi, nilai-nilai, adat istiadat, kebiasaan, status sosial ekonomi, pendidikan
- Relativitas kebudayaan

Peran manajer/komunikator dalam suatu komunikasi organisasi antara lain adalah:

- Mengelola proses transisi dari era industri sederhana ke era informasi yang jauh lebih kompleks.
 - Membangun keuletan SDM dan kemampuan organisasi
- Melakukan destablisasi sistem: menjg adanya suasana stress namun tetap

D. ELEMEN-ELEMEN KOMUNIKASI

Dalam menjalin relasi dengan orang lain, kita membutuhkan komunikasi. Dalam dunia kerja, komunikasi merupakan satu hal yang paling penting dan menjadi bagian dari tuntutan profesiensi (keahlian). Kadang-kadang penyebab rusaknya hubungan antar individu dalam suatu organisasi, misalnya antara manajer atau supervisor dengan karyawan atau di antara karyawan itu sendiri adalah adanya miskomunikasi yang terjadi. Untuk bisa berkomunikasi dengan baik dibutuhkan tidak hanya bakat, tapi terutama kemauan untuk melakukan proses belajar yang kontinu. Keterampilan berkomunikasi yang baik meliputi kemampuan dasar untuk mengirim dan menguraikan pesan secara akurat dan efektif untuk memperlancar pertemuan, untuk memahami cara terbaik dalam penyebaran informasi dalam sebuah organisasi, serta untuk memahami makna simbolis tindakan-tindakan seseorang sebagai manajer.

Komunikasi adalah suatu pertukaran sebuah konsep yang sederhana tetapi vital. Walaupun demikian, terlalu sering kita melakukan pendekatan dengan suatu pertukaran tanpa mempertimbangkan bagaimana pihak lain bereaksi. Pesan yang kita sampaikan seringkali terlalu berorientasi kepada diri sendiri, sehingga apa yang terjadi dengan pihak lain menjadi sesuatu yang terabaikan. Dalam organisasi, ada dua komunikasi yang terjadi, yaitu komunikasi organisasi secara makro dan secara mikro. Komunikasi makro terjadi antara organisasi tersebut dengan lingkungannya atau dengan organisasi lainnya. Komunikasi mikro terjadi di dalam organisasi, yaitu komunikasi yang terjadi diantara para anggota organisasi, antara atasan dan bawahan, antar para pemimpin, dan antar kelompok

kerja atau antar divisi. Jadi, komunikasi organisasi secara mikro merupakan komunikasi interpersonal di dalam organisasi.

Pengirim, penerima, bahasa, pesan, model, dan saluran (*channel*) merupakan keseluruhan elemen proses komunikasi. Pengirim men-transmit komunikasi. Penerima mendapatkan dan menguraikan kodenya. Pengirim bervariasi dalam hal kemampuannya untuk membangun dan mengirimkan pesan, dan penerima bervariasi dalam hal kemampuannya menerima dan memahami pesan. Pesan dibangun dari simbol-simbol bahasa yang digunakan dalam beberapa model komunikasi dan dikirimkan melalui suatu saluran komunikasi. Pesan disampaikan secara oral/lisan maupun tulisan. Komunikasi formal bergerak melalui organisasi saluran yang terstruktur. Komunikasi informal mengalir diluar struktur organisasi yang formal. Komunikasi adalah pertukaran dalam kondisi volley. Jadi, begitu pesan dikirimkan, pesan balasan segera dikirim kembali. Pesan seringkali berperilaku sebagai respon atau feedback (umpan balik) bagi si pengirim pesan. Pesan umpan balik itu memungkinkan pengirim untuk mengevaluasi efektifitas pesan yang terdahulu.

Simbol-simbol bahasa yang digunakan dalam suatu pesan dapat berwujud verbal maupun nonverbal. Pesan verbal merupakan pesan yang diucapkan oleh pengirim, sedangkan pesan nonverbal dapat berupa gerak-gerik atau sikap dari si pengirim pesan. Komunikasi akan menemukan kegagalan apabila terjadi ketidaksesuaian antara pesan verbal yang disampaikan dengan pesan nonverbal yang tampak. Meskipun pembicara kadang-kadang telah berusaha mengubah perilakunya untuk menciptakan suatu ekspresi tertentu pada pendengarnya, akan tetapi perilaku nonverbal secara umum ternyata sulit untuk diatur (DePaulo, 1992). Sebagai contoh, kebohongan seseorang dapat diamati dari cara dia berperilaku pada saat dia mengatakan kebohongan itu. Ketika seorang pembicara berkata satu hal dan bahasa tubuhnya mengatakan yang lain, kita akan mengakui keakuratan bahasa nonverbal. Komunikasi yang efektif ditentukan oleh tingkat penerimaan dan pemahaman terhadap arti pesan yang diharapkan.

Ada beberapa bagian dalam proses ini yang dapat mengganggu kelancaran berkomunikasi. Sebagai contoh, penerima mungkin tidak mengerti simbol-simbol bahasa. Bahasa dalam arti yang luas seringkali memberikan simbol dan bentuk yang hanya tepat untuk berkomunikasi dalam suatu organisasi tertentu saja, dalam satu lingkungan saja. Atau kadang-kadang juga pengirim terbawa oleh kemampuannya untuk memanipulasi bahasa dan dengan kurang hati-hati mencampuradukkan pesan dengan pesan yang tidak dapat dimengerti oleh si penerima. Akibatnya penerima pesan tidak dapat memahami apa yang disampaikan oleh si pengirim.

E. MODEL DAN TUJUAN KOMUNIKASI

Komunikasi tertulis mempunyai makna yang formal dalam penyampaian informasi yang berhubungan dengan pekerjaan. Pesan tertulis merupakan sesuatu yang nyata (*tangible*). Ia memberikan suatu dokumen tentang tindakan organisasi dan dapat ditinjau kembali serta dipelajari. Satu hal yang menjadi perhatian utama seseorang yang mengirim

pesan bisa jadi bahwa diharapkan penerima benar-benar menerimanya. Penelitian menunjukkan bahwa pesan yang telah ditulis dan dikirimkan tidak berarti bahwa orang yang dituju telah membaca dan memahaminya. Sebagian besar interaksi yang diperlukan dalam organisasi adalah melalui komunikasi oral/lisan.

Suatu model dasar komunikasi lisan adalah wawancara. Wawancara merupakan suatu interaksi lisan antara dua orang atau lebih yang menyebarkan atau mempertukarkan informasi (Hunt, 1980). Wawancara dapat dilakukan untuk berbagai tujuan. Tujuannya yang pertama adalah untuk mempengaruhi sikap dan perilaku seseorang. Sebagai contoh, seseorang dapat diarahkan, dilatih, diawasi, dan dimotivasi melalui wawancara tatap muka (*face-to-face*). Tujuan yang kedua adalah untuk menyampaikan informasi tentang nilai dan iklim organisasi (Katz & Kahn, 1978). Penelitian telah mengindikasikan bahwa kualitas komunikasi itu sendiri mencerminkan sifat dasar iklim sosial organisasi (O'Driscoll & Evans, 1988). Sebagai contoh, dalam suatu studi, bawahan melaporkan bahwa ia merasakan dukungan sosial yang lebih banyak ketika mereka mampu mengawasi wawancara mereka sendiri dengan supervisornya (Kirmeyer & Lin, 1987). Tujuan yang ketiga diajukan oleh Ford dan Ford (1995) yang mengusulkan bahwa komunikasi lisan antar manajer tingkat tinggi mendorong kekuatan program perubahan organisasi. Wawancara terjadi setiap hari dalam organisasi, dimana anggota organisasi bertemu dengan bawahan, rekan setingkat, dan para atasan. Mereka bertukar informasi pada apa yang mereka kerjakan, pada mengapa suatu jabatan sebaiknya dikerjakan dengan cara yang tertentu, dan pada seberapa baik mereka melaksanakannya. Misinterpretasi dapat muncul pada komunikasi ini, terutama ketika partisipan datang dari kultur yang berbeda.

Perusahaan internasional telah menemukan bahwa penjelasan persyaratan pekerjaan harus dilakukan dengan hati-hati. Suatu perusahaan di Jepang, sebagai contoh, menemukan sejumlah strategi yang menolong dalam penciptaan komunikasi yang efektif, termasuk humor, keluhan kooperatif, dan penggunaan ungkapan orang Jepang dan Inggris (Miller, 1995).

F. FUNGSI KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

a. Fungsi Informatif

Organisasi dipandang sebagai suatu sistem proses informasi. Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik, dan lebih tepat.

b. Fungsi Regulatif

Fungsi regulatif ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif

Pertama, atasan atau orang yang berada dalam tataran manajemen, yaitu mereka memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan.

Kedua, berkaitan dengan pesan atau *message*, pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja.

- c. Fungsi Persuasif
Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan lebih suka memersuasi bawahannya dari pada memberi perintah
- d. Fungsi Integratif
Setiap organisasi berusaha menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan baik.

G. PENDEKATAN KOMUNIKASI ORGANISASI

Untuk melihat komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi dapat digunakan tiga pendekatan, yaitu :

1. Pendekatan Makro Dalam pendekatan makro organisasi dipandang sebagai suatu struktur global yang berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam berinteraksi, organisasi melakukan aktivitas tertentu seperti :
 - Memproses informasi dan lingkungan
 - Mengadakan identifikasi
 - Melakukan integrasi dengan organisasi lain
 - Menentukan tujuan organisasi
2. Pendekatan Mikro Pendekatan ini terutama menfokuskan kepada komunikasi dalam unit dan sub-unit pada suatu organisasi. Komunikasi yang diperlukan pada tingkat ini adalah komunikasi antara anggota kelompok seperti:
 - Komunikasi untuk pemberian orientasi dan latihan
 - Komunikasi untuk melibatkan anggota kelompok dalam tugas kelompok
 - Komunikasi untuk menjaga iklim organisasi
 - Komunikasi dalam mensupervisi dan pengarahan pekerjaan
 - Komunikasi untuk mengetahui rasa kepuasan kerja dalam organisasi
3. Pendekatan individual berpusat pada tingkahlaku komunikasi individual dalam organisasi. Semua tugas-tugas yang telah diuraikan pada dua pendekatan sebelumnya diselesaikan oleh komunikasi individual satu sama lainnya. Ada beberapa bentuk komunikasi individual :
 - Berbicara pada kelompok kerja
 - Menghadiri dan berinteraksi dalam rapat-rapat
 - Menulis dan mengonsep surat
 - Berdebat untuk suatu usulan

H. HIRARKI KOMUNIKASI ORGANISASI

Organisasi memiliki beberapa masyarakat yang mereka harus pertanggungjawabkan. Organisasi tidak lagi dapat membatasi usaha komunikasinya pada memorandum karyawan, kampanye iklan pelanggan, dan program-program public

relations pelanggan. Organisasi proaktif pada tahun 1990-an akan selalu menghadapi dan dihadapkan kepada publik pemerintah, publik keuangan, publik pemegang saham, publik konsumen, publik karyawan, publik dengan keinginan khusus, dan bahkan publik secara umum.

Ciri-ciri dari strategi komunikasi organisasi yang kurang jelas yaitu, pertama, komunikasi publik pada konteks organisasi membutuhkan sumber-sumber komitmen yang penting; fasilitas-fasilitas produksi akan selebaran berita/newsletter, majalah perusahaan, dan program-program video; ruang iklan pada media cetak dan elektronik; dan gaji bagi para profesional yang menulis, mengedit, dan memproduksi program komunikasi publik. Kedua, eksekutif yang berada pada level atas yang akhirnya mengontrol sumber-sumber dan langsung mengarahkan organisasi terhadap misi tersebut. Meskipun isis dari program komunikasi publik dipengaruhi oleh kelompok karyawan, komunitas, kelompok yang berkepentingan, dan dalam beberapa kasus, bahkan kebutuhan yang resmi, mereka yang mengontrol sumber-sumber organisasi dan juga mengontrol agenda terhadap komunikasi publik. Konsekuensinya, kita kemudian memberi tanda kemampuan ini sebagai strategi komunikasi guna membedakan mereka akan bentuk lain dari komunikasi publik.

Ketika para eksekutif memutuskan sumber-sumber untuk menjalankan strategi komunikasi organisasi, mereka cenderung memiliki beberapa bentuk komunikasi publik didalam pikirannya. Umumnya, bentuk-bentuk ini dapat diklasifikasikan sebagai internal atau eksternal. Komunikasi internal telah menjadi searti dengan bentuk komunikasi para karyawan (William, 1978). Komunikasi para karyawan merupakan suatu kemampuan manajemen dalam menyediakan informasi kepada tiap anggota organisasi secara umum dan menggunakan pengaruhnya kepada mereka. Komunikasi publik eksternal secara tradisi telah menggabungkan dari kemampuan unsur iklan dan hubungan masyarakat yang dirancang guna mempengaruhi konsumen, komunitas/lingkungan, kelompok yang berkepentingan, para pemilih, para pembuat peraturan dan para pembuat undang-undang.

Pengertian "publik" adalah sekelompok orang yang menaruh perhatian pada sesuatu hal yang sama, mempunyai minat dan kepentingan yang sama. Publik dapat merupakan group kecil, terdiri atas orang-orang dengan jumlah sedikit, namun juga bisa merupakan kelompok besar. Biasanya individu-individu yang termasuk dalam kelompok itu mempunyai rasa solidaritas terhadap kelompoknya—walaupun tidak terikat oleh struktur yang nyata, tidak berada pada suatu tempat atau ruangan dan tidak mempunyai hubungan langsung.

Robinson mendefinisikan publik sebagai kelompok orang yang mempunyai kepentingan yang sama. Borden dan koleganya mengacu pada pesan-pesan publik sebagai hal yang bermaksud untuk mencapai banyak orang atau yang mempunyai potensi untuk mencapai masyarakat secara luas. Hubungan lain yang diidentifikasi penting bagi komunikasi organisasi meliputi pesan-pesan publik yang beredar (flow of message), baik dalam organisasi atau antara organisasi dan lingkungannya.

Sedangkan yang dimaksud dengan "communication" menurut William Albig dalam bukunya 'Public Opinion', adalah proses pengoperasian langsung yang berarti diantara individu-individu. Wilbur Schram didalam bukunya 'The Process and Effects of Mass Communication', mengemukakan bahwa bila kita mengadakan komunikasi, berarti kita berusaha mengadakan "commonness" (persamaan) dengan orang lain. Bernard Berelson mengemukakan pendapat Carl I. Hovland didalam 'Reader in Public Opinion and Communication' yang berbunyi, komunikasi itu adalah proses dimana seorang individu (komunikator) mengoperkan perangsang (biasanya lambang-lambang bahasa) untuk merubah tingkah laku individu-individu yang lain (komunikan).

Komunikasi Publik

Komunikasi publik (public communication) adalah sebuah kegiatan atau usaha dari sumber atau agent untuk berkomunikasi dengan audience tertentu atau publik tertentu.

1. Komunikasi publik dalam konteks organisasi memerlukan sumber daya, spt. Contohnya fasilitas memproduksi newsletter, majalah, video, advertising space, gaji untuk professional yang menulis, mengedit dan memproduksi program-program komunikasi.
2. Eksekutif tingkat atas yang mengontrol sumber daya ini dan mereka mengontrol agenda komunikasi publik, walaupun isi diperngaruhi oleh karyawan tapi kontrol tetap pada mereka.

Sedangkan bentuk-bentuk dari komunikasi publik sendiri dapat dibagi menjadi dua:

1. Internal (disebut juga employee communication) adalah kegiatan manajemen untuk menyediakan informasi dan untuk mempengaruhi anggota komunikasi secara umum.
2. External secara tradisional meliputi advertising dan kegiatan Publik Relation yang didesign untuk mempengaruhi konsumen, komunitas, interest group tertentu, voters, regulators dan legislator.

I. PRAKTIK KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Komunikasi merupakan kegiatan yang paling sering dilakukan di 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 tersebut dilakukan dalam kerangka:

- 44% untuk komunikasi rutin
- 26% untuk pengembangan Sumber Daya manusia (SDM) 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 networking antara lain untuk berkoordinasi dengan bagian lain, mencari informasi pesaing, dan lain-lain.

Teori peran komunikasi dalam organisasi

Teori peran dalam komunikasi organisasi dapat dijelaskan dalam dua konsep utama, yaitu:

1. Fayol's Gangplank Concept - 1949. Komunikasi dalam organisasi membuat alur pintas agar komunikasi lebih efektif daripada menggunakan komunikasi berdasar struktur.
2. Modern Perspective - Luthans & Lersen - 1986 Pada dasarnya komunikasi dalam organisasi dapat dipisahkan menjadi dua sumbu, vertikal dan horizontal.

Humanistic interactor:

- Interaksi atasan bawahan tinggi
- Orientasi pada manusia

Mechanistic isolate:

Frekwensi dan intensitas komunikasi kecil hanya pada komunikasi formal.

Informal developer:

- Komunikasi spontan
- AKtivitas pada pengembangan sdm

Formal controlled

- Menggunakan interaksi terjadwal
- Ada aktivitas controlling/monitoring

Bentuk komunikasi dalam organisasi

1. Management Information System

Misalnya: dengan menggunakan computer, data, informasi.

2. Telecommunication

Komunikasi dengan peralatan yang mana komunikator dan komunikan tidak berhadapan langsung.

Misalnya: telepon, TV, e-mail, voice messaging, electronic bulletin board.

3. Non verbal communication

Pralinguistic, proxemics, kinesics, chronemics, olfaksi, tactile, artifactual.

4. Interpersonal communication

Komunikasi yang terjadi antar individu.

5. The organizational communication process

- Instruksi atau komando
- Laporan, pertanyaan, permintaan
- Subsgroup dengan subsgroups
- Staff

Bentuk komunikasi berdasar struktur organisasi

1. Superior - subordinate communication

Disebut juga *downward communication* yaitu komunikatornya adalah atasan dan komunikasinya adalah bawahannya.

Katz & Kahn menyebutkan 5 bentuk komunikasi *downward*, yaitu:

- a. Memberi tugas rinci - *job instruction*
- b. Memberi informasi tentang prosedur organisasi dan latihan-latihan.
- c. Memberi informasi tentang *rastionale of the job* yaitu alasan mengapa tugas tersebut harus dilakukan
- d. Memberi tahu tentang kinerja anak buah
- e. Memberi informasi tentang ideologi organisasi (visi, misi) untuk memudahkan dalam mencapai tujuan organisasi. Media yang digunakan adalah media tulis, media lisan, interaktif.

2. *Subordinate - initiated communication*

Disebut juga dengan *upward communication* yaitu komunikasi yang terjadi dari bawahan ke atasannya.

Adapun bentuknya adalah:

- a. Informasi pribadi tentang gagasan, sikap, peampilan kerja.
- b. Informasi feedback tentang performance teknis, beberapa informasi penting lainnya.

3. *Interactive communication*

Komunikasi yang terjadi pada karyawan yang selevel.

Bentuknya adalah

- a. Task coordination
- b. Problem solving
- c. Information sharing
- d. Conflict Resolution

Beberapa faktor pada struktur organisasi yang berpengaruh pada pola komunikasi antara lain:

- a. ukuran
- b. sentralisasi - desentralisasi
- c. *degrees of uncertainty*

Dampak komunikasi pada *performance* dan *satisfaction* *Perceived accuracy of communication*, *Gate keeping*, *Face to face communication*, *Satisfaction with communication* → *Job satisfaction*

BAB 5

INFORMASI

DALAM KOMUNIKASI ORGANISASI

Untuk memahami eksistensi informasi dalam komunikasi organisasi maka ada beberapa hal yang perlu dibahas dan dikaji,. Hal-hal itu antara lain adalah: Jaringan Komunikasi, Arus Komunikasi, Aliran Komunikasi, Alur Komunikasi dan Arah Komunikasi.

A. JARINGAN KOMUNIKASI

Jaringan : Saluran yang digunakan untuk meneruskan pesan dari satu orang ke orang lain.

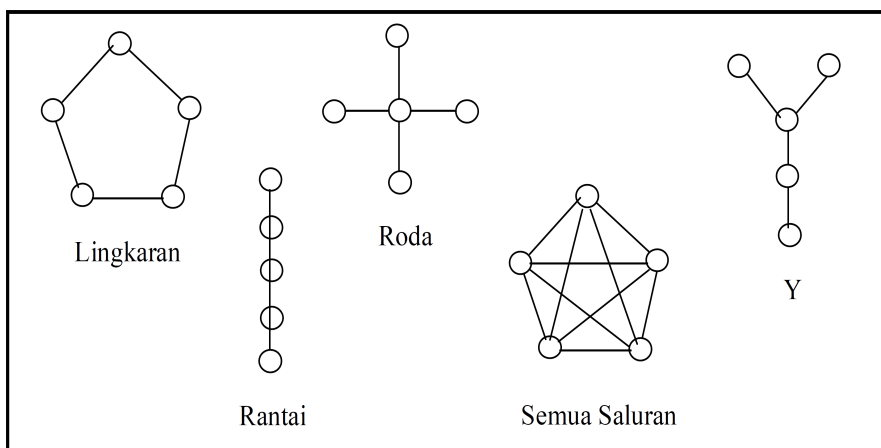


Diagram 1. Struktur Jaringan Komunikasi

a. Model Rantai

Metode jaringan komunikasi di sini terdapat lima tingkatan dalam jenjang hirarkisnya dan hanya dikenal komunikasi sistem arus ke atas (*upward*) dan ke bawah (*downward*), yang artinya menganut hubungan komunikasi garis langsung (komando) baik ke atas atau ke bawah tanpa terjadinya suatu penyimpangan.

b. Model Roda

Sistem jaringan komunikasi di sini, semua laporan, instruksi perintah kerja dan pengawasan terpusat satu orang yang memimpin empat bawahan atau lebih, dan antara bawahan tidak terjadi interaksi (komunikasi sesamanya).

c. Model Lingkaran

Model jaringan komunikasi lingkaran ini, pada semua anggota/staff bisa terjadi interaksi pada setiap tiga tingkatan hirarkinya tetapi tanpa ada kelanjutannya pada tingkat yang lebih tinggi, dan hanya terbatas pada setiap level.

d. Model Saluran Bebas/Semua Saluran

Model jaringan komunikasi sistem ini, adalah pengembangan model lingkaran, di mana dari semua tiga level tersebut dapat melakukan interaksi secara timbal balik tanpa menganut siapa yang menjadi tokoh sentralnya.

e. Model Huruf 'Y'

Model jaringan komunikasi dalam organisasi di sini, tidak jauh berbeda dengan model rantai, yaitu terdapat empat level jenjang hirarkinya, satu supervisor mempunyai dua bawahan dan dua atasan mungkin yang berbeda divisi/departemen.

B. PERANAN JARINGAN KERJA KOMUNIKASI

Analisis jaringan telah mengungkapkan sifat-sifat khas sejumlah peranan jaringan komunikasi. Berikut adalah tujuh peranan jaringan komunikasi, antara lain :

1. Anggota klik

Klik adalah sebuah kelompok individu yang paling sedikit separuh dari kontakannya merupakan hubungan dengan anggota-anggota lainnya. Prasyarat keanggotaan klik adalah bahwa individu-individu harus mampu melakukan kontak satu sama lainnya, bahkan dengan cara tidak langsung. Klik terdiri dari individu-individu yang keadaan sekelilingnya memungkinkan kontak antar individu, dan yang merasa amat puas dengan kontak-kontak tersebut. Klik-terdiri dari individu-individu yang memiliki alasan formal, yang berhubungan dengan jabatan untuk melakukan kontak sekaligus juga mempunyai alasan informal yang bersifat antar pesona.

2. Penyendiri

Adalah mereka yang hanya melakukan sedikit atau sama sekali tidak mengadakan kontak dengan anggota kelompok lainnya. Beberapa anggota organisasi menjadi penyendiri bila berurusan dengan kehidupan pribadi pegawai-pegawai lainnya tetapi jelas merupakan anggota klik bila pesan-pesan berkenaan dengan perubahan dalam kebijakan dan prosedur organisasi.

3. Jembatan

Adalah seorang anggota klik yang memiliki sejumlah kontak yang menonjol dalam kontak antar kelompok, juga menjalin kontak dengan anggota klik lain. Sebuah jembatan berlaku sebagai pengontak langsung antara dua kelompok pegawai.

4. Penghubung

Adalah orang yang mengaitkan atau menghubungkan dua klik atau lebih tetapi ia bukan anggota salah satu kelompok yang dihubungkan tersebut. Penghubung mengkaitkan satuan-satuan organisasi bersama-sama dan menggambarkan orang-orang yang berlaku sebagai penyaring informasi.

5. Penjaga gawang

Adalah orang yang secara strategis ditempatkan dalam jaringan agar dapat melakukan pengendalian atas pesan apa yang akan disebarluaskan melalui sistem tersebut.

6. Pemimpin pendapat

Adalah orang tanpa jabatan formal dalam semua sistem sosial, yang membimbing pendapat dan mempengaruhi orang-orang dalam keputusan mereka. Mereka merupakan orang-orang yang mengikuti persoalan dan dipercaya orang-orang lain untuk mengetahui apa yang sebenarnya terjadi.

7. Kosmopolit

Adalah individu yang melakukan kontak dengan dunia luar, dengan individu-individu diluar organisasi. Kosmopolit menghubungkan para anggota organisasi dengan orang-orang dan peristiwa-peristiwa diluar batas-batas struktur organisasi.

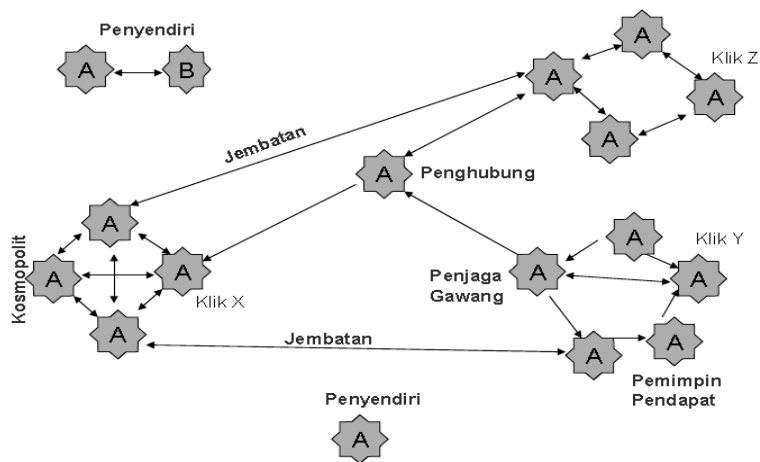


Diagram 2. Perananan Jaringan Informasi

C. ARUS KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

a. Komunikasi ke atas

Merupakan pesan yang dikirim dari tingkat hirarki yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Misal : dari ketua himpunan ke ketua bidang, atau dari ketua panitia ke para pelaksana. Komunikasi ini sangat penting untuk mempertahankan dan bagi pertumbuhan organisasi. Muncul manajemen umpan balik yang dapat menumbuhkan semangat kerja bagi anggota organisasi. Adanya perasaan memiliki dan merasa sebagai bagian dari organisasi dari bawahannya.

Masalah yang timbul dalam komunikasi ke atas :

1. Karena pesan yang mengalir ke atas sering merupakan pesan yang harus didengar oleh hirarki yang lebih tinggi/atasan, para pekerja seringkali enggan menyampaikan pesan yang negatif.
2. Seringkali pesan yang disampaikan ketas, terutama yang menyangkut ketidakpuasan bawahan, tidak didengar atau ditanggapi oleh manajemen.
3. Kadang-kadang pesan tidak sampai. Karena disaring oleh penjaga gerbang arus pesan. Atau bisa terjadi lebih baik bertanya pada rekan kerja atau sesama mahasiswa.
4. Arus ke bawah terlalu besar sehingga tidak ada celah untuk menerima pesan dari bawah.
5. Hambatan fisik. Biasanya secara fisik pimpinan dengan bawahan berjauhan.

b. Komunikasi ke bawah

Merupakan pesan yang dikirim dari tingkat hirarki yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah. Contoh, pesan dari direktur pada sekretaris, dari ketua senat pada bawahannya, dll.

Masalah yang timbul Manajemen dan bawahan seringkali berbicara dengan bahasa yang berbeda.

c. Komunikasi Lateral

Merupakan arus pesan antar sesama-ketua bidang ke ketua bidang, anggota ke anggota. Pesan semacam ini bergerak di bagian bidang yang sama di dalam organisasi atau mengalir antar bagian.

Masalah yang timbul

1. Bahasa yang khusus dikembangkan oleh divisi tertentu di dalam organisasi
2. Merasa bidangnya adalah yang paling penting dalam organisasi

d. Kabar Burung

Jika tiga jenis komunikasi di atas mengikuti pola struktur formal di dalam organisasi, maka yang tergolong kabar burung tidak mengikuti garis formal semacam itu. Sulit melacak sumber asli penyampai pesan.

Kabar burung seringkali dipergunakan apabila:

1. Ada perubahan besar dalam organisasi
2. Informasinya baru
3. Komunikasi tatap muka secara fisik mudah dilakukan
4. Anggotanya terkelompokan pada bidang-bidang tertentu.

e. Kepadatan Informasi

Banyaknya informasi yang diterima sehingga timbul kesulitan untuk menentukan informasi mana yang dianggap lebih penting untuk disampaikan terlebih dahulu. Mudah-mudahan informasi dapat diterima dan disebarkan membuat para pemberi pesan lupa bahwa informasi yang disampaikan butuh dicerna terlebih dahulu dan itu membutuhkan waktu. Apalagi informasi yang disampaikan oleh atasan lebih banyak mengenai permasalahan daripada pemecahan.

D. ALIRAN INFORMASI DALAM ORGANISASI

Sifat Aliran Informasi

Aliran informasi dalam suatu organisasi adalah suatu proses dinamik; dalam proses inilah pesan-pesan secara tetap dan berkesinambungan diciptakan, ditampilkan, dan diinterpretasikan. Proses ini berlangsung terus dan berubah secara konstan-artinya komunikasi organisasi bukanlah sesuatu yang terjadi kemudian berhenti. Komunikasi terjadi sepanjang waktu.

Guetzkow (1965) menyatakan bahwa aliran informasi dalam suatu organisasi dapat terjadi dengan tiga cara :

1. Serentak
2. Berurutan
3. Kombinasi antara serentak dan berurutan

Ad.1. Penyebaran pesan secara serentak

Maksudnya adalah penyebaran pesan yang dilakukan secara bersama dan pesan tersebut harus tiba di beberapa tempat yang berbeda pada saat yang sama. Penyebaran pesan tersebut memerlukan suatu rencana untuk menggunakan strategi atau teknik penyebaran pesan. Strategi dan teknik penyebaran pesan biasanya dipertimbangkan berdasarkan waktu dan media apa yang digunakan agar pesan tersebut dapat cepat diterima oleh si penerima pesan,

Ad.2. Penyebaran pesan secara berurutan

Haney (1962) mengemukakan bahwa penyampaian pesan berurutan merupakan bentuk komunikasi yang utama, yang pasti terjadi dalam organisasi, meliputi perluasan bentuk penyebaran diadik. Dalam hal ini setiap individu penerima pesan pertama mula-mula menginterpretasikan pesan-pesan yang diterimanya dan kemudian meneruskan hasil interpretasinya kepada orang berikutnya dalam rangkaian tersebut.

E. POLA ALIRAN INFORMASI

Aliran informasi berkembang dari kontak antar pesona yang teratur dan cara-cara rutin pengiriman dan penerimaan pesan. Katz dan Kahn (1966) menunjukkan bahwa pola atau keadaan urusan yang teratur mensyaratkan bahwa komunikasi diantara para anggota system tersebut dibatasi.

Analisis eksperimental pola-pola komunikasi menyatakan bahwa pengaturan tertentu mengenai siapa berbicara kepada siapa mempunyai konsekuensi besar dalam berfungsinya organisasi. Menurut pola aliran informasi dibedakan menjadi:

1. Pola roda

Adalah pola yang mengarahkan seluruh informasi kepada individu yang menduduki posisi sentral. Orang yang dalam posisi sentral menerima kontak dan informasi yang disediakan oleh anggota organisasi lainnya dan memecahkan masalah dengan saran dan persetujuan anggota lainnya.

2. Pola lingkaran

Adalah pola informasi yang memungkinkan semua anggota berkomunikasi satu dengan yang lainnya hanya melalui sejenis system pengulangan pesan. Tidak seorang anggotapun yang dapat berhubungan langsung dengan semua anggota lainnya, demikian pula tidak ada anggota yang memiliki akses langsung terhadap seluruh informasi yang diperlukan untuk memecahkan persoalan.

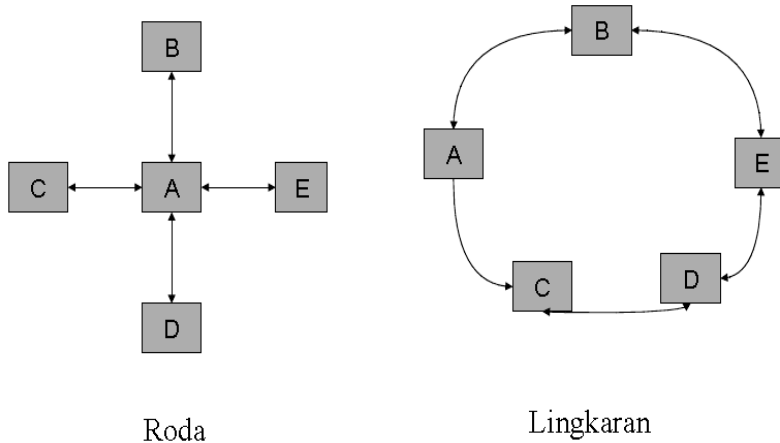


Diagram 3. Pola Informasi

F. ALUR KOMUNIKASI

Komunikasi keatas, kebawah, dan menyamping merupakan ciri-ciri arah dan alur komunikasi organisasional, dan mereka menggambarkan saluran komunikasi formal dan informal. Alur komunikasi diatur di dalam organisasi. Ada secara eksplisit dan implisit pembatas pada siapa dapat berkomunikasi, dengan cara bagaimana, tentang apa, dan untuk tujuan apa.

Saluran Komunikasi Formal

Jaringan komunikasi organisasi merupakan suatu struktur saluran dimana informasi melewatinya dari individu satu ke individu lainnya. Jaringan tersebut mengandung alur informasi, dan ia mencerminkan interaksi formal antar anggota organisasi. Beberapa jaringan yang berbeda beroperasi di dalam organisasi kerja (lihat gambar). Jaringan rantai merupakan suatu pola komunikasi yang ada pada birokrasi dan organisasi lain dimana terdapat suatu rantai formal komando.

Informasi melintasi hirarki organisasi baik ke atas maupun ke bawah dengan pertukaran antara satu orang dan dua orang lainnya—satu di atas dan satu dibawah posisi seseorang itu sendiri. Bergantung pada ukurannya, organisasi mungkin memiliki beberapa rantai komunikasi yang menghubungkan tingkatan-tingkatan organisasi yang lebih tinggi dan lebih bawah. Meskipun rantai tersebut hanya memiliki kapasitas dua-jalur, ini digunakan terutama untuk komunikasi kebawah.

Jaringan roda memasukkan satu orang yang berkomunikasi dengan masing-masing dari sejumlah orang lainnya. Jaringan Y memasukkan dua orang sentral yang menyampaikan informasi kepada yang lainnya pada batas luar suatu pengelompokkan. Pada jaringan ini, seperti pada jaringan rantai, sejumlah saluran terbuka dibatasi, dan komunikasi disentralisasi/dipusatkan. Orang hanya bisa secara resmi berkomunikasi dengan orang-orang tertentu saja.

Pada jaringan pinwheel, seluruh saluran terbuka. Setiap orang berkomunikasi dengan setiap orang lainnya. Pinwheel ini memberikan contoh suatu struktur komunikasi yang terdesentralisasi. Jaringan terpusat/sentralisasi dan disentralisasi memiliki kegunaan yang berbeda. Sebagai contoh, struktur desentralisasi dapat lebih efektif untuk pemecahan masalah secara kreatif, sedangkan struktur desentralisasi lebih bagus untuk pergerakan informasi yang cepat.

G. ARAH KOMUNIKASI

Komunikasi organisasi berbeda sesuai dengan apakah tujuan pokoknya mengirim informasi kebawah, ataukah pada arah yang horisontal. Komunikasi kebawah membawa informasi yang berhubungan dengan tugas pada seseorang yang melakukan tugas tersebut. Ia juga membawa informasi tentang kebijakan dan prosedur, serta bisa jadi digunakan untuk feedback yang bersifat motivasional pada karyawan. Komunikasi lateral atau horisontal terjadi antar rekan kerja. Anggota tim dan departemen harus berkomunikasi untuk memperluas hubungan kerja mereka. Karena jalur otoritas tidak berseberangan, maka komunikasi lateral ini lebih cepat daripada komunikasi ke atas atau ke bawah secara hirarkis.

Komunikasi ke atas membawa informasi dari tingkat bawah ke tingkat atas organisasi. Informasi itu mungkin concern pada aktivitas lingkungan luar atau internal pada tingkat bawah organisasi. Para pimpinan organisasi menerima feedback tentang efektifitas keputusan yang telah diambilnya. Anggota tingkat bawah mempunyai kesempatan untuk menginformasikan dan mengajukan keluhan, dan memberikan saran untuk pengembangan.

Pesan lebih mungkin untuk dimengerti ketika sebuah pertukaran terjadi daripada ketika penerima tidak membuat respon apapun. Dengan komunikasi satu-arah, informasi dikirim ke bawah dari pimpinan kepada anggota. Pimpinan tidak menanyakan atau tidak mengharapkan suatu respon. Tentu saja, jika tidak ada komunikasi keatas, maka akan sangat sulit mengetahui apakah pesan pimpinan telah dapat diterima. Pada komunikasi dua-arah, penerimaan pesan dapat diperjelas sebab suatu respon diharapkan kemunculannya. Komunikasi dua-arah ini memungkinkan misunderstanding/ kesalahpahaman dapat diijinihkan.

Para teoritikus human relation, berusaha mendorong ke arah terbukanya komunikasi antara para pimpinan dan anggota-anggotanya. Komunikasi terbuka

merupakan penyingkapan informasi personal dan/atau yang berhubungan dengan pekerjaan. Dua isu sentral dari konsep itu adalah kejujuran dalam menyingkap informasi dan keikhlasan dalam menerimanya.

Pentingnya komunikasi ke atas :

- Memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan.
- Memberitahu penyelia kapan bawahan siap menerima informasi.
- Mendorong keluhan kesah muncul ke permukaan sehingga penyelia tahu apa yang mengganggu mereka.
- Menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan.
- Mengizinkan penyelia untuk menentukan apakah bawahannya memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah.
- Membantu pegawai mengatasi masalah pekerjaan mereka

Yang harus dikomunikasikan ke atas :

- Memberitahu apa yang dilakukan bawahan (pekerjaan, prestasi, kemajuan, rencana di masa datang).
- Menjelaskan persoalan kerja yang belum terpecahkan oleh bawahan.
- Memberi saran atau gagasan untuk perbaikan dalam unit-unit mereka.
- Mengungkapkan pikiran dan perasaan bawahan tentang pekerjaan, rekan kerja dan organisasi mereka.

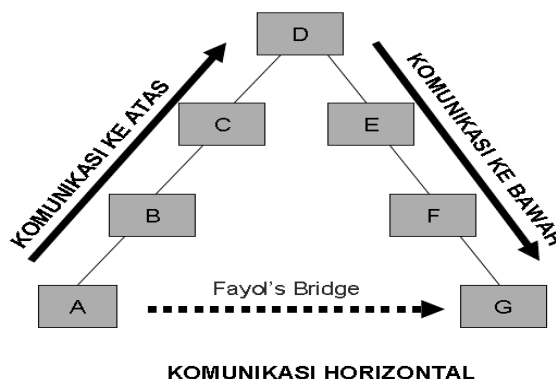


Diagram 4. Arah Aliran Komunikasi

Arah Aliran Informasi

Komunikasi kebawah

Komunikasi kebawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Adapun jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan, antara lain :

- Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan

- Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
- Informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi
- Informasi mengenai kinerja pegawai
- Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas
- Informasi yang disampaikan dari seorang atasan kepada bawahan tidaklah begitu saja disampaikan, utamanya mereka harus melewati pemilihan metode dan media informasi. Ada enam kriteria yang sering digunakan untuk memilih metode penyampaian informasi kepada para pegawai, antara lain :
 - a. Ketersediaan
 - b. Biaya
 - c. Pengaruh
 - d. Relevansi
 - e. Respons
 - f. Keahlian

Adapun metode yang sering digunakan para atasan untuk menyampaikan informasi kepada bawahannya antara lain :

- a. Tulisan saja
- b. Lisan saja
- c. Tulisan diikuti lisan
- d. Lisan diikuti tulisan
- e. Komunikasi ke Atas

Komunikasi keatas

Komunikasi keatas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Beberapa alasan pentingnya arus komunikasi keatas didasarkan pada :

Aliran informasi keatas memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang-orang lainnya. Komunikasi keatas memberitahukan kepada penyelia kapan bawahan mereka siap menerima apa yang dikatakan kepada mereka. Komunikasi keatas memungkinkan –bahkan mendorong– keluhan dan keluhan munculkan ke permukaan sehingga penyelia tahu apa yang mengganggu mereka yang paling dekat dengan operasi-operasi sebenarnya.

Komunikasi keatas menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberi kesempatan kepada pegawai untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah. Komunikasi keatas membantu pegawai mengatasi masalah pekerjaan mereka dan dengan organisasi tersebut. Komunikasi keatas mengizinkan penyelia untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah.

Kebanyakan analisis dan penelitian dalam komunikasi keatas menyatakan bahwa penyelia dan manajer harus menerima informasi berupa ; informasi yang memberitahukan apa yang dilakukan bawahan, menjelaskan persoalan-persoalan kerja, memberi saran atau gagasan untuk perbaikan dalam unit-unit mereka, dan mengungkapkan bagaimana pikiran dan perasaan bawahan tentang pekerjaan mereka, rekan kerja mereka, dan organisasi.

Komunikasi keatas dapat menjadi terlalu rumit dan menyita waktu dan mungkin hanya segelintir manajer organisasi yang mengetahui bagaimana cara memperoleh informasi dari bawah. Sharma (1979) memberikan alasan mengapa komunikasi keatas terlihat amat sulit :

- Kecenderungan bagi pegawai untuk menyembunyikan pikiran mereka.
- Perasaan bahwa penyelia dan manajer tidak tertarik kepada masalah pegawai.
- Kurangnya penghargaan bagi komunikasi keatas yang dilakukan pegawai.
- Perasaan bahwa penyelia dan manajer tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap pada apa yang disampaikan pegawai.

Prinsip-prinsip saluran keatas

Planty dan machaver (1952) mengemukakan tujuh prinsip sebagai pedoman program komunikasi keatas. Prinsip-prinsip tersebut antara lain ;

- Program komunikasi keatas yang efektif harus direncanakan.
- Program komunikasi keatas yang efektif berlangsung secara berkesinambungan.
- Program komunikasi keatas yang efektif menggunakan saluran rutin
- Program komunikasi keatas yang efektif menitikberatkan kepekaan dan penerimaan dalam pemasukan gagasan dari tingkat yang lebih rendah.
- Program komunikasi keatas yang efektif mencakup mendenngarkan secara objektif
- Progaranm komunikasi keatas yang efektif mencakup tindakan untuk menanggapi masalah
- Progran komunikasi keatas yang efektif menggunakan berbagai media dan metode untuk meningkatkan aliran informasi.

Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal terdiri dari penyampaian informasi diantara rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama.

Tujuan dari komunikasi horizontal adalah :

- Untuk mengkordinasikan penugasan kerja
- Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan
- Untuk memecahkan masalah
- Untuk memperoleh pemahaman bersama
- Untuk mendamaikan, berunding, dan menengahi perbedaan
- Untuk menumbuhkan dukungan antar pesona

Bentuk komunikasi horizontal yang paling umum mencakup semua jenis kontak antar pesona. Bahkan bentuk komunikasi horizontal tertulis cenderung menjadi lebih lazim. Komunikasi horizontal paling sering terjadi dalam rapat komisi, interaksi pribadi, selama waktu istirahat, obrolan di telepon, memo dan catatan, kegiatan social dan lingkaran kualitas.

Komunikasi Lintas Saluran

Merupakan penyampaian informasi rekan sejawat yang melewati batas-batas fungsional dengan individu yang tidak menduduki posisi atasan maupun bawahan mereka. Mereka melintasi jalur fungsional dan berkomunikasi dengan orang-orang yang diawasi dan yang mengawasi tetapi bukan atasan ataupun bawahan mereka. Mereka tidak melewati otoritas lini untuk mengarahkan orang-orang yang berkomunikasi dengan mereka dan terutama harus mempromosikan gagasan-gagasan mereka. Namun mereka memiliki mobilitas tinggi dalam organisasi; mereka dapat mengunjungi bagian lain atau meninggalkan kantor mereka hanya untuk terlibat dalam komunikasi informal.

Komunikasi Informal, Pribadi, atau Selingan

Informasi informal/personal ini muncul dari interaksi diantara orang-orang, informasi ini tampaknya mengalir dengan arah yang tidak dapat diduga, dan jaringannya digolongkan sebagai selentingan. Informasi yang mengalir sepanjang jaringan kerja selentingan terlihat berubah-ubah dan tersembunyi. Dalam istilah komunikasi selentingan digambarkan sebagai metode penyampaian laporan rahasia tentang orang-orang dan peristiwa yang tidak mengalir melalui saluran perusahaan yang formal. Informasi yang diperoleh melalui selentingan lebih memperhatikan apa yang dikatakan atau didengar oleh seseorang daripada apa yang dikeluarkan oleh pemegang kekuasaan.

Hubungan

Goldbaber mendefinisikan organisasi sebagai sebuah jaringan hubungan yang saling bergantung, ini berarti bahwa hal-hal tersebut saling mempengaruhi dan saling dipengaruhi satu sama lainnya. Pola dan sifat hubungan dalam organisasi dapat ditentukan oleh jabatan dan peranan yang ditetapkan bagi jabatan tersebut. Namun individu-individu bertindak diluar struktur peranan, sehingga menciptakan jalinan komunikasi dan struktur. Hubungan-hubungan dalam organisasi berbeda ditinjau dari sifat antarpesona hubungan tersebut.

Hubungan Antar Pesona

Hubungan paling intim yang kita miliki dengan orang-orang lain dalam tingkat pribadi, antar teman, sesame sebaya, biasanya disebut hubungan antar pesona. Suatu analisis khusus tentang hubungan antar pesona menyatakan bahwa kita akan berhasil bila kita melakukan hal-hal berikut ini :

1. Menjaga kontak pribadi yang akrab tanpa menumbuhkan perasaan bermusuhan
2. Menetapkan dan menegaskan identitas kita dalam hubungan dengan orang lain tanpa membesar-besarkan ketidaksepakatan.
3. Menyampaikan informasi kepada oranglain tanpa menimbulkan kebingungan, kesalahpahaman, penyimpangan, atau perubahan lainnya yang disengaja
4. Terlibat dalam pemecahan masalah yang terbuka tanpa menimbulkan sikap mbertahan atau menghentikan proses
5. Membantu orang-orang lainnya untuk mengembangkan gaya hubungan persona dan antar pesona yang efektif
6. Ikut serta dalam interaksi social informal tanpa terlibat dalam muslihat atau gurauan atau hal-hal lainnya yang mengganggu komunikasi yang menyenangkan

Hubungan antar pesona cenderung menjadi lebih baik bila kedua belah pihak melakukan hal-hal berikut :

1. Menyampaikan perasaan secara langsung dan dengan cara yang hangat dan ekspresif
2. Menyampaikan apa yang terjadi dalam lingkungan pribadi mereka melalui penyingkapan diri
3. Menyampaikan pemahaman yang positif, hangat kepada satu sama lainnya dengan memberikan respons-respons yang relevan dan penuh pengertian
4. Bersikap tulus kepada satu sama lain dengan menunjukkan sikap menerima secara verbal maupun non verbal
5. Selalu menyampaikan pandangan positif tanpa syarat terhadap satu sama lainnya dalam perbincangan yang tidak menghakimi dan ramah
6. Berterus-terang mengapa menjadi sulit atau bahkan mustahil untuk sepakat satu sama lainnya dalam perbincangan yang tidak menghakimi, cermat, jujur, dan membangun.

Hubungan posisional

Hubungan posisional ditentukan oleh struktur dan tugas-tugas fungsional anggota organisasi. Menurut Koontz dan O'Donnel (1968) lusinan kesalahan umum yang merintangi kinerja efektif dan efisien individu dalam organisasi adalah ;

1. Kegagalan untuk merencanakan secara benar
Sebagian dari kegagalan untuk merencanakan dengan benar lebih banyak terletak pada pengaturan disekitar orang-orang dari pada pengaturan jabatan.
2. Kegagalan untuk menjernihkan hubungan
Kegagalan untuk menjernihkan hubungan organisasi menimbulkan kecemburuan, percekcoakan, ketidakamanan, ketidakefisienan, dan pelepasan tanggung jawab lebih banyak dari kesalahan lainnya dalam pengorganisasian

Hubungan Atasan-Bawahan

Konsep hubungan atasan-bawahan bersandar kuat pada perbedaan dalam otoritas, yang diterjemahkan menjadi perbedaan dalam status, hak, dan pengawasan. Sintesa Jablin tentang komunikasi atasan bawahan memperkenalkan sembilan kategori masalah :

- Pola interaksi
- Keterbukaan
- Distorsi ke atas
- Pengaruh ke atas
- Jarak informasi semantic
- Atasan efektif versus atasan tidak efektif
- Sifat-sifat pribadi diad
- Umpan balik
- Pengaruh variable-variabel organisasi sistemik pada kualitas komunikasi atasan bawahan

Hubungan Berurutan

Informasi disampaikan ke seluruh organisasi formal oleh suatu proses; dalam proses ini orang dipuncak hierarki mengirimkan pesan ; kepada orang kedua yang kemudian mengirimkannya lagi kepada orang ketiga. Reproduksi pesan orang pertama menjadi pesan orang kedua, dan reproduksi pesan orang kedua menjadi pesan orang ketiga. Tokoh kunci dalam system ini adalah pengulang pesan (relayor).

Fungsi pengulang pesan

Seorang pengulang pesan menerima pesan dan membawanya sepanjang sebagian perjalanan pesan itu kearah beberapa titik akhir dengan cara yang amat mirip dengan kuda-kuda segar pengganti yang mengangkut penunggangnya sepanjang rute, dan orang yang membawa tongkat dalam lomba lari estafet.

A.G. Smith (1973) memperkenalkan empat fungsi dasar yang dilakukan seorang pengulang pesan, yaitu :

1. Menghubungkan
2. Menyimpan
3. Merentangkan
4. Mengendalikan

Para pengulang pesan adalah orang-orang perantara – penengah antara pengirim dan penerima. Mereka menghubungkan unit-unit system dengan menyelaraskan unit-unit tersebut satu sama lainnya. Adakalanya pengulang pesan mengubah pesan yang dibawanya untuk tujuan menghasilkan keharmonisan antara unit-unit dalam system tersebut, namun mengubah pesan bertentangan dengan etika memelihara dan melestarikan system. Meskipun demikian, dengan mengatur penyampaian, penyimpanan, dan penafsiran pesan, seorang pengulang pesan melakukan pengendalian atas system komunikasi.

Distorsi dan Hilangnya Komunikasi

Sebagai informasi yang dikirim kebawah dari pimpinan kepada anggota organisasi melalui suatu jaringan yang terbatas, seperti jaringan rantai, ia diubah melalui proses Filtering. Pimpinan tingkat menengah menyaring informasi yang mereka terima dan

teruskan. Mereka menghilangkan beberapa bagian dari informasi itu dan menambah detail pada bagian yang lain. Mereka mengirimkannya kepada beberapa bawahan tetapi tidak seluruhnya.

Pada setiap tingkatan yang dilalui oleh sebuah pesan, seorang pimpinan memutuskan seberapa banyak informasi yang perlu dikirimkan. Jelasnya, dengan sembrono, pesan awalnya menjadi berubah. Informasi hilang, dan pesan menjadi terdistorsi. Seberapa seriuskah masalah filtering ini? Beberapa pihak telah melaporkan bahwa sebanyak 80% informasi hilang sebagai pesan yang turun dari atas ke bawah organisasi, mengindikasikan bahwa filtering dapat menjadi masalah besar (Nichols, 1962). Bagaimanapun juga, filtering seringkali diperlukan.

Komunikasi tentang kebijakan dan prosedur organisasi mungkin butuh diterjemahkan ke dalam bahasa yang relevan dengan tugas sebelum mereka dikirim kepada anggota. Filtering terjadi pada komunikasi keatas dengan cara yang sama. Pimpinan menengah merangkum informasi dari tingkat bawah sebelum mengirimnya kepada pimpinan tingkat di atasnya. Ini mungkin perlu jika atasan tidak memiliki waktu atau keahlian teknis untuk mengkaji dan mengerti pesan aslinya. Anggota mungkin juga menyaring informasi sebelum mereka mengirimnya kepada seorang atasan. Beberapa informasi ditahan ketika komunikasi berisikan berita buruk atau ketika atasan di atasnya tidak dipercaya. Kesalahan umum dalam komunikasi keatas adalah penghilangan detail yang penting (Gaines, 1980). Detail yang dihilangkan dari pesan ini seringkali dibelokkan dalam saluran komunikasi lateral. Sehingga informasi yang seharusnya diberikan

H. MEMBANGUN KOMUNIKASI EFEKTIF DENGAN INFORMASI YANG EFEKTIF

Sebagai makhluk sosial komunikasi merupakan hal yang paling dekat dengan kita. Komunikasi dapat kita artikan sebagai berbagi pikiran, informasi dan intelijen. Segala bentuk aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dengan tujuan menyampaikan pesannya pada orang lain merupakan tujuan komunikasi. Lalu jika pesan yang kita maksudkan tersebut tidak sesuai dengan penangkapan lawan bicara kita, terjadilah mis-komunikasi. Sebuah komunikasi yang efektif membutuhkan kejernihan pesan, kelengkapan pesan, ekspresi wajah, kontak mata, postur tubuh, dan penampilan fisik secara eksternal.

Di era modern ini mungkin agak “risikan” melihat seseorang berusaha menciptakan kesadaran komunikasi. Banyak di antara kita memberi sedikit perhatian pada hal ini tetapi kenyataanya komunikasi ini terus berlangsung, tak peduli siapa anda, jika anda tidak bisa berkomunikasi dengan semestinya maka tak seorangpun akan mendengarkan Anda. Jadi komunikasi merupakan sebuah asset penting sebagai tambahan untuk kepribadian Anda. Bagaimana membangun sebuah komunikasi efektif tersebut, berikut beberapa hal yang sebaiknya jadi pertimbangan untuk dikembangkan:

Kontak Mata

Hal pertama yang dilakukan seorang pembicara yang baik adalah menatap lawan bicara dan mengambil jeda untuk memulai sebuah pembicaraan. Ini merupakan salah satu cara yang membantu untuk menciptakan kesan baik pada lawan bicara. Usahakan mempertahankan kontak mata sepanjang pembicaraan, agar lawan bicara Anda tak merasa diabaikan.

Ekspresi Wajah

Wajah merupakan cermin kepribadian individual. Ekspresi wajah mengungkapkan pikiran yang sedang melintas pada diri seseorang. Sebagai contoh: sebuah senyum mengungkap keramah-tamahan dan kasih-sayang; Mengangkat alis mata menunjukkan ekspresi heran; Mengernyitkan dahi menyampaikan ketakutan dan kegelisahan. Semua emosi dan berbagai macam tingkah manusia diekspresikan dalam emosi yang berbeda yang tergambar di wajah. Jadi saat melakukan komunikasi tunjukkan ekspresi bahwa Anda tertarik dengan bahan pembicaraan.

Postur Tubuh

Setiap gerak-gerik tubuh saat berbicara mesti dikoordinasikan dengan kekuatan meyakinkan dari Anda. Mereka bisa jadi semacam tambahan untuk cara efektif yang dapat ditangkap secara visual daripada secara verbal. Sebagai contoh: menundukan kepala menunjukkan penyelesaian pernyataan; mengangkat kepala menunjukkan akhir pertanyaan; Terlalu sering menggerakkan bagian tubuh mengungkapkan sedang bergegas atau kebingungan. Untuk itu perhatikan gerak-gerik Anda saat melakukan komunikasi dengan lawan bicara.

Selera Berbusana

Busana memiliki tugas penting dalam menimbulkan kesan. Orang yang berbusana sesuai dengan struktur tubuh mereka nampak lebih menarik. Penampilan fisik seseorang dan busana yang dikenakan membuat dampak pasti pada proses komunikasi. Kita semua berbusana dan mungkin banyak diantara kita tak terlalu memperhatikan, namun hal kecil ini memiliki peran untuk sebuah efektif. Jika kita memperhatikan bagaimana cara berbusana, hal itu akan memperbaiki

I. HUKUM KOMUNIKASI YANG EFEKTIF

Informasi merupakan hal yang penting dalam kegiatan berkomunikasi. Inti komunikasi adalah penyampaian informasi. Sebuah komunikasi yang efektif antara pengirim, penerima dan media komunikasi tentunya memerlukan informasi sebagai bahan dalam kegiatan komunikasi. Lalu bagaimana agar informasi dari pengirim dapat diterima dengan baik oleh penerima?. Pertanyaan ini dapat dijawab dengan membahas masalah hukum atau kaidah komunikasi yang efektif. Hukum komunikasi yang efektif adalah sebagai berikut:

Hukum 1: Respect

Hukum pertama dalam mengembangkan komunikasi yang efektif adalah sikap menghargai setiap individu yang menjadi sasaran pesan yang kita sampaikan. Rasa hormat dan saling menghargai merupakan hukum yang pertama dalam kita berkomunikasi dengan orang lain. Ingatlah bahwa pada prinsipnya manusia ingin dihargai dan dianggap penting. Jika kita bahkan harus mengkritik atau memarahi seseorang, lakukan dengan penuh respek terhadap harga diri seseorang. Jika kita membangun komunikasi dengan rasa dan sikap saling menghargai dan menghormati, maka kita dapat membangun kerjasama yang akan menghasilkan sinergi yang akan meningkatkan efektifitas kinerja kita baik sebagai individu maupun secara keseluruhan sebagai sebuah tim, bahkan menurut mahaguru komunikasi Dale Carnegie dalam bukunya *how to win friends and influence people*, rahasia terbesar yang merupakan salah satu prinsip dasar dalam berurusan dengan manusia adalah dengan memberikan penghargaan yang tulus dan jujur. Seorang ahli psikologi yang sangat terkenal William James juga mengatakan “Prinsip paling dalam pada sifat dasar manusia adalah kebutuhan untuk dihargai”. Dia mengatakan ini sebagai suatu kebutuhan (bukan harapan ataupun keinginan yang bisa ditunda atau tidak harus dipenuhi), yang harus dipenuhi. Ini adalah suatu rasa lapar manusia yang tak terperikan dan tak tergoyahkan. Lebih jauh Carnegie mengatakan bahwa setiap individu yang dapat memuaskan kelaparan hati ini akan menggenggam orang dalam telapak tangannya.

Charles Schwabb, salah seorang pertama dalam sejarah perusahaan Amerika yang mendapatkan gaji lebih tinggi dari satu juta dolar setahun, mengatakan bahwa aset paling besar yang dia miliki adalah kemampuannya dalam membangkitkan antusiasme pada orang lain. Dan cara untuk membangkitkan antusiasme dan mendorong orang lain melakukan hal-hal terbaik adalah dengan memberi penghargaan yang tulus.

Hukum 2: Emphaty

Empati adalah kemampuan kita untuk menempatkan diri pada situasi atau kondisi yang dihadapi oleh orang lain. Salah satu prasyarat utama dalam memiliki sikap empati adalah kemampuan kita untuk mendengar atau mengerti terlebih dahulu sebelum didengarkan atau dimenegerti oleh orang lain. Secara khusus Covey menaruh kemampuan untuk mendengarkan sebagai salah satu dari 7 kebiasaan manusia yang sangat efektif, yaitu kebiasaan untuk mengerti terlebih dahulu, baru dimengerti ; “ Seek first to understand-understand then be understood to build the skills of emphatetic listening that inspires openness and trust,”. Kata Covey inilah yang disebutnya dengan komunikasi empatic. Dengan memahami dan mendengar orang lain terlebih dahulu, kita dapat membangun keterbukaan dan kepercayaan yang kita perlukan dalam membangun kerjasama atau sinergi dengan orang lain.

Rasa empati akan memungkinkan kita untuk dapat menyampaikan pesan dengan cara dan sikap yang memudahkan penerima pesan menerimanya. Oleh karena itu dalam ilmu pemasaran memahami perilaku konsumen merupakan keharusan. Dengan memahami perilaku konsumen maka kita dapat empati dengan apa yang menjadi kebutuhan,

keinginan, minat, harapan dan kesenangan dari konsumen. Demikian halnya dengan bentuk komunikasi lainnya, misalnya komunikasi dalam membangun kerjasama tim. Kita perlu saling memahami dan mengerti keberadaan orang lain dalam tim kita. Rasa empati akan menimbulkan respek atau penghargaan, dan rasa respek akan membangun kepercayaan yang merupakan unsur utama dalam membangun teamwork.

Jadi sebelum kita membangun komunikasi atau mengirimkan pesan, kita perlu mengerti dan memahami dengan empatik calon penerima pesan kita, sehingga nantinya pesan kita akan dapat tersampaikan tanpa ada halangan psikologis atau penolakan dari penerima.

Empati bisa juga berarti kemampuan untuk mendengar dan bersikap perspektif atau siap menerima masukan ataupun umpan balik apapun dengan sikap yang positif. Banyak sekali dari kita yang tidak mau mendengarkan saran, masukan apalagi kritik dari orang lain. Padahal esensi dari komunikasi adalah aliran dua arah. Komunikasi satu arah tidak akan efektif manakala tidak ada umpan balik (feed back) yang merupakan arus balik dari penerima pesan. Oleh karena itu dalam kegiatan komunikasi pemasaran *above the lines* (mass media advertising) diperlukan kemampuan untuk mendengar dan menangkap umpan balik dari audiensi atau penerima pesan.

Hukum 3: Audible

Makna dari audible antara lain: dapat didengarkan atau dimengerti dengan baik. Jika empati berarti kita harus mendengar terlebih dahulu ataupun mampu menerima umpan balik dengan baik, maka audible berarti pesan yang kita sampaikan dapat diterima oleh orang lain dengan baik. Hukum ini mengatakan bahwa pesan harus disampaikan melalui media atau delivery channel sedemikian hingga dapat diterima dengan baik oleh penerima pesan. Hukum ini mengacu pada kemampuan kita untuk menggunakan berbagai media maupun perlengkapan atau alat Bantu audio visual yang akan membantu kita agar pesan yang kita sampaikan dapat diterima dengan baik. Dalam komunikasi personal, hal ini berarti bahwa pesan disampaikan dengan cara atau sikap yang dapat diterima oleh penerima pesan.

Hukum 4: Clarity

Selain bahwa pesan harus dapat dimengerti dengan baik, maka hukum keempat yang terkait dengan itu adalah kejelasan dari pesan tersebut, sehingga tidak menimbulkan multi interpretasi atau berbagai penafsiran yang berlainan. Clarity dapat pula berarti keterbukaan dan transparansi. Dalam berkomunikasi kita perlu mengembangkan sikap terbuka (tidak ada yang ditutupi atau disembunyikan), sehingga dapat menimbulkan rasa percaya (trust) dari penerima pesan atau anggota tim kita, karena tanpa keterbukaan akan timbul sikap saling curiga dan pada gilirannya akan menurunkan semangat dan antusiasme kelompok atau tim kita.

Hukum 5: Humble

Hukum kelima dalam membangun komunikasi yang efektif adalah sikap rendah hati. Rendah hati tidak sama dengan rendah diri. Sikap ini merupakan unsur yang terkait dengan hukum pertama untuk membangun rasa saling menghargai orang lain, biasanya didasari oleh sikap rendah hati yang kita miliki. Sikap rendah hati pada intinya mencakup pengertian:

- Sikap yang penuh melayani
- Sikap menghargai
- Mau mendengar dan menerima kritik
- Tidak sombong dan memandang rendah orang lain
- Rela memaafkan
- Lemah lembut dan penuh pengendalian diri
- Mengutamakan kepentingan yang lebih besar

Selain hukum berkomunikasi efektif, maka faktor lain seperti etika dan tata cara berkomunikasi juga dapat mempengaruhi efektifitas komunikasi. Berikut di bawah ini adalah beberapa etika dan etiket dalam berkomunikasi antar manusia dalam kehidupan sehari-hari :

1. Jujur tidak berbohong
2. Bersikap Dewasa tidak kekanak-kanakan
3. Lapang dada dalam berkomunikasi
4. Menggunakan panggilan / sebutan orang yang baik
5. Menggunakan pesan bahasa yang efektif dan efisien
6. Tidak mudah emosi / emosional
7. Berinisiatif sebagai pembuka dialog
8. Berbahasa yang baik, ramah dan sopan
9. Menggunakan pakaian yang pantas sesuai keadaan
10. Bertingkahtlaku yang baik

Adapun contoh Teknik Komunikasi Yang Baik, misalnya sebagai berikut:

- Menggunakan kata dan kalimat yang baik menyesuaikan dengan lingkungan
- Gunakan bahasa yang mudah dimengerti oleh lawan bicara
- Menatap mata lawan bicara dengan lembut
- Memberikan ekspresi wajah yang ramah dan murah senyum
- Gunakan gerakan tubuh / gesture yang sopan dan wajar
- Bertingkahtlaku yang baik dan ramah terhadap lawan bicara
- Memakai pakaian yang rapi, menutup aurat dan sesuai sikon

- Tidak mudah terpancing emosi lawan bicara
- Menerima segala perbedaan pendapat atau perselisihan yang terjadi
- Mampu menempatkan diri dan menyesuaikan gaya komunikasi sesuai dengan karakteristik lawan bicara.
- Menggunakan volume, nada, intonasi suara serta kecepatan bicara yang baik.
- Menggunakan komunikasi non verbal yang baik sesuai budaya yang berlaku seperti berjabat tangan, merunduk, hormat, ces, cipika cipiki (cium pipi kanan - cium pipi kiri)

Mengapa komunikasi penting dalam suatu organisasi? Pertanyaan ini kerap dilontarkan oleh mereka yang concern terhadap kajian fenomena komunikasi maupun mereka yang tertarik pada gejala-gejala keorganisasian. Dalam kenyataan masalah komunikasi senantiasa muncul dalam proses pengorganisasian. Komunikasi mempunyai andil membangun iklim organisasi, yang berdampak kepada membangun budaya organisasi, yaitu nilai dan kepercayaan yang menjadi titik pusat organisasi. Tujuan komunikasi dalam proses organisasi tidak lain dalam rangka membentuk saling pengertian (*mutual understanding*). Pendek kata agar terjadi penyetaraan dalam kerangka referensi, maupun dalam pegalaman.

A. ESENSI KOMUNIKASI ORGANISASI

Dalam komunikasi organisasi ada dua konsep dasar yang harus dipahami. Yakni organisasi dan komunikasi. Seperti yang akan anda lihat nanti, bahwa studi komunikasi organisasi lebih banyak akan mengkaji tentang cara orang memandang objek-objek, juga mengkaji mengenai objek-objek itu sendiri.

Konsep tentang “organisasi” atau “pengorganisasian” banyak dipengaruhi oleh perspektif apa yang kita pakai untuk mendekatinya. Ada dua perspektif besar yang bisa kita pakai untuk mendekati konsep ini. Yakni, perspektif objektif dan perspektif subjektif. Pada perspektif objektif menyarankan bahwa sebuah organisasi adalah sesuatu yang bersifat fisik dan konkret, dan merupakan sebuah struktur dengan batas-batas yang pasti. Istilah “organsisasi” mengisyaratkan bahwa sesuatu yang nyata merangkum orang-orang, hubungan-hubungan dan tujuan-tujuan. Sebagian orang menyebut pendekatan ini sebagai pandangan yang menganggap organisasi sebagai wadah (*container view of organisastions*). Organisasi eksis seperti sebuah keranjang, dan semua unsur yang membentuk organisasi tersebut ditempatkan dalam wadah tersebut.

Sementara itu pada pendekatan subjektif memandang organisasi sebagai kegiatan yang dilakukan orang-orang. Organisasi terdiri dari tindakan-tindakan, interaksi dan

“Organisasi” (*organization*) secara khas dianggap sebagai kata benda, sementara “pengorganisian” (*organizing*) dianggap sebagai kata kerja (Weick dalam Pace dan Faules, 2001 : 11). Kaum subjektivis menganggap organisasi sebagai *mengorganisasikan perilaku*. Kaum objektivis menganggap organisasi sebagai struktur, sesuatu yang stabil.

The diagram shows a hierarchical structure of a formal organization enclosed within a large triangle. At the top vertex of the triangle is the text "Organisasi formal". Below it, at the top center, is a single square box representing the top-level unit. A horizontal line below this box branches into two vertical lines, each leading to a square box, representing the second level. Each of these two boxes then branches into two more vertical lines, each leading to a square box, representing the third level. Finally, each of these four boxes branches into two more vertical lines, each leading to a square box, representing the fourth level. There are a total of 16 square boxes in the diagram, arranged in four levels of four boxes each. To the right of the triangle, the word "Lingkungan" is written. At the bottom center of the triangle, the text "Unit Komunikasi (orang dalam suatu hierarki jabatan)" is written.

Diagram 4. Organisasi dan Lingkungan

KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI
58

berbeda; yang mempunyai tingkat kepuasan berbeda dan tingkat kecukupan informasi yang berbeda pula; yang lebih menyukai dan menggunakan jenis, bentuk, dan metode komunikasi yang berbeda dalam jaringan yang berbeda; yang mempunyai tingkat ketelitian pesan yang berlainan; dan yang membutuhkan penggunaan tingkat materi dan energi yang berbeda untuk berkomunikasi efektif. Interaksi di antara semua factor tersebut, dan mungkin lebih banyak lagi, kita sebut *sistem komunikasi organisasi*.

Menurut Sosiolog Amatai Etzioni, masyarakat kita adalah *organizational society*. Kita lahir dalam organisasi, dididik dalam organisasi, dan kebanyakan dari kita menghabiskan waktu untuk bekerja bagi organisasi. Kita menghabiskan banyak waktu senggang kita dalam organisasi. Kebanyakan dari kita juga akan meninggal di organisasi dan ketika tiba waktunya untuk penguburan, organisasi yang paling besar dari semua (negara), harus memberikan ijin resmi (Etzioni, 1964:1).

Rogers dalam bukunya *communication in organization* menyatakan bahwa organisasi adalah suatu sistem yang mapan dari mereka yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melalui suatu jenjang kepangkatan dan pembagian tugas. Devito (1997:337) menjelaskan organisasi sebagai sebuah kelompok individu yang diorganisir untuk mencapai tujuan tertentu. Jumlah anggota organisasi bervariasi dari empat sampai ribuan anggota. Organisasi memiliki tujuan umum untuk meningkatkan pendapatan, namun juga memiliki tujuan-tujuan spesifik yang dimiliki oleh orang-orang dalam organisasi itu. Dan untuk mencapai tujuan, organisasi membuat norma aturan yang dipatuhi oleh semua anggota organisasi. Dari hal diatas, organisasi memiliki karakter yang hampir sama dengan kelompok. Perbedaannya terletak pada jumlah anggota yang relatif lebih banyak dan struktur yang lebih rumit, sehingga norma-norma yang ada dalam organisasi sifatnya juga lebih kompleks. Organisasi memiliki jenjang jabatan yang memungkinkan semua individu dalam organisasi tersebut memiliki perbedaan posisi yang sangat jelas; pimpinan dan bawahan.

Goldhaber (1986) memberikan definisi komunikasi organisasi adalah proses penciptaan 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. Pengertian tersebut mengandung konsep-konsep sebagai berikut:

1. **Proses**, Suatu organisasi adalah suatu sistem terbuka yang dinamis yang menciptakan dan saling menukar informasi diantara anggotanya. Karena gejala menciptakan dan menukar informasi ini berjalan terus menerus dan tidak ada hentinya, maka dikatakan sebagai suatu proses.
2. **Pesan**, yang dimaksud pesan adalah susunan simbol yang penuh arti tentang orang , obyek, kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang lain. Dalam komunikasi organisasi kita mempelajari ciptaan dan pertukaran pesan dalam seluruh organisasi. Pesan dalam organisasi dapat dilihat menurut beberapa klasifikasi yang berhubungan dengan bahasa, penerima yang dimaksud, metode difusi, dan arus tujuan dari pesan. Pengklasifikasian pesan menurut bahasa dapat dibedakan pesan verbal dan non verbal.

Pesan verbal dalam organisasi misalnya; surat, memo, pidato, dan percakapan. Sedangkan pesan nonverbal dalam organisasi terutama sekali yang tidak diucapkan atau dityulis seperti; bahasa gerak tubuh, sentuhan, nada suara, ekspresi wajah, dll.

3. **Jaringan**, organisasi terdiri dari satu seri org yang tiap-tiapnya menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi. Ciptaan dan pertukaran pesan dari orang-orang ini sesamanya terjadi melewati suatu set jalan kecil yang dinamakan jaringan komunikasi. Suatu jaringan komunikasi ini mungkin mencakup hanya dua orang, beberapa orang atau keseluruhan organisasi. Hakikat dan luas dari jaringan ini dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain; hubungan peranan, arah dan arus pesan, hakikat seri dari arus pesan, dan isi dari pesan.
4. **Keadaan Saling Tergantung**, Konsep kunci komunikasi organisasi keempat adalah keadaan yang saling tergantung satu bagian dengan bagian lainnya. Hal ini telah menjadi sifat dari suatu organisasi yang merupakan suatu sistem terbuka. Bila suatu bagian dari organisasi mengalami gangguan maka akan berpengaruh kepada bagian lainnya dan mungkin juga kepada seluruh sistem organisasi. Implikasinya, bila pimpinan membuat suatu keputusan dia harus memperhitungkan implikasi keputusan itu terhadap organisasinya secara menyeluruh.
5. **Hubungan**, Konsep kunci yang kelima dari komunikasi organisasi adalah hubungan. Karena organisasi merupakan suatu sistem terbuka, sistem kehidupan sosial maka untuk berfungsinya bagian-bagian itu terletak pada manusia yang ada dalam organisasi. Dengan kata lain jaringan melalui mana jalannya pesan dalam suatu organisasi dihubungkan oleh manusia. Oleh karena itu hubungan manusia dalam organisasi yang memfokuskan kepada tingkah laku komunikasi dari orang yang terlibat suatu hubungan perlu dipelajari. Sikap, skill, moral dari seseorang, mempengaruhi dan dipengaruhi oleh hubungan yang bersifat organisasi. Hubungan manusia dalam organisasi berkisar mulai dari yang sederhana yaitu hubungan diantara dua orang sampai kepada hubungan yang kompleks. Jadi dalam organisasi terjadi hubungan yang sifatnya individual, kelompok, dan hubungan organisasi.
6. **Lingkungan**, yang dimaksud lingkungan adalah semua totalitas secara fisik dan faktor sosial yang diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem. Yang termasuk lingkungan internal adalah personal/anggota, tujuan, produk, dll. Sedangkan lingkungan eksternal adalah; langganan, saingan, teknologi, dll. Komunikasi organisasi terutama berkenaan dengan transaksi yang terjadi dalam lingkungan internal organisasi yang terdiri dari organisasi dan budayanya, dan antar organisasi dengan lingkungan eksternalnya. Yang dimaksud dengan kultur organisasi adalah pola kepercayaan dan harapan dari anggota organisasi yang menghasilkan norma-norma yang membentuk tingkah laku individu dan kelompok dalam organisasi. Organisasi sebagai suatu sistem terbuka harus berinteraksi dengan lingkungan eksternal seperti; teknologi, ekonomi, undang-undang, dan faktor sosial. Karena faktor

lingkungan berubah-ubah, maka organisasi memerlukan informasi baru. Informasi ini harus dapat mengatasi perubahan dalam lingkungan dengan menciptakan dan pertukaran pesan baik secara internal dalam unit-unit yang relevan maupun terhadap kepentingan umum secara eksternal.

7. **Ketidakpastian**, adalah perbedaan informasi yang tersedia dengan informasi yang diharapkan. Misalnya; organisasi Karang Taruna memerlukan informasi tentang Undang-undang tentang NAPZA untuk disosialisaikan kepada anggotanya, kalau informasi tersebut didapatkan maka tidak masalah, tetapi kalau informasi itu tidak didapatkan maka terjadi ketidakpastian. Untuk mengurangi faktor ketidakpastian ini organisasi menciptakan dan menukar pesan diantara anggota, melakukan suatu penelitian pengembangan organisasi, dan mengahapi tugas-tugas yang kompleks dengan integrasi yang tinggi. Ketidakpastian dalam suatu organisasi juga disebabkan oleh terjadinya banyak informasi yang diterima daripada sesungguhnya diperlukan untuk menghadapi lingkungan mereka. Jadi ketidakpastian dapat disebabkan oleh terlalu sedikit informasi yang didapatkan dan juga karena terlalu banyak yang diterima.

B. ANATOMI ORGANISASI

Menurut Barry Cushway, mengakui meskipun ada bermacam-macam organisasi, hanya sedikit terdapat persamaan, tetapi upaya membandingkan organisasi supaya mengetahui kelebihan dan kekurangannya. Walaupun semua organisasi memiliki karakteristik yang khas, semua organisasi memiliki hal-hal tertentu yang sama yaitu:

1. Satu tujuan
2. Satu struktur.
3. Proses untuk mengkoordinasi kegiatan
4. Orang-orang yang melaksanakan peran-peran yang berbeda.

Pengamat yang lain mengatakan bahwa dalam setiap organisasi, entah tertulis atau tidak terdapat apa yang disebut: Visi, Misi, iklim organisasi, budaya organisasi, motivasi, norma-norma kelompok, dan sebagainya. Semua unsur-unsur tersebut sangat menentukan (berpengaruh) terhadap perilaku organisasi, dapat diringkas sebagai berikut:

- Proses
- Iklim
- Motivasi
- Budaya
- Struktur -----> PERILAKU ORGANISASI
- Norma kelompok
- Gaya manajemen
- Pengaruh luar

Max Weber (1964) membuat kategori organisasi menurut jenis wewenang yang dilaksanakan:

1. Organisasi Tradisional Wewenang ditentukan oleh kebiasaan, serta kepercayaan yang telah lama ada dan tidak perlu dipertanyakan.
2. Organisasi Kharisma Wewenang diambil dari mutu pribadi pemimpinnya.
3. Organisasi Birokrasi Wewenang didasarkan pada pengakuan atas aturan-aturan dan prosedur-prosedur.

Katz dan Kahn (1978) mengemukakan sebagai berikut:

1. Organisasi Ekonomis, berkaitan dengan penciptaan kesejahteraan, pembuatan barang dan jasa.
2. Organisasi Perawatan, yang berkaitan dengan sosialisasi orang untuk melakukan peran, seperti sekolah.
3. Organisasi Penyesuaian, berkaitan dengan menciptakan pengetahuan mengembangkan dan menguji teori. Contohnya; Universitas, lembaga riset.
4. Organisasi Manajerial dan Politik, berkaitan dengan Perundangundangan, koordinasi, dan pengendalian sumber daya. Contoh; pemerintahan, partai politik, dan serikat buruh.

C. BUDAYA ORGANISASI

1. Nilai dan kepercayaan tentang:
 - a. Waktu
 - b. Efisiensi
 - c. Diri
 - d. Tindakan
 - e. Kerja
2. Nilai dan kepercayaan tentang:
 - a. Karyawan
 - b. Pelanggan
 - c. Produksi
 - d. Manajemen
 - e. Masyarakat
 - f. Dll.
3. Efektivitas organisasi:
 - a. Efisiensi
 - b. Kepemimpinan
 - c. Motivasi
 - d. Kinerja
 - e. Komitmen
 - f. Kepuasan

4. Iklim organisasi
 - a. Tanggung jawab tingkat pendelegasian
 - b. Standar
 - c. Imbalan
 - d. Keramahan semangat tim persaudaraan
 - e. Kesiapan teknologi
 - f. Komunikasi terbuka
5. Iklim komunikasi:
 - a. Dukungan
 - b. Keikutsertaan dalam proses keputusan
 - c. Kejujuran, percaya diri, dan keandalan
 - d. Terbuka dan tulus
 - e. Tujuan kinerja yang tinggi

D. EKSISTENSI ORGANISASI

1. Organisasi Paranoid (ketakutan):
 - a. Mutu produksi tidak konsisten.
 - b. Lamban menanggapi perubahan
 - c. Kekurangan produk inovatif
 - d. Struktur biaya boros
 - e. Keterlibatan karyawan rendah
 - f. Layanan pada konsumen tidak responsif
 - g. Kurang alokasi sumber daya
2. Organisasi gagal:
 - a. Krisis identitas
 - b. Kegagalan visi
 - c. Terperangkap skenario besar
 - d. Ketinggalan jaman
 - e. Mengabaikan konsumen
 - f. Musuh dalam selimut.
 - g. Dll.
3. Organisasi yang sehat:
 - a. Mendefinisikan dirinya sebagai sistem
 - b. Mempunyai sistem penginderaan yang kuat untuk menerima informasi terbaru.
 - c. Mempunyai rasa tujuan yang kuat.
 - d. Beroperasi dalam mode bentuk mengikuti fungsi.
 - e. Menggunakan manajemen tim sebagai mode yang dominan
 - f. Menghormati pelayanan konsumen
 - g. Manajemen digerakkan oleh informasi

- h. Keputusan dibuat di tingkat yang paling dekat dengan pelanggan
- i. Mempertahankan komunikasi yang relatif terbuka diseluruh sistem
- j. Para manajer dan tim kerja dinilai dari kinerja dan kemajuan yang dihasilkan
- k. Organisasi beroperasi dalam suatu mode pembelajaran
- l. Toleransi yang tinggi dalam hal-hal yang berbeda, tetapi menghargai inovasi dan kreativitas
- m. Memperhatikan kesejahteraan dan tuntutan keluarga
- n. Memiliki agenda sosial yang eksplisit
- o. Memberi perhatian pada pekerjaan yang efisien.

E. DAUR HIDUP ORGANISASI

Seperti kebanyakan organisasi sosial berbagai data empirik membuktikan bahwa organisasi sosial dan sejenis banyak yang timbul tenggelam, muncul lalu hilang lagi, berubah arah, melalui tahap-tahap tertentu, kemudian mati dan biasanya mencoba menghidupkannya kembali. Untuk itu perlu kiranya kita memahami daur hidup organisasi sebagai berikut:

1. Pacaran

Ini adalah tahap awal sebelum suatu organisasi sosial lahir dan dibentuk. Pada tahap ini ada beberapa orang berkumpul dan berbincang-bincang. Bagi orang yang dimabuk cinta, mereka akan mengatakan hal itu pada siapa saja. Pada tahap ini saling berikrar untuk mengikat jadian pacaran untuk membentuk organisasi.

2. Bayi

Jika gagasan pembentukan suatu organisasi diterima dan benar-benar disepakati, lahirlah suatu organisasi baru. Tetapi seperti biasanya, organisasi yang masih “bayi” ini meletakkan serangkaian kegiatan yang belum jelas benar arah dan tujuannya.

3. Kanak-kanak

Berhasil melalui masa bayi, suatu organisasi kemudian memasuki tahap kanak-kanak yang mulai belajar mengenal, ingin tahu, dan melakukan apa saja. Pada tahap ini para anggota organisasi berusaha meraihnya dengan semangat menggebu-gebu.

4. Remaja

Melewati masa kanak-kanak, suatu organisasi segera beranjak menjadi remaja yang mulai menyadari adanya aturan-aturan, tata tertib, juga adab kesopanan serta tata krama. Pada tahap ini, suatu organisasi mulai menggunakan sebagian besar waktunya untuk memapankan sendi-sendi administrasinya.

5. Dewasa

Jika konflik-konflik intern pada tahap remaja dapat diatasi, suatu organisasi pun mulai memasuki tahap usia dewasa. Pada tahap ini, organisasi sudah menekankan pada

orientasi pada hasil dan prestasi kerja, adanya pandangan bersama yang utuh dan padu, serta mekanisme sistem yang lebih efisien.

6. Matang

Oleh rasa dorongan hasrat yang demikian besar untuk menikmati hasil-hasil kerja dimasa lalu, organisasi pada tahap ini mulai bergerak memasuki masa kematangannya. Pada tahap ini organisasi mencapai puncak kemampuannya, yang tetap berusaha mempertahankan orientasi hasil dan tingkat prestasi yang telah dicapainya . Organisasi mulai sungkan menanggapi hal-hal yang baru dan lebih suka mengerjakan hal-hal yang sudah terbukti berhasil selama ini.

7. Aristokrasi

Pada tahap ini suasana organisasi mulai membosankan. Orang-orang yang memegang tampuk kekuasaan organisasi secara tidak sadar mulai dihindari rasa khawatir berlebihan tentang berkelanjutan hidup organisasi dan masa depannya, namun tidak pernah diungkapkan terus terang.

8. Birokrasi awal

Cepat atau lambat organisasi yang aristokratis tadi akan tersentak kaget jika ada yang mulai berani menyampaikan ada sesuatu yang salah dalam organisasi. Sumber-sumber dana utamanya selama ini mungkin segera menolak memberikan dukungan lebih lanjut.

9. Birokrasi

Pada saat ini organisasi sosial tiba pada tahap birokrasi penuh, yang tertinggal pada organisasi hanyalah setumpuk peraturan yang berbelit-belit dan pekerjaan rutin tulis menulis gaya kantor resmi. Tidak ada lagi sesuatu yang berarti yang bisa dilakukan, segala sesuatu mesti tertulis. Suasana kerja benar-benar menjadi tenang dan damai, mereka akan setuju tentang apa saja, namun tidak pernah melakukan apapun.

BAB 7

KOMUNIKASI ORGANISASI DAN MOTIVASI

A. KONSEP MOTIVASI

Dari semua isu dalam bidang komunikasi, manajemen, dan kepemimpinan, terdapat isu yang paling populer dari hal tersebut, yakni motivasi. Motivasi menyangkut alasan-alasan mengapa orang mencurahkan tenaga untuk melakukan suatu pekerjaan. Biasanya bidang ekonomi memusatkan perhatiannya pada penggunaan efisien sumber daya; namun, satu asumsinya adalah, setidaknya hingga ditemukannya teori efisiensi-X oleh Leibenstein (1978), bahwa “perusahaan atau organisasi secara internal efisien, yang berarti bahwa perusahaan atau organisasi itu menghasilkan keluaran (output) maksimal bagi seperangkat sumber daya tertentu (kadang-kadang disebut efisiensi teknis)”. Asumsi ini menimbulkan asumsi sampingan bahwa organisasi pasti meminimalkan biaya.

Dari kajian kepustakaan yang dilakukan Frantz (1988) mengenai efisiensi internal, ditemukan sebagian unsur yang termasuk kedalam efisiensi-X, diantaranya adalah :

Kajian produktivitas, yang menunjukkan bahwa perubahan sederhana dalam organisasi fisik dari proses produktivitas suatu pabrik akan menimbulkan kenaikan produktivitas kerja yang relative besar dan pengurangan biaya satuan yang keluar.

Alokasi sumber daya, seperti arus kerja, kondisi pabrik menyangkut cahaya dan suhu, jam kerja, metode pembayaran gaji, penyerdehanaan kerja.

Faktor pendekatan manajemen, sebagai factor organisasi yang mempengaruhi kemampuan dan kemauan pekerja.

Dari sudut pandang ekonomi terdapat empat unsur kunci yang merupakan konsep usaha di tempat kerja, antara lain :

- Aktivitas (A) yang merupakan pekerjaan seseorang
- Kecepatan (K) melakukan aktivitas
- Presisi (P) Melakukan pekerjaan yang berkualitas
- Pola waktu (W) atau ritme melakukan pekerjaan

Efisiensi-X, mengasumsikan, diperoleh lewat hubungan vertikal yang menumbuhkan tekanan untuk berusaha lebih banyak, kepuasan individu dari menghindari tekanan tersebut dan kepuasan dari menerima persetujuan penyelia.

Sementara hubungan horizontal menciptakan tekanan dalam dua cara :

- Melalui norma semua anggota harus menanggung beban yang menjadi bagian mereka setelah mana mereka bekas bekerja segiat mungkin.
- Norma: Setiap individu diharapkan bekerja sesedikit yang mereka inginkan, namun mereka tidak boleh bekerja sedemikian giat sehingga membuat orang lain kelihatan buruk.

B. TEORI MOTIVASI

Istilah Motivasi merujuk kepada dasar yang mendorong tindakan. Satu perangkat teori menganggap kekurangan kebutuhan sebagai kondisi pendorong yang menimbulkan predisposisi tertentu untuk berperilaku. Sementara suatu teori lain menganggap harapan dalam lingkungan sebagai menimbulkan bentuk-bentuk tertentu tujuan dan tindakan yang mengikutinya; teori ketiga menganggap persepsi atas tempat kerja sebagai menimbulkan bentuk-bentuk tertentu potensi yang mendorong tindakan.

Teori Defisiensi Motivasi

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

Teori Hierarki

Maslow mengemukakan bahwa kebutuhan kita terdiri dari lima kategori :

- fisiologis,
- keselamatan atau keamanan,
- rasa memiliki atau sosial,
- penghargaan,
- aktualisasi diri.

Menurutnya kebutuhan-kebutuhan ini berkembang dalam suatu urutan hierarkis, dengan kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan paling kuat hingga terpuaskan. Kebutuhan ini mempunyai pengaruh atas kebutuhan-kebutuhan lainnya selama kebutuhan tersebut tidak terpenuhi. Suatu kebutuhan pada urutan paling rendah tidak perlu terpenuhi secara lengkap sebelum kebutuhan berikutnya yang lebih tinggi menjadi aktif.

Menurut teori ini didapat 5 perangkat kebutuhan yang tersusun dalam suatu tatanan hierarkis, diantaranya adalah :

1. Kebutuhan akan aktualisasi diri
2. Penghargaan (esteem)
3. Kebutuhan akan rasa memiliki (belong-ing)

4. Keselamatan dan keamanan
5. Kebutuhan fisiologis

Teori ERG

Alderfer (1972) mengemukakan tiga kategori kebutuhan. Kebutuhan tersebut adalah ;

Eksistence (E) atau Eksistensi

Meliputi kebutuhan fisiologis seperti lapar, rasa haus, seks, kebutuhan materi, dan lingkungan kerja yang menyenangkan.

Relatedness (R) atau keterkaitan

Menyangkut hubungan dengan orang-orang yang penting bagi kita, seperti anggota keluarga, sahabat, dan penyelia di tempat kerja.

Growth (G) atau pertumbuhan

Meliputi keinginan kita untuk produktif dan kreatif dengan mengerahkan segenap kesanggupan kita.

Alderfer menyatakan bahwa :

- Pertama : bila kebutuhan akan eksistensi tidak terpenuhi, pengaruhnya mungkin kuat, namun kategori-kategori kebutuhan lainnya mungkin masih penting dalam mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan.
- Kedua : meskipun suatu kebutuhan terpenuhi, kebutuhan dapat berlangsung terus sebagai pengaruh kuat dalam keputusan.

Teori Kesehatan-Motivator

Herzberg (1966) mencoba menentukan factor-faktor apa yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi. Ia menemukan dua perangkat kegiatan yang memuaskan kebutuhan manusia :

1. Kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan kerja atau disebut juga motivator
Meliputi prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan atau promosi, pekerjaan itu sendiri, dan potensi bagi pertumbuhan pribadi. Bila factor ini tidak ada di tempat kerja, pegawai akan kekurangan motivasi, namun tidak berarti tidak puas dengan pekerjaan mereka.
2. Kebutuhan yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja
Disebut juga factor pemeliharaan (*maintenance*) atau kesehatan (*hygiene*), meliputi gaji, pengawasan, keamanan kerja, kondisi kerja, administrasi, kebijakan organisasi, dan hubungan antar pribadi dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan di tempat kerja. Faktor ini berkaitan dengan lingkungan atau konteks pekerjaan alih-alih dengan pekerjaan itu sendiri. Bila factor ini ditanggapi secara positif, pegawai tidak mengalami kepuasan atau tampak termotivasi; namun bila factor-faktor tersebut tidak ada, pegawai akan merasa tidak puas.

C. TEORI HARAPAN DAN MOTIVASI

Teori Harapan

Vroom (1964) mengembangkan sebuah teori motivasi berdasarkan kebutuhan infernal, tiga asumsi pokok Vroom dari teorinya adalah sebagai berikut :

Setiap individu percaya bahwa bila ia berperilaku dengan cara tertentu, ia akan memperoleh hal tertentu. Ini disebut sebuah harapan hasil (outcome expectancy) sebagai penilaian subjektif seseorang atas kemungkinan bahwa suatu hasil tertentu akan muncul dari tindakan orang tersebut.

Setiap hasil mempunyai nilai, atau daya tarik bagi orang tertentu. Ini disebut valensi (valence) sebagai nilai yang orang berikan kepada suatu hasil yang diharapkan.

Setiap hasil berkaitan dengan suatu persepsi mengenai seberapa sulit mencapai hasil tersebut. Ini disebut harapan usaha (effort expectancy) sebagai kemungkinan bahwa usaha seseorang akan menghasilkan pencapaian suatu tujuan tertentu.

Motivasi dijelaskan dengan mengkombinasikan ketiga prinsip ini. Orang akan termotivasi bila ia percaya bahwa :

- Suatu perilaku tertentu akan menghasilkan hasil tertentu
- Hasil tersebut punya nilai positif baginya
- Hasil tersebut dapat dicapai dengan usaha yang dilakukan seseorang

Dengan kata lain Motivasi, dalam teori harapan adalah keputusan untuk mencurahkan usaha. Nadler dan Lawler (1976) atas teori harapan menyarankan beberapa cara tertentu yang memungkinkan manajer dan organisasi menangani urusan mereka untuk memperoleh motivasi maksimal dari pegawai :

- Pastikan jenis hasil atau ganjaran yang mempunyai nilai bagi pegawai
- Definisikan secara cermat, dalam bentuk perilaku yang dapat diamati dan diukur, apa yang diinginkan dari pegawai
- Pastikan bahwa hasil tersebut dapat dicapai oleh pegawai
- Kaitkan hasil yang diinginkan dengan tingkat kinerja yang diinginkan
- Pastikan bahwa ganjaran cukup besar untuk memotivasi perilaku yang penting
- Orang berkinerja tinggi harus menerima lebih banyak ganjaran yang diinginkan daripada orang yang berkinerja rendah

D. TEORI PERSEPSI TENTANG MOTIVASI

Teori ini menjelaskan motivasi dalam arti bagaimana anggota organisasi menafsirkan lingkungan kerja mereka. Vitalitas kerja yang ditunjukkan seseorang pekerja didasari atas factor-faktor apa yang memberi andil dan berkaitan dengan efek negative terhadap vitalitas seseorang serta apa yang menimbulkan kegairahan dalam bekerja. Vitalitas kerja didasarkan atas empat asumsi utama, yakni :

- Seberapa jauh harapan pegawai dipenuhi oleh organisasi

- Apa yang dipikirkan pegawai mengenai peluang mereka dalam organisasi
- Bagaimana pendapat pegawai mengenai seberapa banyak pemenuhan yang diperoleh dari pekerjaan dalam organisasi
- Bagaimana persepsi pegawai mengenai kinerja mereka dalam organisasi

Harapan

Menggambarkan apa yang akan orang pikirkan mengenai apa yang terjadi pada mereka. Janji adalah jaminan yang menimbulkan harapan. Suatu faktor utama yang menunjukkan atau mencerminkan vitalitas kerja adalah reaksi seseorang terhadap seberapa jauh harapannya telah dipenuhi oleh organisasi dimana ia bekerja. Konsekuensi bagi suatu organisasi dimana harapan tidak terpenuhi adalah kegelisahan yang menggelegak, interaksi yang secara potensial agresif, dan moral yang rendah.

Pemenuhan

Satu alasan mengapa harapan yang tak terpenuhi menimbulkan konsekuensi negatif pada pegawai adalah keyakinan bahwa harapan yang gagal dapat dianggap sebagai tanda kehidupan yang tak terpenuhi. Suatu kehidupan yang terpenuhi adalah kehidupan yang memungkinkan orang merasa bahwa ia telah mampu mencapai hal-hal secara pribadi, unik dan kreatif. Pemenuhan dalam bekerja menunjukkan bahwa pegawai merasa bahwa mereka telah mendefinisikan diri mereka sendiri sesuai dengan keinginan mereka dan diterima.

Peluang

Peluang (opportunity) mungkin merupakan unsure paling kuat dari empat unsur yang mempengaruhi vitalitas kerja karena ia mempunyai konsekuensi yang secara potensial merusak bila tidak hadir. Peluang menggambarkan suatu situasi atau kondisi yang menyenangkan untuk mencapai suatu tujuan. Untuk membuka peluang kita menciptakan kondisi yang mendukung untuk melakukan segala sesuatu yang ingin kita lakukan.

Agar peluang ada pegawai harus mempunyai kondisi yang mendukung untuk mencapai tujuan mereka. Untuk menekankan betapa penting peluang bagi kehidupan seseorang pegawai, berikut adalah 5 kategori perilaku yang dipengaruhi oleh peluang dalam organisasi :

1. Penghargaan – diri (self-esteem)

Setiap pegawai rentan terhadap perubahan dalam penghargaan-diri melalui citra yang ia peroleh dari tanggapan orang lain. Mereka yang menerima citra positif mengenai kemampuan mereka melalui komentar dan ganjaran akan menilai diri mereka sendiri lebih tinggi

2. Aspirasi

Peluang juga mempengaruhi aspirasi seseorang pegawai atau prestasi yang diinginkan. Bila organisasi mendorong dan memberi ganjaran atas tindakan yang mendukung

tujuan tertentu, pegawai cenderung mengembangkan aspirasi untuk mencapai tujuan tersebut.

3. Komitmen

Peluang juga mempengaruhi sejauh mana komitmen pegawai terhadap organisasi. Mereka yang mengalami pertumbuhan pribadi dan penghargaan cenderung menaruh perasaan positif kepada organisasi.

4. Energi

Pegawai yang melihat peluang yang tinggi merespons penghargaan atas nilai mereka dengan lebih memperhatikan tugas dan lebih sedikit mencurahkan waktu untuk kegiatan yang tidak berhubungan dengan penyelesaian pekerjaan

5. Pemecahan masalah

Pegawai yang punya peluang tinggi cenderung proaktif dalam menangani masalah dalam pekerjaan mereka dan dalam organisasi

Kinerja

Kinerja adalah kegiatan yang paling lazim dinilai dalam suatu organisasi, yakni bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan, atau peranan dalam organisasi. Unsur penting dalam kinerja pekerjaan adalah :

- Tugas fungsional, berkaitan dengan seberapa baik seorang pegawai menyelesaikan seluk beluk pekerjaan, termasuk penyelesaian aspek-aspek teknis pekerjaan.
- Tugas perilaku, berkaitan dengan seberapa baik pegawai menangani kegiatan antar pesona dengan anggota lain organisasi, termasuk mengatasi konflik, mengelola waktu, memberdayakan orang lain, bekerja dalam sebuah kelompok, dan bekerja secara mandiri

Menurut Gilbert (1978) kinerja pada dasarnya adalah produk waktu dan luang. “ peluang tanpa waktu untuk mengejar peluang tersebut bukan apa-apa. Dan waktu, yang tidak kita miliki, yang tidak memberi peluang, bahkan memiliki lebih sedikit nilai “.

Pandangan Gilbert mengenai kinerja dalam konteks vitalitas kerja dalam suatu organisasi, kinerja sangat konsisten dengan apa yang kita anggap penting untuk memberdayakan pekerja. Untuk bekerja secara cakap, pekerja membuat prestasi yang bernilai bagi organisasi seraya mengurangi biaya untuk mencapai tujuan.

Iklm komunikasi merupakan suatu citra makro, abstrak dan gabungan dari suatu fenomena global yang disebut komunikasi organisasi. Diasumsikan bahwa iklim berkembang dari interaksi antara sifat-sifat suatu organisasi dan persepsi individu atas sifat-sifat itu. Iklim dipandang sebagai suatu kualitas pengalaman subjektif yang berasal dari persepsi atas karakter-karakter yang relative langgeng pada organisasi.

Iklm komuikasi organisasi terdiri dari persepsi-persepsi atas unsure-unsur organisasi dan pengaruh unsure-unsur tersebut terhadap komunikasi. Pengaruh ini didefinisikan, disepakati, dikembangkan dan dikokohkan secara berkesinambungan melalui dengan anggota organisasi lainya. Pengaruh ini menghasilkan pedoman bagi keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan individu, dan mempenga-ruhi pesan-pesan mengenai organisasi.

A. UNSUR-UNSUR ORGANISASI

Unsur dasar yang membentuk suatu organisasi terdiri dari :

1. Anggota organisasi

Yaitu, Orang-orang yang melaksanakan pekerjaan organisasi, membentuk organisasi serta terlibat dalam beberapa kegiatan primer. Orang-orang ini terlibat juga dalam kegiatan pemikiran-pemikiran yang meliputi konsep-konsep, penggunaan bahasa, pemecahan masalah, dan pembentukan gagasan. Mereka juga terlibat dalam kegiatan-kegiatan perasaan yang mencakup emosi, keinginan, dan aspek-aspek perilaku manusia lainnya yang bukan aspek intelektual. Mereka juga terlibat dalam kegiatan self-moving (mencakup kegiatan fisik). Dan mereka terlibat juga dalam kegiatan elektrokimia yang mencakup brain synaps (daerah kontak otak tempat impuls saraf ditransmisikan hanya ke satu arah).

2. Pekerjaan dalam organisasi

Pekerjaan ini terdiri dari tugas-tugas formal dan tugas-tugas informal. Tugas-tugas ini menghasilkan produk dan memberikan pelyanan organisasi. Pekerjaan ini ditandai oleh tiga dimensi universal ;

1. Isi / Substansi (*content*)
2. Keperluan (*need*)
3. Konteks (*context*)
3. Praktik-praktik pengelolaan

Tujuan primer pegawai manajerial adalah menyelesaikan pekerjaan melalui usaha orang lainnya. Manajer membuat keputusan mengenai bagaimana orang-orang lainnya, biasanya bawahan mereka, menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan mereka. Sebagian manajer membawahi para pekerja yang beroperasi dan sebagian lainnya membawahi manajer-manajer lainnya.
4. Struktur Organisasi

Merujuk kepada hubungan-hubungan antara tugas-tugas yang dilaksanakan oleh anggota-anggota organisasi. Struktur organisasi ditentukan oleh tiga variabel kunci :

 1. Kompleksitas
 2. Formalisasi
 3. Sentralisasi
5. Pedoman Organisasi

Adalah serangkaian pernyataan yang mempengaruhi, mengendalikan dan memberi arahan bagi anggota organisasi dalam mengambil keputusan dan tindakan. Pedoman organisasi terdiri atas: pernyataan-pernyataan seperti cita-cita, misi, tujuan, strategi, kebijakan, prosedur dan aturan.

B. PEMAHAMAN UNSUR-UNSUR ORGANISASI

Unsur-unsur dasar organisasi dipahami secara selektif untuk menciptakan evaluasi dan reaksi yang menunjukkan apakah yang dimaksud oleh setiap unsur dasar tersebut dan seberapa baik unsur-unsur ini beroperasi bagi kebaikan anggota organisasi.

Unsur-unsur organisasi tidak secara langsung menciptakan iklim komunikasi organisasi, tetapi bergantung pada persepsi anggota organisasi mengenai :

- Nilai hukum dan peraturan tersebut
- Kegiatan-kegiatan yang dikenai hukum dan peraturan tersebut

Pengaruh Komunikasi

Iklim komunikasi dapat menjadi salah satu pengaruh yang paling penting dalam produktivitas organisasi, karena iklim mempengaruhi usaha anggota organisasi. Usaha dalam hal ini merujuk kepada penggunaan tubuh secara fisik dalam bentuk mengangkat, berdiri, atau berjalan, dan memecahkan masalah.

Usaha biasanya terdiri atas 4 unsur :

1. Aktivitas
2. Langkah-langkah pelaksanaan kerja
3. Kualitas hasil
4. Pola waktu kerja

Kesediaan untuk melakukan usaha sungguh-sungguh atas nama organisasi adalah satu dari tiga factor komitmen organisasi. Kepercayaan yang kuat serta penerimaan atas tujuan serta nilai-nilai organisasi, dan keinginan yang besar untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi adalah dua factor komitmen organisasi lainnya.

Iklim komunikasi dalam organisasi mempunyai konsekuensi penting bagi pergantian dan masa kerja pegawai dalam organisasi. Iklim komunikasi yang positif cenderung meningkatkan dan mendukung komitmen pada organisasi. Proses-proses interaksi yang terlibat dalam perkembangan iklim komunikasi organisasi juga memberi andil pada beberapa pengaruh penting dalam restrukturisasi, reorganisasi, dan dalam menghidupkan kembali unsur-unsur dasar organisasi.

Dalam sebuah organisasi, komunikasi merupakan sebuah tuntutan yang paling utama untuk menjaga keutuhan organisasi. Hal inilah yang membedakan organisasi dari sekumpulan orang lainnya.

Adapun ciri-ciri khusus di dalam organisasi yang menuntut adanya komunikasi yang efektif antara lain :

1. Visi/tujuan
2. Sasaran
3. Pembagian tugas/struktur, didalam organisasi membentuk struktur dan hierarki yang melahirkan koordinasi
4. Sistem, konsepnya merujuk kepada hubungan antara atasan dan bawahan. Sifat hubungannya saling mempengaruhi/ interdependensi.

Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

Dalam organisasi, komunikasi berfungsi untuk :

1. Pengaturan dan operasi, yakni untuk kepentingan penyelesaian pekerjaan dan membereskan tugas demi pencapaian tujuan.
2. Inovasi/pembaharuan, untuk kepentingan pembaharuan dan pengubahan tata kerja demi penyesuaian, kelangsungan hidup, dan pengembangan organisasi di tengah lingkungan yang terus berubah.
3. Sosialisasi atau pembinaan, yakni berkaitan dengan anggota sebagai manusia. Khusus dalam upaya motivasi, pengimbalan, dan moral kerja. Sosialisasi berdampak kepada :
 - a. Harga diri anggota
 - b. Hubungan interpersonal dalam organisasi
 - c. Motivasi ; integrasi kepentingan pribadi ke dalam kepentingan organisasi

Efektifitas komunikasi dalam organisasi

Sebuah komunikasi dalam organisasi akan efektif apabila :

1. Saluran komunikasi diketahui dengan pasti.
2. Kita dapat mengatakan tahu kepada siapa harus melapor atau kepada siapa menyampaikan informasi dan dapat menerima informasi dari siapa.

3. Lini komunikasi yang lengkap biasanya harus dipergunakan.
4. Komunikasi itu akan terjadi sependek mungkin tanpa melalui jenjang.
5. Selama komunikasi berlangsung tidak boleh ada interupsi/ pemutusan hubungan.
6. Semua yang menjadi apa yang disebut pusat komunikasi/unit komunikasi harus memiliki kompetensi.
7. Setiap komunikasi harus ada outentifikasi/pengesahan.

C. KEPUASAN KOMUNIKASI ORGANISASI

Kepuasan atas komunikasi kadang-kadang dikacaukan dengan iklim komunikasi , alasannya adalah bahwa iklim, merupakan fungsi dari bagaimana kepuasan anggota terhadap komunikasi dalam organisasi. Kepuasan menggambarkan suatu konsep individu dan konsep mikro sedangkan iklim merupakan konsep makro dan konsep gabungan.

Kepuasan juga menggambarkan evaluasi atas suatu keadaan internal afektif, sedangkan iklim merupakan deskripsi kondisi eksternal bagi individu. Iklim terdiri dari suatu citra gabungan entitas atau fenomena global, seperti komunikasi atau organisasi. Kepuasan menggambarkan reaksi afektif individu atas hasil-hasil yang diinginkan yang berasal dari komunikasi yang terjadi dalam organisasi.

Istilah kepuasan komunikasi digunakan untuk menyatakan keseluruhan tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai dalam lingkungan awal komunikasinya. Meskipun komunikasi terlihat bertumpang tindih dengan iklim komunikasi. Kepuasan komunikasi ini cenderung memperkaya gagasan iklim dengan menyoroti tingkat individu dan pribadi.

Analisis Down dan Hazen (1977) mengidentifikasi bahwa kepuasan komunikasi terdiri dari 8 dimensi, yakni :

1. Sejauh mana komunikasi dalam organisasi memotivasi dan merangsang para pegawai untuk memenuhi tujuan organisasi dan untuk berpihak kepada organisasi
2. Sejauh mana penyelia terbuka pada gagasan, mau mendengarkan dan menawarkan bimbingan untuk memecahkan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan
3. Sejauh mana para individu menerima informasi tentang lingkungan kerja saat itu
4. Sejauh mana pertemuan-pertemuan diatur dengan baik, pengarahan tertulis singkat dan jelas, dan jumlah komunikasi dalam organisasi cukup
5. Sejauh mana terjadinya desas-desus dan komunikasi horizontal yang cermat dan mengalir bebas
6. Sejauh mana informasi tentang organisasi sebagai suatu keseluruhan memadai
7. Sejauh mana para bawahan responsive terhadap komunikasi kebawah dan memperkirakan kebutuhan penyelia
8. Sejauh mana pegawai merasa bahwa mereka mengetahui bagaimana mereka dinilai dan bagaimana kinerja mereka dihapus.

D. MASALAH ETIKA DALAM ORGANISASI

Etika berasal dari bahasa Yunani yaitu *ethos* yang berarti karakter, watak kesusilaan atau adat kebiasaan di mana etika berhubungan erat dengan konsep individu atau kelompok sebagai alat penilai kebenaran atau evaluasi terhadap sesuatu yang telah dilakukan. Etiket adalah suatu sikap seperti sopan santun atau aturan lainnya yang mengatur hubungan antara kelompok manusia yang beradab dalam pergaulan.

Masalah etika selalu muncul dalam situasi yang melibatkan orang lain, tetapi seringkali organisasi lebih banyak menyoroiti masalah etika ini daripada pihak-pihak lainnya. Pelanggaran terhadap etika yang telah diterima secara umum merupakan masalah yang harus diwaspadai dalam organisasi. Bagi sebagian orang perilaku etis dalam organisasi tidak selalu penting. Charles Saxon, kartunis majalah *The New Yorker*, menerbitkan serial kartun bisnis berjudul “kejujuran adalah salah satu kebijakan yang lebih baik”, tampaknya Saxon berpendapat bahwa dikusi etika dalam organisasi bisnis diperlukan, dan mungkin bermanfaat bagi kita untuk mempelajari beberapa masalah etika dalam konteks pembuatan keputusan mengenai pekerjaan dalam organisasi. Bidang karier apapun yang anda putuskan untuk anda tekuni, pasti mencakup sejumlah dilemma dan paradoks mengenai etika kehidupan yang sesungguhnya. Lantas apakah yang dimaksud dengan etika ?

Sekelompok teoritis (Solomon & Hanson, 1985) mengemukakan bahwa etika berkaitan dengan pemikiran dan cara bersikap, pemikiran mengenai etika terdiri dari evaluasi masalah dan keputusan dalam arti bagaimana kedua hal ini memberi andil pada kemungkinan peningkatan seseorang seraya menghindari akibat yang merugikan orang lain dan diri sendiri. Perilaku etis berhubungan dengan tindakan yang sesuai dengan keputusan yang relevan, yang sejalan dengan seperangkat pedoman yang menyangkut perolehan yang mungkin dan akibat yang merugikan orang lain.

Masalah etika dalam organisasi dapat dibagi dalam dua kategori :

1. yang menyangkut praktik - praktik organisasi di tempat kerja, dan
2. yang menyangkut keputusan perorangan

Praktik - Praktik Organisasi

1. Rasa hormat, martabat, dan kebebasan perorangan. Masalah ini berhubungan dengan cara organisasi memperlakukan anggotanya. Dari sudut pandang sebagian besar anggota organisasi, kepentingan organisasi didahulukan dan kepentingan anggota dijadikan yang paling akhir.
2. Kebijakan dan praktik personel. Masalah ini berkenaan dengan etika kepegawaian, pemberian gaji, kenaikan pangkat, pendisiplinan, pemberhinetian dan masalah pension anggota organisasi. Kewajiban umum organisasi adalah berlaku adil pada anggota organisasi yang prospektif disetiap jenjang karirnya.

3. Keleluasaan (privacy) dan pengaruh terhadap keputusan pribadi. Perjanjian eksplisit dan implicit antara pegawai dengan organisasi yang memperkerjakan mereka, memberi peluang kepada organisasi untuk memperhatikan faktor - faktor yang secara jelas mempengaruhi prestasi kerja pegawai. Namun masalah etika muncul bila organisasi menaruh perhatian khusus pada masalah kehidupan pribadi anggotanya yang tidak secara langsung mempengaruhi prestasi kerja mereka dalam organisasi, misalnya segala sesuatu yang terjadi selama cuti yang mungkin mempengaruhi citra organisasi, keikutsertaan dalam masalah-masalah public seperti kegiatan masyarakat dan organisasi pelayanan, kontribusi pada badan-badan amal, dan keterlibatan dalam kelompok kegiatan politik.

BAB 9

KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

A. PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN

Pemimpin dan Kepemimpinan merupakan suatu kesatuan kata yang tidak dapat dipisahkan secara struktural maupun fungsional. Banyak muncul pengertian-pengertian mengenai pemimpin dan kepemimpinan, antara lain :

1. Pemimpin adalah figur sentral yang mempersatukan kelompok (1942)
2. Kepemimpinan adalah keunggulan seseorang atau beberapa individu dalam kelompok, dalam proses mengontrol gejala-gejala sosial
3. Brown (1936) berpendapat bahwa pemimpin tidak dapat dipisahkan dari kelompok, akan tetapi boleh dipandang sebagai suatu posisi dengan potensi tinggi di lapangan. Dalam hal sama, Krech dan Crutchfield memandang bahwa dengan kebaikan dari posisinya yang khusus dalam kelompok ia berperan sebagai agen primer untuk penentuan struktur kelompok, suasana kelompok, tujuan kelompok, ideologi kelompok, dan aktivitas kelompok.
4. Kepemimpinan sebagai suatu kemampuan meng-handel orang lain untuk memperoleh hasil yang maksimal dengan friksi sesedikit mungkin dan kerja sama yang besar, kepemimpinan merupakan kekuatan semangat/moral yang kreatif dan terarah.
5. Pemimpin adalah individu yang memiliki program/rencana dan bersama anggota kelompok bergerak untuk mencapai tujuan dengan cara yang pasti.

Muncul dua pertanyaan yang menjadi perdebatan mengenai pemimpin,

1. Apakah seorang pemimpin dilahirkan atau ditempat?
2. Apakah efektivitas kepemimpinan seseorang dapat dialihkan dari satu organisasi ke organisasi yang lain oleh seorang pemimpin yang sama?

Untuk menjawab *pertanyaan pertama* tersebut kita lihat beberapa pendapat berikut :

- a. Pihak yang berpendapat bahwa “pemimpin itu dilahirkan” melihat bahwa seseorang hanya akan menjadi pemimpin yang efektif karena dia dilahirkan dengan bakat-bakat kepemimpinannya.

- b. Kubu yang menyatakan bahwa “pemimpin dibentuk dan ditempa” berpendapat bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang dapat dibentuk dan ditempa. Caranya adalah dengan memberikan kesempatan luas kepada yang bersangkutan untuk menumbuhkan dan mengembangkan efektivitas kepemimpinannya melalui berbagai kegiatan pendidikan dan latihan kepemimpinan.

Sondang (1994) menyimpulkan bahwa seseorang hanya akan menjadi seorang pemimpin yang efektif apabila :

- a. seseorang secara genetika telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan
- b. bakat-bakat tersebut dipupuk dan dikembangkan melalui kesempatan untuk menduduki jabatan kepemimpinannya
- c. ditopang oleh pengetahuan teoritikal yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan, baik yang bersifat umum maupun yang menyangkut teori kepemimpinan.

Untuk menjawab *pertanyaan kedua* dapat dirumuskan dua kategori yang sudah barang tentu harus dikaji lebih jauh lagi:

- 1. Keberhasilan seseorang memimpin satu organisasi dengan sendirinya dapat dilaihan kepada kepemimpinan oleh orang yang sama di organisasi lain
- 2. Keberhasilan seseorang memimpin satu organisasi tidak merupakan jaminan keberhasilannya memimpin organisasi lain.

B. TIPE-TIPE KEPEMIMPINAN

1. Tipe Otokratik

Semua ilmuan yang berusaha memahami segi kepemimpinan otokratik mengatakan bahwa pemimpin yang tergolong otokratik dipandang sebagai karakteritik yang negatif.

Dilihat dari persepsinya seorang pemimpin yang otokratik adalah seseorang yang sangat egois. Seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukan sikap yang menonjolkan “keakuannya”, antara lain dalam bentuk :

- a. Kecenderungan memperlakukan para bawahannya sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka
- b. Pengutmaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahannya.
- c. Pengabaian peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

Gaya kepemimpinan yang dipergunakan pemimpin yang otokratik antara lain:

- a. menuntut ketaatan penuh dari para bawahannya
- b. dalam menegakkan disiplin menunjukkan keakuannya
- c. bernada keras dalam pemberian perintah atau instruksi
- d. menggunakan pendekatan punitif dalam hal terhadinya penyimpangan oleh bawahan.

2. Tipe Paternalistik

Tipe pemimpin paternalistik hanya terdapat di lingkungan masyarakat yang bersifat tradisional, umumnya dimasyarakat agraris. Salah satu ciri utama masyarakat tradisional ialah rasa hormat yang tinggi yang ditujukan oleh para anggota masyarakat kepada orang tua atau seseorang yang dituakan.

Pemimpin seperti ini kebanyakan, sebagai tauladan atau panutan masyarakat. Biasanya tiokoh-toko adat, para ulama dan guru. Pemimpin ini sangat mengembangkan sikap kebersamaan.

3. Tipe Kharismatik

Tidak banyak hal yang dapat disimak dari literatur yang ada tentang kriteria kepemimpinan yang kharismatik. Memang ada karakteristiknya yang khas yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya kadang-kadang sangat besar. Tegasnya seorang pemimpin yang kharismatik adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tersebut dikagumi.

4. Tipe Laissez Faire

Pemimpin ini berpandangan bahwa umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran-sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan pemimpin tidak terlalu sering intervensi.

Karakteristik dan gaya kepemimpinan tipe ini adalah :

- a. pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif
- b. pengambilan keputusan diserahkan kepada para pejabat pimpinan yang lebih rendah dan kepada petugas operasional, kecuali dalam hal-hal tertentu yang nyata-nyata menuntut keterlibatannya langsung.
- c. Status quo organisasional tidak terganggu
- d. Penumbuhan dan pengembangan kemampuan berpikir dan bertindak yang inovatif diserahkan kepada para anggota organisasi yang bersangkutan sendiri.
- e. Sepanjang dan selama para anggota organisasi menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang memadai, intervensi pimpinan dalam organisasi berada pada tingkat yang minimum.

5. Tipe Demokratik

- a. Pemimpin yang demokratik biasanya memandang peranannya selaku koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi.
- b. Menyadari bahwa mau tidak mau organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga menggambarkan secara jelas aneka ragam tugas dan kegiatan yang tidak bisa tidak harus dilakukan demi tercapainya tujuan.

- c. Melihat kecenderungan adanya pembagian peranan sesuai dengan tingkatnya.
- d. Memperlakukan manusia dengan cara yang manusiawi dan menjunjung harkat dan martabat manusia
- e. Seorang pemimpin demokratik disegani bukannya ditakuti.

Ciri ciri pemimpin dan kepemimpinan yang ideal antara lain :

1. Pengetahuan umum yang luas, semakin tinggi kedudukan seseorang dalam hirarki kepemimpinan organisasi, ia semakin dituntut untuk mampu berpikir dan bertindak secara generalis.
2. Kemampuan Bertumbuh dan Berkembang
3. Sikap yang Inkuisitif atau rasa ingin tahu, merupakan suatu sikap yang mencerminkan dua hal: pertama, tidak merasa puas dengan tingkat pengetahuan yang dimiliki; kedua, kemauan dan keinginan untuk mencari dan menemukan hal-hal baru.
4. Kemampuan Analitik, efektifitas kepemimpinan seseorang tidak lagi pada kemampuannya melaksanakan kegiatan yang bersifat teknis operasional, melainkan pada kemampuannya untuk berpikir. Cara dan kemampuan berpikir yang diperlukan adalah yang integralistik, strategik dan berorientasi pada pemecahan masalah.
5. Daya Ingat yang Kuat, pemimpin harus mempunyai kemampuan intelektual yang berada di atas kemampuan rata-rata orang-orang yang dipimpinnya, salah satu bentuk kemampuan intelektual adalah daya ingat yang kuat.
6. Kapasitas Integratif, pemimpin harus menjadi seorang integrator dan memiliki pandangan holistik mengenai organisasi.
7. Keterampilan Berkomunikasi secara Efektif, fungsi komunikasi dalam organisasi antara lain : fungsi motivasi, fungsi ekspresi emosi, fungsi penyampaian informasi dan fungsi pengawasan.
8. Keterampilan Mendidik, memiliki kemampuan menggunakan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan bawahan, mengubah sikap dan perilakunya dan meningkatkan dedikasinya kepada organisasi.
9. Rasionalitas, semakin tinggi kedudukan manajerial seseorang semakin besar pula tuntutan kepadanya untuk membuktikan kemampuannya untuk berpikir. Hasil pemikiran itu akan terasa dampaknya tidak hanya dalam organisasi, akan tetapi juga dalam hubungan organisasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan di luar organisasi tersebut.
10. Objektivitas, pemimpin diharapkan dan bahkan dituntut berperan sebagai bapak dan penasihat bagi para bawahannya. Salah satu kunci keberhasilan seorang pemimpin dalam mengemudikan organisasi terletak pada kemampuannya bertindak secara objektif.
11. Pragmatisme, dalam kehidupan organisasional, sikap yang pragmatis biasanya terwujud dalam bentuk sebagai berikut : pertama, kemampuan menentukan tujuan dan sasaran yang berada dalam jangkauan kemampuan untuk mencapainya yang berarti

menetapkan tujuan dan sasaran yang realistik tanpa melupakan idealisme. Kedua, menerima kenyataan apabila dalam perjalanan hidup tidak selalu meraih hasil yang diharapkan.

12. Kemampuan Menentukan Prioritas, biasanya yang menjadi titik tolak strategik organisasional adalah “SWOT”.
13. Kemampuan Membedakan hal yang Urgen dan yang Penting
14. Naluri yang Tepat, kekampuannya untuk memilih waktu yang tepat untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu.
15. Rasa Kohesi yang tinggi, :senasib sepenanggungan”, keterikan satu sama lain.
16. Rasa Relevansi yang tinggi, pemimpin tersebut mampu berpikir dan bertindak sehingga hal-hal yang dikerjakannya mempunyai relevansi tinggi dan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi.
17. Keteladanan, seseorang yang dinilai pantas dijadikan sebagai panutan dan teladan dalam sikap, tindak-tanduk dan perilaku.
18. Menjadi Pendengar yang Baik
19. Adaptabilitas, kepemimpinan selalu bersifat situasional, kondisional, temporal dan spatial.
20. Fleksibilitas, mampu melakukan perubahan dalam cara berpikir, cara bertindak, sikap dan perilaku agar sesuai dengan tuntutan situasi dan kondisi tertentu yang dihadapi tanpa mengorbankan prinsip-prinsip hidup yang dianut oleh seseorang.
21. Ketegasan
22. Keberanian
23. Orientasi Masa Depan
24. Sikap yang Antisipatif dan Proaktif

C. KERETAKAN DALAM ORGANISASI

Salah paham dalam menerima dan menafsirkan pesan.

- Prosedur hubungan dalam organisasi tidak diikuti dengan benar. Misalnya, arahan dari pihak atasan langsung ke level paling bawah, tanpa mengambil peranan pihak tengah (middle level) dalam organisasi.
- Kurangnya komitmen penuh dalam kerja organisasi. Aturan organisasi tidak dipahami dan dihayati oleh anggota organisasi.
- Adanya kepentingan pribadi. Organisasi dipergunakan untuk memperoleh keuntungan pribadi.
- Permasalahan yang tidak kunjung selesai, sehingga tidak muncul kondisi organisasi yang nyaman.
- Tidak adanya pembagian kerja dan juga pembagian keuntungan yang adil..

Keretakan dalam organisasi dapat menumbuhkan citra negatif, dengan permasalahan yang saling terkait, antara lain :

- Keretakan hubungan antara anggota organisasi.
- Perselisihan yang terus berlarut-larut dan suasana organisasi yang muram.
- Wujud sikap mementingkan diri sendiri.
- Produktivitas organisasi merosot.
- Ketidakstabilan organisasi akibat dari retaknya hubungan.
- Penyalahsunaan kekuasaan, mementingkan diri sendiri

D. PEMIMPIN VISIONER

Kepemimpinan visioner, adalah pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota perusahaan dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas (Diana Kartanegara, 2003).

Kompetensi Pemimpin Visioner

Kepemimpinan Visioner memerlukan kompetensi tertentu. Pemimpin visioner setidaknya harus memiliki empat kompetensi kunci sebagaimana dikemukakan oleh Burt Nanus (1992), yaitu:

1. Seorang pemimpin visioner harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan manajer dan karyawan lainnya dalam organisasi. Hal ini membutuhkan pemimpin untuk menghasilkan "*guidance, encouragement, and motivation.*"
2. Seorang pemimpin visioner harus memahami lingkungan luar dan memiliki kemampuan bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang. Ini termasuk, yang paling penting, dapat "*relate skillfully*" dengan orang-orang kunci di luar organisasi, namun memainkan peran penting terhadap organisasi (investor, dan pelanggan).
3. Seorang pemimpin harus memegang peran penting dalam membentuk dan mempengaruhi praktek organisasi, prosedur, produk dan jasa. Seorang pemimpin dalam hal ini harus terlibat dalam organisasi untuk menghasilkan dan mempertahankan kesempurnaan pelayanan, sejalan dengan mempersiapkan dan memandu jalan organisasi ke masa depan (*successfully achieved vision*).
4. Seorang pemimpin visioner harus memiliki atau mengembangkan "*ceruk*" untuk mengantisipasi masa depan. *Ceruk* ini merupakan sebuah bentuk imajinatif, yang berdasarkan atas kemampuan data untuk mengakses kebutuhan masa depan konsumen, teknologi, dan lain sebagainya. Ini termasuk kemampuan untuk mengatur sumber daya organisasi guna mempersiapkan diri menghadapi kemunculan kebutuhan dan perubahan ini.

Barbara Brown mengajukan 10 kompetensi yang harus dimiliki oleh pemimpin visioner, yaitu:

1. *Visualizing*. Pemimpin visioner mempunyai gambaran yang jelas tentang apa yang hendak dicapai dan mempunyai gambaran yang jelas kapan hal itu akan dapat dicapai.
2. *Futuristic Thinking*. Pemimpin visioner tidak hanya memikirkan di mana posisi bisnis pada saat ini, tetapi lebih memikirkan di mana posisi yang diinginkan pada masa yang akan datang.
3. *Showing Foresight*. Pemimpin visioner adalah perencana yang dapat memperkirakan masa depan. Dalam membuat rencana tidak hanya mempertimbangkan apa yang ingin dilakukan, tetapi mempertimbangkan teknologi, prosedur, organisasi dan faktor lain yang mungkin dapat mempengaruhi rencana.
4. *Proactive Planning*. Pemimpin visioner menetapkan sasaran dan strategi yang spesifik untuk mencapai sasaran tersebut. Pemimpin visioner mampu mengantisipasi atau mempertimbangkan rintangan potensial dan mengembangkan rencana darurat untuk menanggulangi rintangan itu
5. *Creative Thinking*. Dalam menghadapi tantangan pemimpin visioner berusaha mencari alternatif jalan keluar yang baru dengan memperhatikan isu, peluang dan masalah. Pemimpin visioner akan berkata "*If it ain't broke, BREAK IT!*".
6. *Taking Risks*. Pemimpin visioner berani mengambil resiko, dan menganggap kegagalan sebagai peluang bukan kemunduran.
7. *Process alignment*. Pemimpin visioner mengetahui bagaimana cara menghubungkan sasaran dirinya dengan sasaran organisasi. Ia dapat dengan segera menselaraskan tugas dan pekerjaan setiap departemen pada seluruh organisasi.
8. *Coalition building*. Pemimpin visioner menyadari bahwa dalam rangka mencapai sasara dirinya, dia harus menciptakan hubungan yang harmonis baik ke dalam maupun ke luar organisasi. Dia aktif mencari peluang untuk bekerjasama dengan berbagai macam individu, departemen dan golongan tertentu.
9. *Continuous Learning*. Pemimpin visioner harus mampu dengan teratur mengambil bagian dalam pelatihan dan berbagai jenis pengembanganlainnya, baik di dalam maupun di luar organisasi. Pemimpin visioner mampu menguji setiap interaksi, negatif atau positif, sehingga mampu mempelajari situasi. Pemimpin visioner mampu mengejar peluang untuk bekerjasama dan mengambil bagian dalam proyek yang dapat memperluas pengetahuan, memberikan tantangan berpikir dan mengembangkan imajinasi.
10. *Embracing Change*. Pemimpin visioner mengetahui bahwa perubahan adalah suatu bagian yang penting bagi pertumbuhan dan pengembangan. Ketika ditemukan perubahan yang tidak diinginkan atau tidak diantisipasi, pemimpin visioner dengan aktif menyelidiki jalan yang dapat memberikan manfaat pada perubahan tersebut.

Peran Pemimpin Visioner

Burt Nanus (1992), mengungkapkan ada empat peran yang harus dimainkan oleh pemimpin visioner dalam melaksanakan kepemimpinannya, yaitu:

1. Peran penentu arah (*direction setter*). Peran ini merupakan peran di mana seorang pemimpin menyajikan suatu visi, meyakinkan gambaran atau target untuk suatu organisasi, guna diraih pada masa depan, dan melibatkan orang-orang dari "get-go." Hal ini bagi para ahli dalam studi dan praktek kepemimpinan merupakan esensi dari kepemimpinan. Sebagai penentu arah, seorang pemimpin menyampaikan visi, mengkomunikasikannya, memotivasi pekerja dan rekan, serta meyakinkan orang bahwa apa yang dilakukan merupakan hal yang benar, dan mendukung partisipasi pada seluruh tingkat dan pada seluruh tahap usaha menuju masa depan.
2. Agen perubahan (*agent of change*). Agen perubahan merupakan peran penting kedua dari seorang pemimpin visioner. Dalam konteks perubahan, lingkungan eksternal adalah pusat. Ekonomi, sosial, teknologi, dan perubahan politis terjadi secara terus-menerus, beberapa berlangsung secara dramatis dan yang lainnya berlangsung dengan perlahan. Tentu saja, kebutuhan pelanggan dan pilihan berubah sebagaimana halnya perubahan keinginan para *stakeholders*. Para pemimpin yang efektif harus secara konstan menyesuaikan terhadap perubahan ini dan berpikir ke depan tentang perubahan potensial dan yang dapat dirubah. Hal ini menjamin bahwa pemimpin disediakan untuk seluruh situasi atau peristiwa-peristiwa yang dapat mengancam kesuksesan organisasi saat ini, dan yang paling penting masa depan. Akhirnya, fleksibilitas dan resiko yang dihitung pengambilan adalah juga penting lingkungan yang berubah.
3. Juru bicara (*spokesperson*). Memperoleh "pesan" ke luar, dan juga berbicara, boleh dikatakan merupakan suatu bagian penting dari memimpin masa depan suatu organisasi. Seorang pemimpin efektif adalah juga seseorang yang mengetahui dan menghargai segala bentuk komunikasi tersedia, guna menjelaskan dan membangun dukungan untuk suatu visi masa depan. Pemimpin, sebagai juru bicara untuk visi, harus mengkomunikasikan suatu pesan yang mengikat semua orang agar melibatkan diri dan menyentuh visi organisasi-secara internal dan secara eksternal. Visi yang disampaikan harus "bermanfaat, menarik, dan menumbulkan kegairahan tentang masa depan organisasi."
4. Pelatih (*coach*). Pemimpin visioner yang efektif harus menjadi pelatih yang baik. Dengan ini berarti bahwa seorang pemimpin harus menggunakan kerjasama kelompok untuk mencapai visi yang dinyatakan. Seorang pemimpin mengoptimalkan kemampuan seluruh "pemain" untuk bekerja sama, mengkoordinir aktivitas atau usaha mereka, ke arah "pencapaian kemenangan," atau menuju pencapaian suatu visi organisasi. Pemimpin, sebagai pelatih, menjaga pekerja untuk memusatkan pada realisasi visi dengan pengarahan, memberi harapan, dan membangun kepercayaan di

antara pemain yang penting bagi organisasi dan visinya untuk masa depan. Dalam beberapa kasus, hal tersebut dapat dibantah bahwa pemimpin sebagai pelatih, lebih tepat untuk ditunjuk sebagai "*player-coach*."

E. GAYA KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Persoalan-persoalan mengenai gaya komunikasi, pengeruh kekuasaan dalam organisasi dan upaya memperbaiki kemampuan berkomunikasi dalam organisasi, merupakan bahan-bahan yang akan dibahas dalam kegiatan belajar 2 berikut.

Gaya komunikasi atau communication style akan memberikan pengetahuan kepada kita tentang bagaimana perilaku orang-orang dalam suatu organisasi ketika mereka melaksanakan tindak berbagi informasi dan gagasan. Sementara pada pengaruh kekuasaan dalam organisasi, kita akan mengkaji jenis-jenis kekuasaan yang digunakan oleh orang-orang dalam tataran manajemen sewaktu mereka mencoba mempengaruhi kemampuan berkomunikasi dalam organisasi, kita akan diajak untuk memikirkan bagaimana mendefinisikan tujuan kita sehubungan dengan tugas dalam organisasi, bagaimana kita memilih orang yang tepat untuk diajak kerjasama dan bagaimana kita memilih saluran yang efektif untuk melaksanakan tugas tersebut.

Gaya komunikasi (communication style) didefinisikan sebagai seperangkat perilaku antarpribadi yang terspesialisasi yang digunakan dalam suatu situasi tertentu (a specialized set of interpersonal behaviors that are used in a given situation).

Masing-masing gaya komunikasi terdiri dari sekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai untuk mendapatkan respon atau tanggapan tertentu dalam situasi yang tertentu pula. Kesesuaian dari satu gaya komunikasi yang digunakan, bergantung pada maksud dari pengirim (sender) dan harapan dari penerima (receiver).

Ada enam gaya komunikasi yang akan dibahas dalam kajian ini, yaitu:

1. The controlling style: Gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini, ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa dan mengatur perilaku, pikiran dan tanggapan orang lain. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini dikenal dengan nama komunikator satu arah atau one-way communications. Pihak-pihak yang memakai controlling style of communication ini, lebih memusatkan perhatian kepada pengiriman pesan dibanding upaya mereka untuk berharap pesan. Mereka tidak mempunyai rasa ketertarikan dan perhatian untuk berbagi pesan. Mereka tidak mempunyai rasa ketertarikan dan perhatian pada umpan balik, kecuali jika umpan balik atau feedback tersebut digunakan untuk kepentingan pribadi mereka. Para komunikator satu arah tersebut tidak khawatir dengan pandangan negatif orang lain, tetapi justru berusaha menggunakan kewenangan dan kekuasaan untuk memaksa orang lain mematuhi pandangan-pandangannya. Pesan-pesan yang berasal dari komunikator satu arah ini, tidak berusaha 'menjual' gagasan agar dibicarakan bersama namun lebih pada usaha menjelaskan kepada orang lain apa yang

dilakukannya. The controlling style of communication ini sering dipakai untuk mempersuasi orang lain supaya bekerja dan bertindak secara efektif, dan pada umumnya dalam bentuk kritik. Namun demikian, gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini, tidak jarang bernada negatif sehingga menyebabkan orang lain memberi respons atau tanggapan yang negatif pula.

2. The equalitarian style. Aspek penting gaya komunikasi ini ialah adanya landasan kesamaan. The equalitarian style of communication ini ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah (two-way traffic of communication). Dalam gaya komunikasi ini, tindak komunikasi dilakukan secara terbuka. Artinya, setiap anggota organisasi dapat mengungkapkan gagasan ataupun pendapat dalam suasana yang rileks, santai dan informal. Dalam suasana yang demikian, memungkinkan setiap anggota organisasi mencapai kesepakatan dan pengertian bersama. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi yang bermakna kesamaan ini, adalah orang-orang yang memiliki sikap kepedulian yang tinggi serta kemampuan membina hubungan yang baik dengan orang lain baik dalam konteks pribadi maupun dalam lingkup hubungan kerja. The equalitarian style ini akan memudahkan tindak komunikasi dalam organisasi, sebab gaya ini efektif dalam memelihara empati dan kerja sama, khususnya dalam situasi untuk mengambil keputusan terhadap suatu permasalahan yang kompleks. Gaya komunikasi ini pula yang menjamin berlangsungnya tindak berbagi informasi di antara para anggota dalam suatu organisasi.
3. The structuring style Gaya komunikasi yang berstruktur ini, memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan guna memantapkan perintah yang harus dilaksanakan, penjadwalan tugas dan pekerjaan serta struktur organisasi. Pengirim pesan (sender) lebih memberi perhatian kepada keinginan untuk mempengaruhi orang lain dengan jalan berbagi informasi tentang tujuan organisasi, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut. Stogdill dan Coons dari The Bureau of Business Research of Ohio State University, menemukan dimensi dari kepemimpinan yang efektif, yang mereka beri nama Struktur Inisiasi atau Initiating Structure. Stogdill dan Coons menjelaskan mereka bahwa pemrakarsa (initiator) struktur yang efisien adalah orang-orang yang mampu merencanakan pesan-pesan verbal guna lebih memantapkan tujuan organisasi, kerangka penugasan dan memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang muncul.
4. The dynamic style Gaya komunikasi yang dinamis ini memiliki kecenderungan agresif, karena pengirim pesan atau sender memahami bahwa lingkungan pekerjaannya berorientasi pada tindakan (action-oriented). The dynamic style of communication ini sering dipakai oleh para juru kampanye ataupun supervisor yang membawa para wiraniaga (salesmen atau saleswomen). Tujuan utama gaya komunikasi yang agresif ini adalah mestimulasi atau merangsang pekerja/karyawan untuk bekerja dengan lebih cepat dan lebih baik. Gaya komunikasi ini cukup efektif digunakan dalam mengatasi

persoalan-persoalan yang bersifat kritis, namun dengan persyaratan bahwa karyawan atau bawahan mempunyai kemampuan yang cukup untuk mengatasi masalah yang kritis tersebut.

5. The relinguishing style. Gaya komunikasi ini lebih mencerminkan kesediaan untuk menerima saran, pendapat ataupun gagasan orang lain, daripada keinginan untuk memberi perintah, meskipun pengirim pesan (sender) mempunyai hak untuk memberi perintah dan mengontrol orang lain. Pesan-pesan dalam gaya komunikasi ini akan efektif ketika pengirim pesan atau sender sedang bekerja sama dengan orang-orang yang berpengetahuan luas, berpengalaman, teliti serta bersedia untuk bertanggung jawab atas semua tugas atau pekerjaan yang dibebankannya.
6. The withdrawal style. Akibat yang muncul jika gaya ini digunakan adalah melemahnya tindak komunikasi, artinya tidak ada keinginan dari orang-orang yang memakai gaya ini untuk berkomunikasi dengan orang lain, karena ada beberapa persoalan ataupun kesulitan antarpribadi yang dihadapi oleh orang-orang tersebut. Dalam deskripsi yang kongkrit adalah ketika seseorang mengatakan: “Saya tidak ingin dilibatkan dalam persoalan ini”. Pernyataan ini bermakna bahwa ia mencoba melepaskan diri dari tanggung jawab, tetapi juga mengindikasikan suatu keinginan untuk menghindari berkomunikasi dengan orang lain. Oleh karena itu, gaya ini tidak layak dipakai dalam konteks komunikasi organisasi.

Gambaran umum yang diperoleh dari uraian di atas adalah bahwa the equalitarian style of communication merupakan gaya komunikasi yang ideal. Sementara tiga gaya komunikasi lainnya: structuring, dynamic dan relinguishing dapat digunakan secara strategis untuk menghasilkan efek yang bermanfaat bagi organisasi. Dan dua gaya komunikasi terakhir: controlling dan withdrawal mempunyai kecenderungan menghalangi berlangsungnya interaksi yang bermanfaat dan produktif.

KEKUASAAN DALAM ORGANISASI DAN BEBERAPA PENDEKATAN

A. PENDAHULUAN

Orang-orang yang berada pada puncak pimpinan suatu organisasi seperti manajer, direktur, kepala dan sebagainya, memiliki kekuasaan (power) dalam konteks mempengaruhi perilaku orang-orang yang secara struktural organisasi berada di bawahnya. Sebagian pimpinan menggunakan kekuasaan dengan efektif, sehingga mampu menumbuhkan motivasi bawahan untuk bekerja dan melaksanakan tugas dengan lebih baik. Namun, sebagian pimpinan lainnya tidak mampu memakai kekuasaan dengan efektif, sehingga aktivitas untuk melaksanakan pekerjaan dan tugas tidak dapat dilakukan dengan baik. Oleh karena itu, sebaiknya kita bahas secara terperinci tentang jenis-jenis kekuasaan yang sering digunakan dalam suatu organisasi.

Dalam pengertiannya, kekuasaan adalah kualitas yang melekat dalam satu interaksi antara dua atau lebih individu (a quality inherent in an interaction between two or more individuals). Jika setiap individu mengadakan interaksi untuk mempengaruhi tindakan satu sama lain, maka yang muncul dalam interaksi tersebut adalah pertukaran kekuasaan.

Menurut French dan Raven, ada lima tipe kekuasaan, yaitu :

1. Reward power

Tipe kekuasaan ini memusatkan perhatian pada kemampuan untuk memberi ganjaran atau imbalan atas pekerjaan atau tugas yang dilakukan orang lain. Kekuasaan ini akan terwujud melalui suatu kejadian atau situasi yang memungkinkan orang lain menemukan kepuasan. Dalam deskripsi konkret adalah 'jika anda dapat menjamin atau memberi kepastian gaji atau jabatan saya meningkat, anda dapat menggunakan reward power anda kepada saya'. Pernyataan ini mengandung makna, bahwa seseorang dapat melakukan reward power karena ia mampu memberi kepuasan kepada orang lain.

2. Coercive power

Kekuasaan yang bertipe paksaan ini, lebih memusatkan pandangan kemampuan untuk memberi hukuman kepada orang lain. Tipe koersif ini berlaku jika bawahan merasakan

bahwa atasannya yang mempunyai 'lisensi' untuk menghukum dengan tugas-tugas yang sulit, mencaci maki sampai kekuasaannya memotong gaji karyawan. Menurut David Lawless, jika tipe kekuasaan yang poersif ini terlalu banyak digunakan akan membawa kemungkinan bawahan melakukan tindakan balas dendam atas perlakuan atau hukuman yang dirasakannya tidak adil, bahkan sangat mungkin bawahan atau karyawan akan meninggalkan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

3. Referent power

Tipe kekuasaan ini didasarkan pada satu hubungan 'kesukaan' atau liking, dalam arti ketika seseorang mengidentifikasi orang lain yang mempunyai kualitas atau persyaratan seperti yang diinginkannya. Dalam uraian yang lebih konkrit, seorang pimpinan akan mempunyai referensi terhadap para bawahannya yang mampu melaksanakan pekerjaan dan bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan atasannya.

4. Expert power

Kekuasa yang berdasar pada keahlian ini, memfokuskan diripada suatu keyakinan bahwa seseorang yang mempunyai kekuasaan, pastilah ia memiliki pengetahuan, keahlian dan informasi yang lebih banyak dalam suatu persoalan. Seorang atasan akan dianggap memiliki expert power tentang pemecahan suatu persoalan tertentu, kalau bawahannya selalu berkonsultasi dengan pimpinan tersebut dan menerima jalan pemecahan yang diberikan pimpinan. Inilah indikasi dari munculnya expert power.

5. Legitimate power

Kekuasaan yang sah adalah kekuasaan yang sebenarnya (actual power), ketika seseorang melalui suatu persetujuan dan kesepakatan diberi hak untuk mengatur dan menentukan perilaku orang lain dalam suatu organisasi. Tipe kekuasaan ini bersandar pada struktur social suatu organisasi, dan terutama pada nilai-nilai cultural. Dalam contoh yang nyata, jika seseorang dianggap lebih tua, memiliki senioritas dalam organisasi, maka orang lain setuju untuk mengizinkan orang tersebut melaksanakan kekuasaan yang sudah dilegitimasi tersebut.

Dari lima tipe kekuasaan di atas mana yang terbaik? Scott dan Mitchell menawarkan satu jawaban. Harus diingat bahwa kekuasaan hampir selalu berkaitan dengan praktik-praktik seperti penggunaan rangsangan (insentif) atau paksaan (coercion) guna mengamankan tindakan menuju tujuan yang telah ditetapkan. Seharusnya orang-orang yang berada di pucuk pimpinan, mengupayakan untuk sedikit menggunakan insentif dan koersif. Sebab secara alamiah cara yang paling efisien dan ekonomis supaya bawahan secara sukarela dan patuh untuk melaksanakan pekerjaan adalah dengan cara mempersuasi mereka. Cara-cara koersif dan insentif ini selalu lebih mahal, dibanding jika karyawan secara spontan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi yang mereka pahami berasal dari kewenangan yang sah (legitimate authority).

B. MEMPERBAIKI KEMAMPUAN BERKOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Salah satu karakteristik antarmanusia (human communication) menegaskan, bahwa tindak komunikasi akan mempunyai efek yang dikehendaki (intentional effect) dan efek yang tidak dikehendaki (unintentional effect). Pernyataan tersebut bermakna, bahwa apa yang kita katakan dan apa yang kita lakukan pada orang lain tidak selalu diinterpretasi dan sama seperti yang kita kehendaki. Kenyataan ini dapat terjadi pada setiap konteks komunikasi, baik konteks komunikasi antarpribadi, kelompok, massa, ataupun komunikasi organisasi.

Prinsip-prinsip umum untuk memperbaiki kemampuan berkomunikasi dalam organisasi, yaitu :

- 1) Prinsip yang pertama adalah bagaimana mendefinisikan tujuan kita berkomunikasi. Orang berkomunikasi untuk memperoleh hasil yang diharapkan, namun mereka tidak selalu tahu dengan tepat hasil-hasil apa yang mereka cari. Untuk inilah, memberi batasan terhadap tujuan kita berkomunikasi merupakan faktor yang menentukan keberhasilan kita berkomunikasi dalam suatu organisasi.

Ada dua cara yang bisa dilakukan untuk mendefinisikan tujuan berkomunikasi, yaitu:

- a. Apa yang kita inginkan untuk terjadi. Artinya pastikan bahwa tujuan kita berkomunikasi sudah spesifik, karena kalau tujuan kita tidak jelas, maka kita tidak akan selalu siap untuk menyampaikan pesan kepada orang lain.
 - b. Memastikan apa tujuan kita realistis, dalam arti apakah tujuan yang kita harapkan memiliki peluang untuk berhasil atau tidak. Misalnya, apakah atasan kita akan mempromosikan jabatan kita atau menaikkan gaji kita, kalau penampilan dan prestasi kerja kita masih di bawah ukuran normal? Kalau itu yang terjadi, maka tujuan kita tidak realistis.
- 2) Prinsip kedua dalam memperbaiki kemampuan berkomunikasi dalam organisasi adalah bagaimana memilih audiens yang ‘terbaik’. Setiap pesan yang kita sampaikan, akan mempunyai beberapa audiens yang potensial, karena berkomunikasi dengan setiap orang mensyaratkan satu pendekatan yang berbeda dan kemungkinan akan mendapatkan hasil yang berbeda-beda pula.

Dalam suatu organisasi, prosedur yang ada biasanya mensyaratkan orang untuk menjelaskan setiap gagasan ataupun persoalannya kepada orang lain dengan tegas. Kalau pimpinan suatu organisasi terlalu sibuk, tidak ramah ataupun tidak tertarik dengan gagasan atau pun persoalan yang kita lontarkan, masih ada cara lain untuk menyampaikan keinginan itu, misalnya dalam suatu pertemuan yang diadakan. Oleh karena itu, memilih siapa audiens yang memungkinkan kita dapat menyampaikan persoalan, pendapat ataupun gagasan secara bebas, perlu kita perhatikan kalau kita menginginkan pesan-pesan organizational yang kita sampaikan sesuai dengan apa yang kita harapkan.

3) Prinsip ketiga adalah menggunakan saluran (channel) yang terbaik. Ada beberapa saluran komunikasi baik secara lisan maupun tertulis yang dapat digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan organisasional. Memilih satu dari beberapa saluran komunikasi yang ada seharusnya tidak menjadi keputusan yang dilakukan sambil lalu, karena setiap saluran komunikasi mempunyai keuntungan sekaligus kerugian.

Ada dua jenis saluran, yaitu:

a. saluran komunikasi lisan (oral communication). Saluran komunikasi lisan mempunyai beberapa keuntungan yaitu:

- (1) Keuntungan terbesar dari komunikasi lisan adalah kecepatannya, dalam arti ketika kita melakukan tindak komunikasi dengan orang lain, pesan dapat disampaikan dengan segera. Aspek kecepatan ini akan bermakna kalau waktu menjadi persoalan yang esensial.
- (2) Munculnya umpan balik segera (instant feedback). Artinya penerima pesan dapat dengan segera memberi tanggapan atas pesan-pesan yang kita sampaikan.
- (3) Memberi kesempatan kepada pengirim pesan untuk mengendalikan situasi, dalam arti sender dapat melihat keadaan penerima pesan pada saat berlangsungnya tindak komunikasi tersebut. Jika kita memiliki kemampuan berbicara yang lebih baik, memungkinkan pesan-pesan yang kita sampaikan akan menjadi lebih jelas dan cukup efektif untuk dapat diterima oleh receiver.

b. Saluran komunikasi tertulis (written communication). Pada komunikasi tertulis, keuntungannya adalah bahwa ia bersifat permanen, karena pesan-pesan organisasional yang disampaikan dilakukan secara tertulis. Selain itu, catatan-catatan tertulis juga mencegah kita untuk melakukan penyimpangan (distorsi) terhadap gagasan-gagasan yang kita sampaikan. Dengan perkataan lain, ada jaminan bahwa apa yang kita katakan adalah apa yang akan diterima receiver.

Mana yang terbaik dari kedua saluran komunikasi di atas? Tidak ada jawaban atas pertanyaan tersebut, karena beberapa pesan hanya akan efektif kalau disampaikan secara lisan dan beberapa pesan lain akan lebih mudah kalau disampaikan secara tertulis. Oral communication biasanya disarankan untuk dilakukan, kalau pesan yang ingin disampaikan bersifat pribadi. Ia juga berguna kalau kita membutuhkan umpan balik yang cepat. Sementara komunikasi tertulis merupakan pilihan terbaik kalau kita menginginkan pesan yang kita sampaikan menjadi lebih formal atau resmi. Juga saluran tertulis akan lebih baik jika kita harus memilih kata-kata dengan cermat, di samping juga kalau kita ingin mengkomunikasikan gagasan-gagasan yang rumit (complicated).

C. BEBERAPA PENDEKATAN DALAM KOMUNIKASI ORGANISASI

Sosiolog Aimitai Etzioni mengatakan bahwa masyarakat kita adalah masyarakat organisasi. Kita dilahirkan dalam organisasi dan dididik dalam suatu organisasi pula serta sebagian besar dari kita menghabiskan mayoritas hidupnya dengan bekerja untuk organisasi.

Beberapa pendekatan yang berhubungan dengan pelaksanaan komunikasi dalam suatu organisasi, meliputi:

1. Pendekatan Struktur dan Fungsi Organisasi

Teori pertama yang memiliki berkaitan dengan pendekatan ini adalah teori birokrasi yang diperkenalkan oleh Max Weber, seorang teoritis terkenal sepanjang zaman. Ia mendefinisikan organisasi sebagai sistem dari suatu aktivitas tertentu yang bertujuan dan berkesinambungan.

Inti dari teori Weber mengenai birokrasi adalah konsep mengenai kekuasaan, wewenang dan legitimasi. Menurut Weber, kekuasaan adalah kemampuan seseorang dalam setiap hubungan sosial guna mempengaruhi orang lain. Ia juga mengemukakan adanya tiga jenis kewenangan (otoritas) yaitu:

- a) Kewenangan tradisional terjadi ketika perintah atasan dirasakan sebagai sesuatu yang sudah pantas atau sudah benar menurut ukuran tradisi.
- b) Kewenangan birokratik merupakan bentuk yang paling relevan dalam birokrasi, karena kekuasaan diperoleh dari aturan-aturan birokrasi yang disepakati oleh seluruh anggota organisasi.
- c) Kewenangan karismatik merupakan kekuasaan yang diperoleh karena karisma dari kepribadian seseorang.

Selain itu, Weber juga mengemukakan pandangannya mengenai enam prinsip birokrasi yang terdiri atas:

- 1) Birokrasi didasarkan pada aturan-aturan yang memungkinkan diselesaikannya suatu persoalan.
- 2) Birokrasi mengenal pembagian kerja secara sistematis terhadap tenaga kerja. Setiap tenaga kerja memiliki hak dan kekuasaan yang terdefinisi secara jelas.
- 3) Inti dari birokrasi adalah adanya penjenjangan (hirarki).
- 4) Pimpinan diangkat berdasarkan kemampuan dan pendidikan mereka.
- 5) Birokrasi harus memiliki kebebasan untuk mengalokasikan sumber-sumber yang ada dalam lingkup pengaruhnya.
- 6) Birokrasi mensyaratkan pengelolaan arsip yang rapi.

Teori lain yang berhubungan dengan pendekatan struktur dan fungsi organisasi adalah teori sistem. Menurut Chester Barnard, organisasi hanya dapat berlangsung melalui kerjasama antarmanusia, dan bahwa kerjasama adalah sarana di mana kemampuan individu dipadukan guna mencapai tujuan bersama atau tujuan yang lebih tinggi.

Sementara menurut Daniel Katz dan Robert Kahn, sebagai suatu sistem sosial organisasi memiliki keunikan di dalam kebutuhannya guna memelihara berbagai masukan untuk menjaga agar berbagai perilaku manusia di dalam organisasi tersebut tetap terkendali. Itu artinya, sistem memiliki tujuan-tujuan bersama yang mengharuskan menomorduakan kebutuhan individu-individu.

2. Pendekatan Hubungan Manusiawi (Human Relation)

Pendekatan struktural dan fungsional mengenai organisasi dianggap hanya menekankan pada produktivitas dan penyelesaian tugas, sedangkan faktor manusia yang diabaikan. Menurut Chris Agyris, praktik organisasi yang demikian dipandang tidak manusiawi, karena penyelesaian suatu pekerjaan telah mengalahkan perkebangan individu dan keadaan ini berlangsung secara berulang. Ketika kompetensi teknis dinomorsatukan maka kompetensi antarpribadi dikurangi. Berdasarkan pemikiran itu maka pendekatan human relations ini muncul. Ada beberapa anggapan dasar dari pendekatan ini:

- 1) Produktivitas ditentukan oleh norma sosial, bukan psikologis.
- 2) Seluruh imbalan yang bersifat non ekonomis, sangat penting dalam memotivasi para karyawan.
- 3) Karyawan biasanya memberikan suatu reaksi persoalan, mengutamakan kelompok daripada individu.
- 4) Kepemimpinan memberikan peranan yang sangat penting dan mencakup aspek formal dan informal.
- 5) Komunikasi merupakan proses penting dalam pengambilan keputusan.

3. Pendekatan Komunikasi sebagai Proses Pengorganisasian

Didasarkan pada anggapan bahwa komunikasi organisasi sebagai suatu proses pengorganisasian. Teori pengorganisasian memandang organisasi bukan sebagai suatu struktur atau kesatuan, tetapi suatu aktivitas. Jadi organisasi adalah sesuatu yang akan dicapai oleh sekelompok orang melalui proses yang terus menerus dilaksanakan. Artinya sekelompok orang melakukan apa yang harus dilakukan secara berkesinambungan.

Inti dari setiap organisasi adalah bahwa orang bertindak dalam suatu cara tertentu, sehingga perilaku mereka saling terkait, perilaku seseorang bergantung pada perilaku yang lain. Ukuran dari itu komunikasi memainkan peran di dalamnya. Jadi aktivitas pengorganisasian terdiri dari “interaksi ganda”, yaitu suatu tindakan yang diikuti oleh suatu respon dan kemudian tindakan penyesuaian.

Pemikiran strukturasi dalam organisasi oleh Poole dan McPhee dijelaskan bahwa struktur organisasi diciptakan ketika sekelompok orang saling berkomunikasi melalui saluran tertentu. Komunikasi tersebut terbagi dalam tiga jenjang, yaitu:

- 1) Konsepsi, pemikiran yang meliputi seluruh bagian dari kehidupan organisasi di mana orang-orang membuat berbagai keputusan dan pilihan. Tahap ini dilakukan oleh top manajemen.
- 2) Implementasi, yaitu penjabaran formal dari konsep yang diputuskan atau dipilih. Tahap ini dilakukan oleh middle manajemen.

3) Penerimaan, yaitu tindakan-tindakan yang mengacu pada keputusan-keputusan organisasi. Tahap ini biasanya dilakukan oleh karyawan.

4. Pendekatan Organisasi sebagai Kultur.

Dikemukakan oleh Michael Paconowsky dan Nock o'DonnellTrujillo yang memandang organisasi sebagai suatu kultur, dalam arti bahwa komunikasi organisasi merupakan pandangan hidup (way of life) bagi para anggotanya. Menurut Pacanowsky dan Trujillo ada lima bentuk penampilan organisasi, yaitu:

- a) Ritual yaitu merupakan bentuk penampilan yang diulang-ulang secara teratur, suatu aktivitas yang dianggap oleh suatu kelompok sebagai sesuatu yang sudah biasa dan rutin. Ritual merupakan bentuk penampilan yang penting karena secara tetap akan memperbarui pemahaman kita mengenai pengalaman bersama dan memberikan legitimasi terhadap sesuatu yang kita pikirkan, rasakan dan kita lakukan.
- b) Hasrat yaitu bagaimana para karyawan dapat mengubah pekerjaan-pekerjaan rutin dan membosankan menjadi menarik dan merangsang minat. Cara yang biasa digunakan adalah dengan penuturan pengalaman pribadi, rekan sekerja ataupun pengalaman yang diorganisasi ataupun perusahaan tempat ia bekerja.
- c) Sosialitas yaitu bentuk penampilan yang memperkuat suatu pengertian bersama mengenai kebenaran ataupun norma-norma dan penggunaan aturan-aturan dalam organisasi, seperti kata susila dan sopan santun. Aspek lain dari sosialitas adalah 'privacy', yaitu penampilan sosialitas yang dikomunikasikan dengan penuh perasaan dan bersifat sangat pribadi seperti pengakuan, memberi nasihat dan penyampaian kritik.
- d) Politik organisasi yaitu merupakan bentuk penampilan yang menciptakan dan memperkuat minat terhadap kekuasaan dan pengaruh, seperti memperlihatkan kekuatan diri, kekuatan untuk mengadakan proses tawar menawar (bargaining power) dan sebagainya.
- e) Enkulturasasi yaitu proses mengajarkan budaya kepada para anggota organisasi. Contoh bentuk penampilan ini adalah 'learning theropes' yang terdiri dari urutan penampilan ketika orang mengajarkan kepada orang lain tentang bagaimana mengerjakan sesuatu.

D. TEORI INTEGRITAS DALAM KOMUNIKASI ORGANISASI

Teori system dalam komunikasi organisasi biasanya dipandang pula sebagai 'strutural fungsional', seperti yang telah sedikit dibahas pada bagian awal kegiatan belajar 3. Berangkat dari kerangka pikir klasik yang dikemukakan oleh Weer mengenai struktur dan fungsi organisasi, Katz dan Robert Kahn, Herbert Simon dan James March, dianggap telah memberikan semacam otot dan daging bagi kerangka yang telah disusun oleh Weber. Teori-teori yang mereka kemukakan telah memberikan lebih banyak substansi, kompleksitas dan reliabilitas mengenai organisasi daripada yang dilakukan oleh aliran klasik.

Pada bagian ini akan membahas lebih lanjut suatu pendekatan system yang menekankan pada proses integrative dari konsep-konsep system.

Teori Integratif

Teori yang dikemukakan oleh Richard Farace, Peter Monge, dan Hamish Russel ini menunjukkan suatu pandangan umum yang sangat menarik mengenai konsep-konsep sistem dari organisasi. Karya mereka merupakan integrasi dari berbagai gagasan terbaik ke dalam suatu bentuk yang secara internal telah memberikan suatu sintesis mengenai pandangan sistem. Sebagai tambahan, karya mereka juga menyatukan sejumlah besar pemikiran yang didasarkan atas penelitian, yang terakhir mereka menempatkan komunikasi sebagai pusat dari struktur organisasi.

Mereka mendefinisikan suatu organisasi sebagai suatu sistem yang setidaknya terdiri dari dua orang (atau lebih), ada saling ketergantungan, input, proses dan output. Kelompok ini berkomunikasi dan bekerja sama untuk menghasilkan suatu hasil akhir dengan menggunakan energi, informasi, dan bahan-bahan lain dari lingkungan.

Salah satu sumber daya penting dalam organisasi adalah informasi. Dengan menggunakan teori informasi sebagai dasar, Farace dan rekannya mendefinisikan informasi dalam pengertian untuk mengurangi ketidakpastian. Ketika orang mampu untuk memperkirakan pola-pola yang akan terjadi dalam aliran tugas dan hubungan-hubungannya, maka ketidakpastian dapat dikurangi dan informasi berhasil diperoleh. Komunikasi sendiri sebagian merupakan pengurai ketidakpastian melalui informasi, karena komunikasi mencakup penggunaan 'bentuk-bentuk simbolis' umum yang saling dimengerti oleh para partisipannya.

Dalam teorinya, mereka mengemukakan dua bentuk komunikasi yang berkaitan dengan dua bentuk informasi, yaitu:

1. Informasi absolut adalah keseluruhan informasi yang dikomunikasikan suatu dalam organisasi. Informasi ini terdiri dari keseluruhan kepingan pengetahuan yang ada dalam sistem.
2. Informasi yang didistribusikan adalah informasi yang telah disebarkan melalui organisasi.

Kenyataan bahwa informasi yang ada dalam suatu organisasi, tidak menjamin bahwa informasi tersebut cukup dikomunikasikan di dalam sistem. Pertanyaan mengenai informasi absolut berkenaan dengan apa yang diketahui, sedangkan pertanyaan mengenai informasi distribusi berkenaan dengan siapa yang mengetahuinya. Implikasi praktis dari perbedaan teoritis ini adalah bahwa kegagalan dalam kebijakan distribusi informasi disebabkan oleh kegagalan manajer untuk mengenali kelompok mana yang perlu mengetahui suatu hal tertentu, atau kesalahan untuk mengarahkan di mana seharusnya kelompok-kelompok tersebut dapat memperoleh informasi yang mereka butuhkan.

Kerangka struktural fungsional bagi komunikasi organisasi terletak pada dimensi analitis yang terdiri atas:

- 1) System level yang terdiri atas empat sub-level: individual, dyadic, kelompok, dan organisasional, dalam suatu prinsip hierarki system. Individu berkomunikasi satu dengan yang lain dalam dyadic, beberapa dyadic berkerumun bersama-sama ke dalam kelompok. Organisasi sebagai suatu keseluruhan adalah suatu sistem dari kelompok-kelompok yang saling berhubungan dan membentuk suatu jaringan kerja makro.
- 2) Level analisis. Pada setiap level analisis, kita dapat mengamati fungsi-fungsi komunikasi sekaligus juga merupakan dimensi analisis yang kedua. Di antara berbagai fungsi komunikasi yang ada, Farace menekankan pada tiga fungsi, yaitu:
 - a. Produksi yang mengacu pada pengarahan, koordinasi kontrol terhadap aktivitas organisasi.
 - b. Inovasi yang membangkitkan atau mendorong perubahan dan gagasan baru dalam sistem.
 - c. Pemeliharaan diartikan untuk melindungi nilai-nilai individual dan hubungan antarpribadi yang dibutuhkan untuk mempertahankan sistem.
- 3) Dimensi struktur. Jika fungsi berkaitan dengan isi pesan, maka struktur berkaitan dengan tumbuhnya pola-pola atau aturan-aturan dalam penyampaian pesan.

Pada setiap level organisasi (individual, dyadic, kelompok dan organisasional) kita dapat meneliti cara-cara bagaimana komunikasi dapat berfungsi dan distrukturkan. Selanjutnya, Ferace mengemukakan secara terperinci masing-masing dari keempat level pengorganisasian. Tetapi, pada bagian berikut ini kita hanya akan membahas level, individu, dyadic, dan kelompok secara ringkas, sekedar untuk memperoleh gambaran umum sebagai latar belakang. Oleh karena fokus perhatian Ferace lebih kepada jaringan kerja makro, sebagai kontribusi terpenting teori ini, maka kita akan lebih banyak memusatkan perhatian pada masalah tersebut.

Konsep kunci yang berhubungan dengan komunikasi individu dalam organisasi adalah 'beban' (load). Beban/muatan komunikasi adalah tingkatan dan kompleksitas dari masukan informasi terhadap seseorang. Tingkatan adalah kuantitas dari masukan seperti pesan-pesan atau permintaan-permintaan. Kompleksitas adalah jumlah faktor-faktor yang harus diperhitungkan dalam memproses informasi.

Ada dua lingkup persoalan berkaitan dengan muatan tersebut, yaitu:

1. Underload, yaitu yang terjadi ketika aliran pesan kepada seseorang berada di bawah kapasitas orang tersebut untuk memprosesnya.
2. Overload, yaitu terjadi ketika muatan melampaui kapasitas.

Sementara pengertian mengenai load, underload, dan overload berhubungan secara optimal dengan komunikasi yang diterima individu tunggal, sehingga konsep ini juga dapat diterapkan pada seluruh level lainnya, termasuk dyadic, kelompok, dan organisasional. Jadi, ada kemungkinan suatu keseluruhan organisasi dapat menjadi underload atau overload.

Konsep kunci yang dapat diterapkan pada level dyadic adalah 'aturan-aturan' (rush). Para anggota dyadic saling berhubungan sesuai dengan pola-pola harapan/tuntutan,

di samping aturan-aturan eksplisit maupun implisit untuk berkomunikasi. Aturan-aturan ini secara eksplisit maupun implisit menunjukkan kebijakan komunikasi dari organisasi. Isinya mengajarkan pada anggota organisasi bagaimana harus berkomunikasi, kapan harus dikomunikasikan.

Beberapa topik umum mengenai aturan-aturan tersebut antara lain meliputi siapa yang berinisiatif untuk berinteraksi, bagaimana memperlakukan penundaan, topik-topik apa yang dibicarakan dan bagaimana menyeleksinya, bagaimana menangani perubahan topik, bagaimana mengakhiri interaksi, dan seberapa sering komunikasi terjadi. Melalui kontak setiap hari antaranggota organisasi, individu-individu dalam berbagai kelompok cenderung untuk bekerja berinteraksi, dan berkomunikasi satu bersama-sama. Kenyataan menunjukkan bahwa struktur dari keseluruhan organisasi tergantung pada pengelompokan ini. Sejak orang bekerja bersama-sama dalam kelompok dan fungsi yang berbeda, maka muncul berbagai jenis kelompok yang berbeda dalam suatu organisasi.

Dan seseorang secara bersamaan dapat menjadi anggota dari beberapa kelompok sekaligus. Dengan menganalisis lebih jauh, kita harus menyadari bahwa organisasi terdiri dari banyak struktur (multiple structures). Misalnya; struktur dapat dibentuk berdasarkan hubungan tugas, hubungan kekuasaan, kesukaandan sebagainya. Kita akan kembali pada struktur organisasional kemudian, namun sebelumnya kita akan melihat pada beberapa aspek dari berbagai kelompok individual.

BAB 11

TEKNOLOGI INFORMASI DALAM ORGANISASI

A. TRANSFORMASI ORGANISASI

Komunikasi bermedia komputer dasa warsa ini memegang peranan sentral dalam transformasi organisasi, dan kini lagi-lagi sendi kehidupan manusia sangat dipermudah dengan adanya kemajuan teknologi tersebut. Pengaruh yang ditimbulkan amatlah besar terutama dalam tatanan suatu system organisasi. Teknologi komunikasi komputer, seperti surat elektronik (e-mail), video conferencing, voice messaging, faksimil dan papan bulletin komputer, dapat mengubah cara kita bekerja dan sekarang marilah kita lihat apa pengaruh fasillitas tersebut bagi organisasi.

Penggunaan surat elektronik (e-mail) dan sejenisnya dalam tatanan organisasi dapat menghilangkan pesan berganda kepada orang yang kita tuju (orang yang sama) atau meniadakan waktu menunggu sampai pesan-pesan tersebut ada didalam kantornya atau tersedia sebelum anda bertanya maupun melayani mereka dengan informasi yang mereka perlukan. Dengan kata lain media baru ini dapat menerobos hierarki tradisional dan batas-batas departemen dengan mudah, mengganti proses-proses sebelumnya dengan pola-pola baru dan pengaruh yang menyertainya serta merta media baru ini mengubah organisasi secara mendasar. Masuk akal bila kemudian dikatakan bahwa dengan transformasi proses komunikasi manusia dan komunikasi organisasi, ada kemungkinan bagi organisasi untuk mengalami transformasi. Fulk dan Steinfield (1990) menyatakan, ”kenyataannya komunikasi efektif adalah komunikasi yang tujuan intinya memacu penerapan teknologi informasi dalam organisasi”.

Asumsi ini harus diteliti secara cermat oleh teoritisi dan praktisi komunikasi organisasi. Karena dilain tempat ada beberapa pertanyaan yang mengusik, diantaranya adalah:

1. Apakah teknologi komunikasi membantu organisasi berkomunikasi lebih efektif ?
2. Dapatkah orang memperkirakan dan mungkin menjamin suatu peningkatan efisiensi dengan pemasangan video conferencing atau surat elektronik ?, atau dengan kata lain, apakah teknologi komunikasi baru “mempengaruhi” lebih efisien, lebih produktif, dan lebih responsis ?.

Untuk menjawab persoalan diatas saya coba memaparkan sedikit gambaran suatu hal yang menjadi sifat utama dari surat elektronik atau computer adalah kemampuannya untuk mengatasi kendala-kendala ruang dan waktu. Selain itu, memberi kesempatan untuk mengubah jarak dan wilayah komunikasi seseorang, misalnya, laporan akhir bulan, rincian keuangan, dan pembauran pemasaran dapat dikirimkan dalam beberapa detik ke kantor yang berjarak geografis. Tentu hal ini menghapus penantian untuk yang disebut beberapa pegawai sebagai “pos siput” (snail mail) yang tampaknya menjadi lambat setiap saat. Selanjutnya, kelompok-kelompok orang dapat mengkoordinasikan pekerjaan dan kegiatan mereka berapapun jarak yang memisahkannya.

Namun, Rice (1992) mengingatkan bahwa, disamping surat elektronik memberi kemampuan untuk melintasi batas-batas organisasi dan geografis, kesalingbergantungan tugas dan sumber daya dapat menjadi faktor pengganggu. Kedua hal ini dengan mudah dapat membatasi, mengubah dan/atau mengurangi motivasi untuk berubah. Misalnya bila tugas dua pegawai saling bergantung, mereka mungkin memilih tidak menggunakan surat elektronik untuk membuat “kontak” baru karena mereka telah terkait erat dalam “hubungan kerja yang berlangsung.

Dalam penelitian lainnya C.B Johnson (1992) menemukan bahwa surat elektronik tidak secara nyata mengubah jarak dan arah komunikasi dalam suatu perusahaan utilitas local. Mengapa ini terjadi? hal ini dapat berkaitan dengan kesaling bergantung tugas dan sumber daya yang diperlukan, atau sanksi administrative yang tegas terhadap penggunaan surat elektronik untuk keperluan pribadi. Dengan perkataan lain, kita tidak dapat mengasumsikan bahwa pelaksanaan pos elektronik akan mengubah struktur organisasi. Ada beberapa faktor lain yang harus dipertimbangkan seperti budaya, norma dan siapa perlu bekerja dengan siapa. Hal ini menekankan pentingnya konstruksi sosial media yang digunakan dan bergerak menjauh dari determinisme teknologis.

Banyak kisah kegagalan maupun keberhasilan dalam organisasi ketika media komunikasi baru seperti surat elektronik diperkenalkan. Keberhasilan bergantung pada banyak faktor. Kita harus mempertimbangkan bagaimana interaksi para pegawai, persepsi dan sikap mereka terhadap medium baru, selain dari apa yang dapat dilakukan oleh medium itu sendiri. Suatu pemahaman mengenai setiap teknologi komunikasi baru dan khususnya medium baru seperti surat elektronik, harus mencakup, penggunaan dan persepsi pegawai terhadap hal tersebut. Tidak ada jalan lain untuk memahami penyebarannya dalam organisasi. Tidak dapat disangkal, ada penggunaan rasional untuk surat elektronik atau setiap teknologi komunikasi baru lainnya sebagai peralatan tambahan untuk organisasi, tetapi pegawai menciptakan dan mulai memahami organisasi dan perangkat tersebut ketika mereka berinteraksi dan bekerja bersama-sama.

Akhirnya setiap orang yang tertarik pada wilayah dan isu-isu lain disekitar media komunikasi baru dan organisasi, harus melihat pada teknologi keputusan kelompok yang didukung komputer, pemrosesan informasi dan hubungannya dengan rancangan organisasi, kesempatan baru bagi komunikasi organisasi, dan analisis jaringan komunikasi.

Penyebaran Informasi

Terdapat 2 Model Penyebaran Informasi, yaitu:

1. Serentak

- Penyampaian pesan yang dikirimkan pada sejumlah orang dalam sebuah organisasi dalam waktu yang bersamaan (biasa disebut Memo atau Memorandum).
- Memo adalah media tertulis, yang bisa jadi efektif dan tidak efektif, dibandingkan dengan media lisan.
- Perkembangan media telekomunikasi dan video serta telepon, membuat tugas penyebaran informasi serentak menjadi lebih sederhana menyetel saluran televisi tertentu.

2. Berurutan

Pesan dari A kepada B kepada C kepada D kepada E

“Penyampaian pesan berurutan merupakan bentuk komunikasi utama, yang pasti terjadi dalam organisasi.” Dan merupakan perluasan dari bentuk diadik (hanya melibatkan sumber pesan dan penerima).

- Pesan secara berurutan
- penyebaran informasi dalam waktu yang tak beraturan
- informasi tiba di tempat dan waktu yang berbeda
- timbul masalah dalam koordinasi
- keterlambatan informasi sulit digunakan untuk mengambil keputusan.

Dampak Teknologi Baru

Akankah Teknologi baru menyebabkan:

- Melimpahnya (*overloaded*) informasi?
Contoh : ratusan email masuk ke *mailbox* tiap hari, *junk mail*, ..
- Menghambat penginderaan kita?
- Menciptakan hubungan baru. Merusak hubungan lama?
Contoh : *milis*, *groups*, *forum*.
- Meningkatkan atau membahayakan moral pekerja?
Contoh: *Kaskus*, *Porn Site*, *Chatting*
- Meningkatkan produktivitas pekerja?
Contoh: *Friendster*, *YouTube*.
- Mengancam privasi pekerja.
- Menciptakan status simbolik baru dan basis kekuatan baru.
Contoh: *Blog*, *Friendster*

Ataukah Teknologi bisa jadi akan gagal karena :

- Ketidakfamiliaran pekerja dengan produk teknologi baru?
Contoh: para pekerja yang terbiasa menggunakan mesin ketik menjadi gagap ketika dihadapkan pada komputer.

- Menurunkan status, ketika semua orang jadi “tukang ketik”?
Contoh: dari bagian sekretaris, administrasi hingga manajer semua menggunakan komputer untuk pekerjaan mereka. Lalu sebenarnya siapa yang ”tukang ketik” ?.
- Mengancam pekerjaan administrasi?
Contoh: lihat kasus diatas.
- Melenyapkan komunikasi informal?
Contoh: Penggunaan *messenger*, *teleconference* semakin mengurangi aktivitas komunikasi tatap muka (*face-to-face*).
- Pada dasarnya semua orang membutuhkan kontak langsung?

Sandra E. O’ Connell, mengajukan enam hipotesis sehubungan dengan peran teknologi dan dampaknya bagi komunikasi organisasi:

1. Kesempatan untuk kontak muka akan semakin berkurang, dan informasi dengan cara nonlisan akan berkurang.
2. Pesan-pesan informal lebih banyak dan “hubungan pendek” dari hirarki organisasi akan berlangsung sebagai bentuk baru akan diterima karena hilangnya jarak alami oleh kehadiran jaringan elektronis.
3. Dampak-dampak saluran komunikasi akan berarti bahwa penyampaian nilai dan kepalsuan akan berkurang.
4. Kepercayaan mungkin akan mengalami perubahan peran dalam komunikasi.
5. Komputer memaksa orang untuk berpikir linear.
6. Harapan terhadap Kinerja karyawan dikendalikan seperti mesin.

Mc Luhan ‘Global Village’ : Perkembangan media komunikasi memungkinkan jutaan orang di seluruh dunia dapat berhubungan dengan hampir setiap sudut dunia tanpa terkecuali.

Edward R Murrow mengatakan sistem komunikasi bersifat netral. Tidak punya kesadaran maupun nilai moral. Sistem tersebut akan menyebarkan kebenaran maupun kesalahan, hal bernilai ataupun sampah.

Teknologi Informasi & Komunikasi (TIK)

Saluran-Saluran Komunikasi Baru

- Fax, Phone
- SMS, MMS
- Internet, Email, Messenger
- Tele-Conference, Video Conference
- Multimedia : Image, Audio, Text, ..

Keuntungan (Advantage) dari Teknologi Baru

- Information Processing (Pemrosesan Informasi)
- Information Retrieval (penyimpanan Informasi)
- Information Transfer (Transformasi Informasi)

B. PENGARUH KOMUNIKASI MASSA TERHADAP MASYARAKAT DAN BUDAYA

Dipelopori oleh DeFleur yang selalu mengembangkan teori tentang efek. Pengembangan awal yang dilakukan oleh DeFleur adalah memperhitungkan variabel psikologis dalam proses efek, maka selanjutnya dia mengembangkan teorinya dengan memasukan variabel norma budaya dalam efek media massa. Teori yang disebut 'Cultural Norms' ini beranggapan bahwa media tidak hanya memiliki efek langsung terhadap individu, tetapi juga mempengaruhi kultur, pengetahuan kolektif dan norma serta nilai-nilai dari suatu masyarakat. Media massa telah menghadirkan seperangkat citra (images), gagasan dan evaluasi dari mana khalayak dapat memilih dan menjadikan acuan bagi perilakunya. Misalnya dalam hal perilaku seksual, media massa memberikan suatu pandangan kumulatif mengenai apa yang dianggap normal dan apa yang disetujui dan tidak.

Pergeseran pemikiran yang ditandai oleh perbedaan antara model psikodinamik dan teori norma budaya ini terlihat dari karakteristik efek pada kedua pemikiran tersebut. Pada model psikodinamik efek adalah sesuatu yang diinginkan oleh pengirim pesan; berlangsung secara singkat (segera dan sementara); berkaitan dengan perubahan sikap, informasi dan perilaku pada individu; dan relatif terjadi tanpa melalui media. Secara umum efek-efek itu relevan dengan gagasan kampanye, suatu usaha secara sadar direncanakan dengan menggunakan publisitas untuk kepentingan memberi informasi dan memotivasi.

Karakteristik efek dalam pandangan ini berbeda dengan sebelumnya, yaitu efek yang berlangsung dalam waktu yang lama, umumnya tidak terencana, lebih bersifat tidak langsung dan kolektif. Sebagai tambahan, fokus perhatian dalam pendekatan ini tidak pada pesan yang terpisah atau berdiri sendiri, melainkan pada keseluruhan sistem pesan yang serupa. Dengan demikian kita akan mengacu pada hal-hal seperti sosialisasi, transmisi dan dukungan terhadap nilai-nilai sosial, kecenderungan media untuk menyiratkan ideologi tertentu, pembentukan situasi bagi pendapat umum; perbedaan distribusi pengetahuan dalam masyarakat, perubahan ajangka panjang dalam hal budaya, kelembagaan atau bahkan struktur masyarakat. Adapun teori besar yang masuk dalam pendekatan ini adalah teori agenda Setting, teori Dependensi, spiral of silence, dan Information Gaps.

Teori Agenda Setting

Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa jika media massa memberikan perhatian pada issue tertentu dan mengabaikan isu lainnya, maka akan memiliki pengaruh terhadap pendapat umum. Orang akan cenderung mengetahui tentang hal-hal yang diberitakan media massa dan menerima susunan prioritas yang diberikan media massa terhadap isu-isu yang berbeda.

Teori ini dikembangkan oleh Maxwell McCombs dan Donald Shaw. Menurut mereka khalayak tidak hanya mempelajari berita-berita dan hal-hal lainnya melalui media massa, tetapi juga mempelajari seberapa besar arti penting diberikan pada suatu isu atau topik dari cara media massa memberikan penekanan pada topik tersebut. Misalnya dalam merefleksikan apa yang dikatakan oleh para kandidat dalam suatu kampanye pemilu, media massa menentukan mana topik yang penting. Dengan demikian media masa

menetapkan “agenda” kampanye tersebut. Kemampuan untuk mempengaruhi perubahan kognitif individu ini merupakan aspek terpenting dari kekuatan media massa.

Asumsi agenda setting ini memiliki kelebihan karena mudah dipahami dan relatif mudah diuji. Dasar pemikirannya adalah di antara berbagai topik yang dimuat di media massa, topik yang mendapat lebih banyak perhatian dari media akan menjadi lebih akrab bagi pembacanya dan akan dianggap penting dalam suatu periode waktu tertentu. Sebaliknya, bagi topik yang kurang mendapat perhatian media.

Teori Dependensi Efek

Dikembangkan oleh Sandra Ball-Rokeach dan Melvin L. DeFleur (1976), memfokuskan perhatian pada kondisi struktural suatu masyarakat yang mengatur kecenderungan terjadinya suatu efek media massa. Teori ini pada dasarnya merupakan suatu pendekatan struktur sosial yang berangkat pada gagasan mengenai sifat suatu masyarakat modern (masyarakat massa), di mana media massa dianggap sebagai sistem informasi yang memiliki peran penting dalam proses pemeliharaan, perubahan, dan konflik pada tataran masyarakat, kelompok atau individu dalam aktivitas sosial, sistem sosial (tingkat stabilitas structural yang bervariasi), sistem media (jumlah dan sentralitas fungsi informasi yang bervariasi), khalayak (Tingkat ketergantungan pada informasi media yang bervariasi), dan efek (Kognitif, afektif, behavioral)

Pemikiran terpenting dari teori ini adalah bahwa dalam masyarakat modern, khalayak menjadi tergantung pada media massa sebagai sumber informasi bagi pengetahuan tentang, dan orientasi kepada, dan apa yang terjadi dalam masyarakatnya. Jenis dan tingkat ketergantungan akan dipengaruhi oleh sejumlah kondisi struktural, meskipun kondisi terpenting terutama berkaitan dengan tingkat perubahan, konflik atau tidak stabilnya masyarakat tersebut.

Spiral Of Silence

Dikembangkan oleh seorang sosiolog Jerman. Teori ini berangkat dari pertanyaan bagaimana terbentuknya pendapat umum. Teori ini menjelaskan bahwa jawaban terhadap pertanyaan tersebut terletak pada suatu proses saling mempengaruhi antara komunikasi massa, komunikasi antarpribadi, dan persepsi individu atas pendapatnya sendiri dalam hubungannya dengan pendapat orang lain dalam masyarakat.

Teori ini berdasarkan pada pemikiran sosial-psikologis yang menyatakan bahwa pendapat pribadi sangat tergantung pada apa yang dipikirkan atau diharapkan oleh orang lain, atau atas apa yang orang lain anggap sebagai pendapat dari orang lain. Berangkat dari asumsi tersebut spiral of silence selanjutnya menjelaskan bahwa individu pada umumnya berusaha untuk menghindari isolasi, dalam arti sendirian mempertahankan sikap atau keyakinan tertentu. Oleh karena itu orang akan mengamati lingkungan untuk mempelajari pandangan-pandangan mana yang bertahan dan mendapatkan dukungan dan mana yang tidak dominan atau populer. Jika merasakan bahwa pandangannya termasuk di antara yang tidak dominan/tidak populer maka ia cenderung kurang berani mengekspresikannya, karena adanya ketakutan akan isolasi tersebut. Demikian pula sebaliknya.

BAB 12

PENGUKURAN SIKAP DALAM OPINI PUBLIK

A. PENDAHULUAN

Menurut Cultip dan Center dalam Sastropoetro (1987), opini adalah suatu ekspresi tentang sikap mengenai suatu masalah yang bersifat kontroversial. Opini timbul sebagai hasil pembicaraan tentang masalah yang kontroversial, yang menimbulkan pendapat yang berbeda-beda. Dimana opini tersebut berasal dari opini-opini individual yang diungkapkan oleh para anggota sebuah kelompok yang pandangannya bergantung pada pengaruh-pengaruh yang dilancarkan kelompok itu.

Opini-opini individual tersebut kemudian dikenal dengan istilah opini publik. Karena Opini Publik terbentuk dari intregasi “personal opinion” banyak orang, maka Opini Publik cenderung telah bermukim pada suatu masyarakat yang melembaga, yang telah lengkap dengan mekanisme kepemimpinan maupun pengawasan komunikasi. Dengan kata lain Opini dan Opini Publik dilihat oleh Bogardus secara lembaga sentries dan liberal.

Auguste Comte, yang mendapat julukan sebagai bapak Sosiologi juga menaruh perhatian yang besar terhadap Opini Publik, kendati lebih memberikan arti dalam bentuk peranannya. Ia berpendapat, bahwa hari depan Negara dengan peningkatan pengaruh akan merupakan ajang dari Opini Publik. Dengan kata lain, bahwa tingkah laku kehidupan kenegaraan akan sangat dipengaruhi oleh tingkah laku Opini Publik. Hal yang dihubungkan dengan Albig, yang mengemukakan , bahwa opini adalah “tingkah laku”.

Masih banyak ahli ilmu-ilmu sosial yang memberikan batasan pengertian terhadap Opini Publik. Beberapa ahli yang mengkhususkan studi dibidang tersebut antara lain dapat dikemukakan sebagai berikut:

Leonard W. Doob yang sering dikutip oleh para ahli, mengemukakan :“..*Public opinion refers to people’s attitudes on an issue when they are members of the same sosial group*”.

Doob disini memberi tekanan kepada sikap (“*attitude*”) sebagai sesuatu yang bernilai psikologis terhadap sesuatu isyu, manakala mereka (dalam arti “*people*”) menjadi anggota dari kelompok sosial yang sama. Lalu Doob mempertanyakan, kelompok mana yang terlibat, isyu yang mana yang terlibat dan mengapa masyarakat memberi respon terhadap isyu tersebut.

Secara histories istilah sikap (*attitude*) digunakan pertama kali oleh Herbert Spencer tahun 1862 yang pada saat itu diartikan olehnya sebagai status mental seseorang. Dimasa-masa awal itu pula penggunaan konsep sikap sering dikaitkan dengan konsep mengenai postur fisik atau posisi tubuh seseorang (Wrigtsman & Deaux, 1981, dalam azwar 1995). Sikap dapat diekspresikan dengan berbagai cara, dengan kata-kata yang berbeda. Sejak akhir tahun 1920 dan awal tahun 1930 metode-metode pengukuran tingkah laku telah berkembang dan digunakan sampai sekarang, dan beberapa metode baru telah diciptakan.

Sikap dapat didefinisikan dalam banyak versi. Menurut Azwar (1995) sikap dapat dikategorikan ke dalam tiga orientasi pemikiran, yaitu: yang berorientasi pada respon, yang berorientasi pada kesiapan respon, dan yang berorientasi pada skema triadic. (mengenai pembahasan sikap akan dibahas pada bagian selanjutnya).

Sebagai landasan utama dari pengukuran sikap adalah pendefinisian sikap terhadap suatu objek. dimana sikap terhadap suatu objek adalah perasaan mendukung atau memihak (*favorable*) maupun perasaan tidak mendukung atau tidak memihak (*unfavorable*) terhadap objek tersebut (Mar'at 1984). Menurut Azwar (1995) dalam penyusunan pengukuran sikap sebagai instrumen pengungkapan sikap individu maupun sikap kelompok ternyata bukanlah sesuatu hal yang mudah. Kendatipun sudah melalui prosedur dan langkah-langkah yang sesuai dengan kriteria, suatu pengukuran sikap ternyata masih tetap memiliki kelemahan, sehingga tujuan pengungkapan sikap yang diinginkan tidak seluruhnya dapat tercapai. Oleh karena itu dalam penyusunan pengukuran sikap beberapa hal yang perlu dikuasai sebelum sampai pada tabel spesifikasi adalah pengertian dan komponen sikap dan pengetahuan mengenai objek sikap yang hendak diukur.

B. DEFINISI DAN KOMPONEN SIKAP

Pada bagian sebelumnya sedikit telah disinggung mengenai definisi sikap, yakni menurut "Spencer "sikap diartikan sebagai status mental seseorang. Dan Sikap dapat diekspresikan dengan berbagai cara, dengan kata-kata yang berbeda dan tingkat intensitas yang berbeda. Sementara menurut Azwar (1995) sikap dapat dikategorikan ke dalam tiga orientasi pemikiran, yaitu: yang berorientasi pada respon, yang berorientasi pada kesiapan respon, dan yang berorientasi pada skema triadik.

Pertama, yang berorientasi pada respon. Orientasi ini diwakili oleh para ahli seperti Louis Thurstone, Rensis Likert, dan Charles Osgood. Dalam pandangan mereka, sikap adalah suatu bentuk atau reaksi perasaan. Secara lebih operasional sikap terhadap suatu objek adalah perasaan mendukung atau memihak (*favorable*) maupun perasaan tidak mendukung atau tidak memihak (*unfavorable*) terhadap objek tersebut (Berkowitz dalam Azwar 1995).

Kedua, yang berorientasi pada kesiapan respon. Orientasi ini diwakili oleh para ahli seperti Chave, Bogardus, LaPierre, Mead, dan Allport. Konsepsi yang mereka ajukan

ternyata lebih kompleks. Menurut pandangan orientasi ini, sikap merupakan kesiapan untuk bereaksi terhadap objek dengan cara-cara tertentu. Kesiapan ini berarti kecenderungan potensial untuk bereaksi dengan cara tertentu apabila individu dihadapkan kepada suatu stimulus yang menghendaki adanya respons. Sikap oleh LaPierre (dalam Azwar 1995) dikatakan sebagai suatu pola perilaku, tendensi atau kesiapan antisipatif, predisposisi untuk menyesuaikan diri dalam situasi sosial; atau secara sederhana sikap adalah respons terhadap stimuli sosial yang telah terkondisikan.

Ketiga, yang berorientasi pada skema triadik. Menurut pandangan orientasi ini, sikap merupakan konstelasi komponen-komponen kognitif, afektif, dan konatif yang saling berinteraksi dalam memahami, merasakan, dan berperilaku terhadap suatu objek. Secord dan Backman (dalam Azwar 1995) mendefinisikan sikap sebagai keteraturan tertentu dalam hal perasaan (afeksi), pemikiran (kognisi), dan predisposisi tindakan (konasi) seseorang terhadap suatu aspek lingkungan sekitarnya.

Menurut Azwar, di kalangan ahli psikologi sosial dewasa ini terdapat dua pendekatan dalam mengklasifikasikan sikap. Yang pertama adalah yang memandang sikap sebagai kombinasi reaksi antara afektif, perilaku, dan kognitif terhadap suatu objek. Pendekatan pertama ini sama dengan pendekatan skema triadik, yang kemudian disebut juga dengan pendekatan tricomponent.

Yang kedua adalah yang meragukan adanya konsistensi antara ketiga komponen sikap di dalam membentuk sikap. Oleh karena itu pendekatan ini hanya memandang perlu membatasi konsep dengan komponen afektif saja.

Menurut Mar'at (1984) ketiga komponen dalam sikap masih dapat dijabarkan lagi sebagai berikut:

- Komponen kognitif, berhubungan dengan: belief (kepercayaan atau keyakinan), ide, dan konsep.
- Komponen afektif, yang berhubungan dengan kehidupan emosional seseorang
- Komponen konatif, yang merupakan kecenderungan bertingkah laku.

Di lain pihak, Mann (dalam Azwar 1995) juga mencoba menjabarkan ketiga komponen sikap menjadi:

1. Komponen kognitif berisikan persepsi, kepercayaan, dan stereotipe yang dimiliki individu mengenai sesuatu. Seringkali komponen ini dapat disamakan dengan pandangan (opini), terutama apabila menyangkut masalah isu atau problem yang kontroversial.
2. Komponen afektif merupakan perasaan individu terhadap objek sikap dan menyangkut masalah emosi. Masalah emosional inilah yang biasanya berakar paling bertahan terhadap pengaruh-pengaruh yang mungkin akan mengubah sikap seseorang
3. Komponen konatif berisikan kecenderungan untuk bertindak atau untuk bereaksi terhadap sesuatu dengan cara-cara tertentu.

C. TIPE PERTANYAAN SIKAP (TYPE OF ATTITUDE QUESTION)

Pertanyaan sikap (*attitude question*) adalah rangkaian kalimat yang mengatakan sesuatu mengenai objek sikap yang hendak diungkap.

Pertanyaan sikap apabila ditulis dengan mengikuti kaidah penulisan yang benar, setelah melalui prosedur penskalaan (*scaling*) dan seleksi item, akan menjadi isi suatu skala.

Suatu pertanyaan sikap dapat berisikan hal-hal yang positif mengenai objek sikap, yaitu kalimatnya bersifat mendukung atau memihak pada objek sikap. Pertanyaan seperti ini disebut sebagai pertanyaan yang *favorable*.

*Contoh pertanyaan favorable adalah
“Merokok dalam bis merupakan hak azasi setiap orang”.*

Kalimat ini jelas mendukung atau memihak pada perilaku merokok di dalam bis karena bila dilihat dari sudut perilaku merokoknya sebagai objek sikap, pertanyaan ini mengatakan hal yang positif.

Sebaliknya, pertanyaan sikap mungkin pula berisi hal-hal yang negatif mengenai objek sikap, yaitu yang bersifat tidak mendukung ataupun kontra terhadap objek sikap yang akan diungkap. Pertanyaan seperti ini disebut sebagai pertanyaan sikap yang bersifat *unfavorable*.

Suatu skala sikap sedapat mungkin diusahakan agar terdiri atas pertanyaan *favorable* dan pertanyaan *unfavorable* dalam jumlah yang kurang lebih seimbang. Dengan demikian pertanyaan yang disajikan tidak semua positif atau semua negatif yang dapat mendatangkan kesan seakan-akan isi skala yang bersangkutan seluruhnya memihak atau sebaliknya seluruhnya tidak mendukung objek sikap. Variasi pertanyaan *favorable* dan *unfavorable* akan membuat responden memikirkan lebih hati-hati isi pertanyaannya sebelum memberikan respons sehingga stereotipe responden dalam menjawab dapat dihindari (Azwar 1995).

Edwards (dalam Azwar 1995) telah meramu berbagai saran dan petunjuk dari para ahli menjadi semacam pedoman penulisan pertanyaan yang disebutnya sebagai kriteria informal penulisan pertanyaan sikap. Kriteria termaksud, antara lain adalah sebagai berikut : Jangan menulis pertanyaan yang membicarakan mengenai kejadian yang telah lewat kecuali kalau objek sikapnya berkaitan dengan masa lalu.

Contoh : (objek sikap politik bebas aktif)

“Pemutusan hubungan diplomatik dengan Malaysia masa Presiden Sukarno merupakan tindakan yang tepat”.

Meminta responden menjawab mengenai masalah yang telah lama terjadi seringkali tidak ada relevansi dan kepentingannya dengan sikap masa kini. Apalagi bila disadari bahwa mengetahui sikap sekarang mengenai hal yang telah berlalu merupakan hal yang tidak banyak gunanya. Sikap bukan merupakan aspek psikologis yang stabil untuk waktu yang lama. Interaksi manusia dengan lingkungan dimana ia berada sekarang sangat

potensial untuk mengubah sikapnya terhadap sesuatu. Karena itu, pengukuran sikap hampir selalu ditujukan untuk mengungkap sikap terhadap objek psikologis masa sekarang. Selengkapnya kaidah penulisan pertanyaan dapat dilihat berikut ini,

1. Jangan menulis pertanyaan yang berupa fakta atau dapat ditafsirkan sebagai fakta.

Contoh: (objek sikap - program Keluarga Berencana)

“Keluarga berencana adalah program pemerintah”

Suatu pertanyaan seperti contoh di atas adalah pertanyaan yang berisi fakta atau kenyataan. Lepas dari setuju atau tidak setuju terhadap program keluarga berencana, setiap orang yang tahu tentu akan memberikan jawaban favorable terhadap pertanyaan seperti itu. Dengan demikian apa yang terungkap bukanlah sikap terhadap sesuatu objek melainkan pengetahuannya mengenai objek tersebut. Pertanyaan yang berisi fakta tidak akan dapat memberikan informasi kepada kita mengenai bagaimana sikap responden yang sebenarnya.

2. Jangan menulis pertanyaan yang dapat menimbulkan lebih dari satu penafsiran.

Contoh : (objek sikap - program keluarga berencana)

“Hari libur keluarga berencana perlu diadakan”

Pertanyaan seperti di atas akan menimbulkan penafsiran yang berbeda bagi responden. Akibatnya dapat menimbulkan respon yang tidak sejalan dengan isi pertanyaan seperti dimaksudkan oleh penyusun skala. Apa sebenarnya yang dimaksudkan dengan hari libur keluarga berencana? Apabila yang dimaksudkan adalah hari libur nasional untuk memperingati keluarga berencana, maka pertanyaan itu adalah favorable dan akan memancing jawaban “setuju” dari responden yang sikapnya positif terhadap keluarga berencana. Akan tetapi, apabila responden menafsirkan hari libur keluarga berencana sebagai hari libur dimana para peserta program keluarga berencana boleh melupakan atau tidak menggunakan alat kontrasepsi dan meliburkan cara-cara pengaturan kehamilan, maka pertanyaan itu menjadi yang unfavorable. Akibatnya, responden yang mempunyai sikap positif terhadap keluarga berencana tentu akan tidak setuju terhadap pertanyaan tersebut.

3. Jangan menulis pertanyaan yang tidak relevan dengan objek psikologisnya.

Contoh : (objek sikap - universitas terbuka)

“Daya tampung universitas yang ada di Indonesia perlu segera ditingkatkan”

Sekilas pertanyaan ini berkaitan dengan masalah tidak tertampungnya sebagian besar calon mahasiswa di perguruan tinggi yang ada, yang menjadi salah satu alasan dibukanya program universitas terbuka. Akan tetapi, karena berdiri sendiri pertanyaan itu tidak mempunyai kaitan apapun dengan universitas terbuka yang dijadikan objek sikap. Apakah responden menyatakan setuju atau tidak setuju terhadap isi pertanyaan tersebut, tidaklah dapat dijadikan petunjuk mengenai sikapnya terhadap universitas terbuka. Responden yang menyatakan setuju bahwa daya tampung perguruan tinggi sangat rendah dan karenanya perlu ditingkatkan, belum tentu akan juga setuju terhadap keberadaan universitas terbuka.

4. Jangan menulis pertanyaan yang sangat besar kemungkinannya akan disetujui oleh hampir semua orang atau bahkan hampir tak seorangpun yang akan menyetujuinya.
Contoh : “Setiap orang harus memperoleh makanan yang layak”

Pertanyaan ini akan hampir dapat dipastikan disetujui oleh semua orang. Apabila hampir ke semua orang setuju terhadap suatu pertanyaan, maka pertanyaan tersebut tidak ada artinya dalam mengungkap sikap.

Contoh : “Segala bentuk pelanggaran lalu-lintas harus dikenai hukuman penjara”

Pertanyaan seperti ini, yang dimaksudkan sebagai pengungkap sikap terhadap peraturan lalu-lintas, sangat boleh jadi tidak akan ada yang menyetujuinya. Sekalipun bagi mereka yang mempunyai sikap positif terhadap hukuman pelanggaran lalu lintas, tetap akan mempertimbangkan bentuk pelanggaran lainnya lebih dahulu baru dapat menyetujui atau tidak menyetujui diterapkannya hukuman penjara. Pertanyaan demikian ini juga tidak membantu pengukuran sikap manusia.

5. Pilihlah pertanyaan-pertanyaan yang diperkirakan akan mencakup keseluruhan liputan skala afektif yang diinginkan.

Masing-masing pertanyaan mempunyai derajat afektif yang berbeda-beda. Ada pertanyaan yang punya derajat afektif yang dalam sehingga dapat mengungkap intensitas sikap yang dalam pula, ada pertanyaan yang punya derajat afektif yang dangkal sehingga hanya dapat mengungkap intensitas yang tidak terlalu dalam. Umumnya hal ini dapat dilihat dari derajat favorablenya suatu pertanyaan. Untuk skala sikap secara keseluruhan hendaknya terdiri atas berbagai derajat afektif yang bertingkat sehingga ada pertanyaannya yang dapat mengungkap intensitas sikap yang dalam dan ada pertanyaannya yang dibuat hanya untuk mengungkap intensitas sikap yang sederhana. Dengan demikian akan diperoleh liputan derajat efektif dalam rentang yang luas.

6. Usahakan agar setiap pertanyaan ditulis dalam bahasa yang sederhana, jelas, dan langsung. Jangan menuliskan pertanyaan dengan menggunakan kalimat-kalimat yang rumit.
7. Setiap pertanyaan hendaknya ditulis ringkas dengan menghindari kata-kata yang tidak diperlukan dan yang tidak akan memperjelas isi pertanyaan.
8. Setiap pertanyaan harus berisi hanya satu ide (gagasan) yang lengkap.

Contoh : “Universitas A adalah universitas yang sistem administrasinya paling baik dan alumninya paling membanggakan”

Pertanyaan ini merupakan satu contoh pertanyaan yang mengandung dua gagasan pikiran, yaitu kualitas sistem administrasi dan kebanggaan alumni, walaupun mungkin keduanya merupakan gagasan yang relevan guna mengungkap sikap terhadap sistem pendidikan di universitas A, akan tetapi dua gagasan yang dimasukkan ke dalam satu pertanyaan seperti itu mungkin punya derajat afeksi yang berbeda tingkatannya. Seseorang mungkin akan menyatakan sangat setuju mengenai segi

kebaikan sistem administrasi universitas tersebut, namun akan menyatakan ragu-ragu mengenai segi kebanggaan alumninya. Perbaikan yang dapat dilakukan adalah memisahkan kedua ide tersebut masing-masing ke dalam pertanyaan yang berbeda.

9. Pertanyaan yang berisi unsur universal seperti “tidak pernah”, “semuanya”, “selalu”, “tak seorangpun”, dan semacamnya, seringkali menimbulkan penafsiran yang berbeda-beda dan karenanya sedapat mungkin hendaklah dihindari.
10. Kata-kata seperti “hanya”, “sekedar”, “semata-mata”, dan semacamnya harus digunakan seperlunya saja dan dengan hati-hati agar tidak menimbulkan kesalahan penafsiran isi pertanyaan.
11. Jangan menggunakan kata atau istilah yang mungkin tidak dapat dimengerti oleh para responden.

Contoh : “Pemberian hadiah tidak akan mengubah motivasi siswa dalam belajar”

Tampaknya tidak sukar untuk memahami kalimat dalam pertanyaan seperti ini. Yang menjadi pertanyaan adalah apakah responden akan memahami kalimat tersebut sebagaimana yang diinginkan oleh penulis? Coba perhatikan kata motivasi dan hadiah di atas. Sebagian dari kalangan tertentu barangkali dapat memahami maksudnya, akan tetapi bagi banyak orang, motivasi tidak memberikan gambaran apapun juga karena mungkin memang mereka tidak mengenalnya dalam percakapan sehari-hari. Penggunaan kata hadiah sebagai pengganti reward juga tidak akan mudah dipahami oleh individu yang bukan berlatar belakang psikologi.

12. Hindarilah pertanyaan yang berisi kata negatif ganda.

Contoh : “Tidak merencanakan jumlah anak dalam keluarga bukan tindakan yang terpuji”

Kata “tidak”, dan “bukan”, dua-duanya adalah kata negatif, yang dalam banyak hal dapat membingungkan pembaca pertanyaan. Kalau memang dimaksudkan untuk menulis pertanyaan yang favorable bagi keluarga berencana kata tidak dan kata bukan dalam pertanyaan di atas dapat dihilangkan sama sekali tanpa merubah arti kalimatnya. Bila dirasa perlu dapat disisipkan kata “adalah” di antara kata keluarga dan kata tindakan.

Demikianlah beberapa kriteria informal dalam penulisan pertanyaan sikap yang perlu diperhatikan. Satu hal yang juga sangat penting diperhatikan dalam penulisan pertanyaan sikap adalah masalah social desirability. Kadang-kadang pertanyaan sikap yang kita tulis mengandung social desirability yang tinggi, yaitu berisi hal-hal yang akan disetujui oleh responden semata-mata karena isinya menggambarkan sesuatu yang dianggap sudah semestinya berlaku dalam masyarakat sosial atau sesuatu yang baik, benar, dan diterima menurut norma masyarakat. Sebagai contoh adalah pertanyaan berikut ini:

“Menjaga kebersihan lingkungan adalah kewajiban kita semua”

Lepas dari pada apakah responden orang yang cinta kebersihan (bersikap positif) atau bukan, ia cenderung akan menyetujui pertanyaan seperti di atas karena norma sosial kita seakan telah mengatakan bahwa kebersihan itu baik dan orang yang baik adalah orang yang menjaga kebersihan. Dengan begitu, pertanyaan itu tidak akan berfungsi sebagaimana seharusnya dan tidak ada gunanya dalam pengukuran sikap.

Para penulis pertanyaan, belajar dari pengalaman, menuliskan pertanyaan sikap dalam jumlah dan kemudian baru mengevaluasi satu persatu pertanyaan tersebut sesuai dengan kriteria yang baru dikemukakan di atas. Perbaikan dilakukan terhadap setiap pertanyaan yang perlu diperbaiki. Seringkali pula pemeriksaan kembali terhadap setiap pertanyaan itu menimbulkan ide atau gagasan baru sehingga dapat ditulis pertanyaan yang lebih baik.

Mereka yang memahami dasar-dasar konstruksi skala sikap dan pernah banyak berpengalaman dalam penulisan pertanyaannya akan lebih peka dalam mengevaluasi setiap pertanyaan dan umumnya dapat langsung mengetahui adanya kejanggalan-kejanggalan bahasa yang dipergunakan.

Setelah pertanyaan-pertanyaan sikap selesai ditulis, langkah berikutnya adalah melakukan penskalaan (scaling) terhadap pertanyaan tersebut dan memilih pertanyaan pertanyaan yang secara empirik memang berkualitas.

D. METODE - METODE PENGUKURAN SIKAP

Suatu skala harus dirancang dengan hati-hati. Stimulusnya harus ditulis dan dipilih berdasarkan metode konstruksi yang benar. Skor terhadap respons seseorang harus diberikan dengan cara-cara yang tepat. Agar dapat memenuhi kualitas dasar alat ukur yang standar, maka skala harus mengembangkan terlebih dahulu apa yang disebut sebagai tabel spesifikasi. Dalam setiap perencanaan skala sikap, langkah pertama yang harus dilakukan adalah penentuan tujuan ukur dan pembatasnya. Hal ini berarti bahwa:

- ciri-ciri objek psikologis yang berupa aspek kepribadian manusia yang hendak diungkap harus diidentifikasi dengan jelas lebih dahulu.
- konsep harus dibatasi konstruk (construct) atau konsepsi teoritisnya, lalu didefinisikan secara operasional dalam bentuk dimensi-dimensi atau indikator-indikator perilaku sehingga dapat diukur

Pada perancangan skala terhadap konsep terdapat dua hal yang harus dijadikan perhatian, pertama adalah penentuan dan pembatasan konsep yang akan digunakan dan yang kedua adalah menentukan dimensi-dimensi atau indikator-indikator perilaku yang hendak diukur. Sedangkan pada perancangan skala sikap dua hal penting tersebut adalah: pertama adalah penentuan dan pembatasan konsepsi dari objek yang akan diukur dan yang kedua adalah penentuan batas objek yang hendak diukur.

Berikut ini beberapa metode pengukuran skala sikap yang telah lama di perkenalkan dan digunakan hingga kini :

1. *Bogardus sosial distance scale*

Bogardus(1925) mengajukan pengukuran kesenjangan sosial yang dapat menentukan hubungan antara sikap diberbagai jenis ras atau kelompok sebuah bangsa. Berbagai jenis pengukuran dari tehnik ini akan memeperlihatkan adanya hubungan antara sikap/tingkah laku terhadap berbagai jenis kelompok sosial. Triandis (1964) telah meluaskan arti pekerjaannya dalam bidang ini. Dengan menggunakan analisis factor dia telah menemukan lima dimensi tingkah laku (sikap) terhadap kelas-kelas sosial dalam masyarakat, diantaranya:

- a. Penghormatan (Contoh : mengagumi ide/pandangan seseorang.)
- b. Penerimaan perkawinan, misal : jatu cinta pada seseorang
- c. Penerimaan terhadap persahabatan, misal : makan bersama
- d. Kesenjangan sosial, misal : mengasingkan seseorang dari sekitarnya
- e. Superordinasi, misal : memerintah seseorang

2. *Thurstone Method Of Equal Appearing Interval*

Thurstone (1928) mengajukan metode pengukuran sikap ini berbeda dengan pengukuran Bogardus dimana poin-poin pengukuran tidak terlalu diperlukan. Thurstone mencoba untuk mengembangkan sebuah metode yang mana dapat menunjukan secara cepat jumlah perbedaan antara prilaku satu responden dengan responden lainnya. Metode Thurstone membuat sebuah perkiraan penting yaitu pendapat seorang yang pandai tidak akan mempengaruhi nilai-nilai pertanyaan dari pengukuran tersebut. Pendapat ini dapat dibenarkan bila penilai tidak memiliki pandangan yang sangat berbeda akan topic yang bersangkutan, namun bagaimanapun juga jika yang terjadi adalah sebaliknya maka pertanyaan-pertanyaan yang diajukan terpengaruh.

Jadi metode Thurstone ini berorientasi pada respon dari responden yang ditanyakan. Menurut pandangannya sikap merupakan suatu bentuk atau reaksi perasaan. Maka konsep Thrustone ini berlandaskan kepada perasaan mendukung atau memihak (favorable) maupun perasaan tidak mendukung atau tidak memihak (unvorable) terhadap objek Yang diukur.

Dimana Thurstone disini mencoba mengetengahkan skala pengukuran dengan menyatakan :

- Kategori, peringkat dan jarak yang diukur
- Dinyatakan dengan angka 1 sampai dengan 5, atau 1 sampai dengan 7
- Menggunakan konsep jarak yang sama (equality interval) karena skala ini tidak menggunakan angka nol sebagai titik awal perhitungan

Contoh :

1. Pekerjaan yang saya lakukan mendorong saya untuk kreatif.

- 1 Sangat tidak setuju
- 2 Tidak setuju
- 3 Netral/Tidak memutuskan
- 4 Setuju
- 5 Sangat setuju

3. *Metode Likert's Of Summated Rating*

Metode likert dapat dikatakan sebagai yang pertama yang melakukan pendekatan dengan mengukur luas/dalamnya pendapat dari responden bukan hanya dengan jawaban “ya” atau “tidak”. Dalam metode ini sebagian besar pertanyaan dikumpulkan, namun setiap pertanyaan disusun sedemikian rupa agar bisa dijawab dalam lima tingkatan jawaban pertanyaan/pertanyaan yang diajukan.

Secara sederhana konsep skala likert's meliputi :

Skala likert adalah skala yang mengukur sikap dengan menyatakan setuju atau ketidaksetujuan terhadap subyek, obyek atau kejadian tertentu.

Urutan untuk skala ini umumnya menggunakan lima angka penilaian yaitu

- (1). Sangat menyetujui
- (2) setuju
- (3) Netral (tidak pasti)
- (4) Tidak setuju
- (5) Sangat Tidak Setuju.

Urutan itu bisa dibalik. Alternatif angka bisa bervariasi dari 3 sampai dengan 9

Contoh skala Likert's :

Ditempat saya bekerja, keputusan – keputusan strategis sering dibuat oleh individual daripada kelompok.

- (1). Sangat Setuju (SS)
- (2). Setuju (S)
- (3). Tidak pasti
- (4). Tidak Setuju (TS)
- (5). Sangat Tidak Setuju (STS)

Osgood's Semantic Differential (Skala perbedaan semantic Osgood's)

Dalam penyusunan skala ini, serangkaian kata sifat yang menunjukkan ciri atau karakteristik stimulus atau objek sikap telah dipilih dan ditentukan, maka objek sikap disajikan sebagai stimulus tunggal pada setiap rangkaian, dan diikuti oleh kontinum-kontinum psikologis yang kedua kutubnya berisi kata sifat yang berlawanan tadi (Azwar 1995). bahwa kontinum psikologis pada teknik beda semantik ini dibagi menjadi tujuh bagian yang diberi angka 1 sampai 7, mulai dari kutub unfavorable sampai dengan kutub favorable. Apabila peletakan kutub favorable dan unfavorable itu dibalik, maka peletakan angka skornya pun disesuaikan sehingga perlu dibalik juga.

Contoh : 1 2 3 4 5 6 7

Cara pemberian angka seperti ini adalah cara yang telah disederhanakan yaitu angka 1 berarti adanya arah sikap yang unfavorable dengan intensitas tinggi, sedangkan angka 7 menunjukkan adanya sikap yang favorable dengan intensitas yang tinggi pula. Makin mendekati ke tengah kontinum maka arah sikap makin menjadi kurang jelas dan intensitasnyapun berkurang. Suatu posisi respons yang diletakkan pada angka 4, yang

berada di tengah-tengah berarti adanya sikap netral terhadap objek yang bersangkutan bila dikaitkan dengan kata sifat yang berada pada kedua kutub kontinum.

Kesimpulan yang di dapat dari skala Osgood ini adalah sebagai berikut :

- 1 Merupakan metode pengukuran sikap dengan menggunakan skala penilaian tujuh butir yang menyatakan secara verbal dua kutub (bipolar) penilaian yang ekstrim.
- 2 Dua kutub ini bisa berupa baik-buruk, kuat lemah, modern-kuno dan sebagainya.
- 3 Responden diberi ruang semantis untuk merefleksikan seberapa dekat sikap responden terhadap subyek, obyek atau kejadian tertentu diantara dua kutub.
- 4 Metode ini umumnya digunakan untuk penilaian merek dagang, produk, pekerjaan, dan lain-lain.

4. *Scaling method*

Salah satu kelemahan dari methode thurstone dan likert adalah perilaku responden yang diukur tidak memiliki arti yang khusus. Guttman mengajukan sebuah metode yang mana setiap nilai jawaban mempunyai arti yang unik. Guttman menggunakan indeks daftar kata-kata untuk menentukan kesatuan ukuran, dan sebagai konsekuensinya pengukuran Guttman mungkin merupakan yang paling pendek (antara 4s/d10 max points) dan hanya dibatasi topik yang bersangkutan.

Topik yang biasa diangkat untuk dijadikan objek sikap dalam pengukuran guttman ini adalah mengenai keadaan politik, aspek kepercayaan/keyakinan (religius), tingkat aktifitas keagamaan, atau derajat etika tingkah laku. Dan didalam prosedur semua item pertanyaan hanya dijawab dengan “ya” atau “tidak”, “setuju” atau “tidak setuju”. Kemudian jawaban yang sudah didapat dikelompokkan kedalam sebuah indeks.

Skala pengukuran sederhana

Secara lebih sederhana skala pengukuran sikap dapat lebih dimengerti lagi dengan skala-skala pengukuran sikap berikut ini :

a. Skala sederhana

Skala sederhana menggunakan skala nominal misalnya setuju atau tidak setuju, ya atau tidak. Skala ini digunakan bila kuesionar penelitian berisi relatif banyak butir pertanyaan, tingkat pendidikan responden rendah atau alasan lain.

b. Skala Numeris

Skala numeris merupakan metode pengukuran yang terdiri dari 5 atau 7 alternatif nomor untuk mengukur sikap responden. Skala ini pada prinsipnya sama dengan skala perbedaan semantis, hanya saja langsung diberikan angka.

Skala Grafis

Metode ini menyatakan penilaian responden terhadap subyek, obyek atau kejadian tertentu dengan titik atau angka tertentu yang terletak didalam gambar atau grafik penilaian.

BAB 13

P E N U T U P

Secara teoritis dan praktis, hampir semua gagasan besar manajemen hanya akan terhenti di dibelakang meja saja, apabila para pemimpin tidak memiliki kemampuan penyampaian pesan melalui komunikasi. Rencana seorang pemimpin boleh jadi yang terbaik di dunia, tetapi apabila tidak dapat dikomunikasikan, kesemua hal itu menjadi tidak berharga. Padahal suatu komunikasi yang efektif dapat mendorong timbulnya prestasi lebih baik dan memicu kepuasan kerja. Komunikasi adalah jembatan “arti” diantara para pekerja sehingga mereka dapat berbagi hal yang dirasakan dan perlu untuk diketahui. Dengan menggunakan jembatan ini, seorang pekerja dapat menyeberangi sungai kesalahpahaman dengan selamat dari ancaman yang dapat menceraikan-beraikan mereka.

Hal terpenting dalam komunikasi adalah paling sedikit harus melibatkan dua orang, yakni adanya pengirim (*sender*) dan adanya penerima (*receiver*). Dalam konteks bekerja, seorang eksekutif berkata, produktivitas akan muncul apabila para pekerja mengetahui apa yang mereka lakukan, dan hal tersebut akan menguntungkan apabila mereka mengkomunikasikannya kembali. Dalam penyampaian pesan komunikasi setidaknya ada enam langkah yang perlu diperhatikan. Pertama, mengembangkan gagasan, dalam hal ini gagasan yang ingin disampaikan diwakili oleh tanda (*sign*), misalnya dipampang dalam dinding kantor slogan dalam kalimat “pikir dahulu sebelum berbicara”. Kedua, penyandian (*encoding*), yaitu menyandikan gagasan menjadi kata-kata, bagan atau simbol lain yang pantas untuk disampaikan. Dalam hal ini pengirim menentukan cara penyampaian agar kata-kata dan simbol dapat ditata dengan baik melalui media penyampaian.

Suatu percakapan tatap muka tentunya akan ditata secara berbeda dengan penyampaian melalui memorandum tertulis. Ketiga, media penyampaian, yaitu menentukan sarana atau media yang dipilih dalam menyampaikan pesan, seperti melalui memo, telepon, atau hubungan pribadi. Dalam upaya ini pengirim berusaha menjaga agar saluran komunikasi mereka bebas hambatan, sehingga pesan tersebut berpeluang dipahami dengan baik dan menarik perhatian penerima pesan. Keempat, penerimaan, yaitu suatu bentuk penerimaan pesan yang menuntut peran dan inisiatif dari sisi penerima pesan. Apabila pesan itu adalah pesan lisan, maka para penerima perlu menyimak isi pesan sehingga pesan tersebut tidak kabur atau bahkan lenyap. Kelima, pengolahan sandi (*decoding*), yaitu proses pengolahan sandi agar pesan yang disampaikan dapat difahami.

Secara ideal seorang pengirim pesan ingin agar pesan yang disampaikan dapat diterima persis seperti yang dimaksudkan. Apabila pengirim menyampaikan segi empat sama sisi, namun dalam pengolahan pesan (*manage the message*) menghasilkan sebuah lingkaran, maka pesan tersebut telah sampai namun tidak dipahami dengan baik. Keenam, penggunaan, yaitu suatu proses pemanfaatan pesan yang sampai ke penerima, yang digunakan dalam rangka pelaksanaan tugas yang ditetapkan, yang pada gilirannya apakah pesan tersebut perlu disimpan sebagai informasi atau cukup diabaikan saja. Para pengirim pesan senantiasa berkomunikasi dengan seksama, karena komunikasi merupakan bentuk penyingkapan diri yang ampuh kepada orang lain. Melalui komunikasi akan terungkap pula tentang jenis orang yang berkomunikasi, cara berfikir dan pandangan hidup seseorang.

Dalam konteks organisasi para pengirim pesan – dalam hal ini katakanlah seorang pemimpin - ingin agar penerima pesan menyambut baik pesan komunikasi mereka sehingga kerja sama dan motivasi dapat ditingkatkan. Demikian juga halnya, para pengirim pesan menginginkan suatu umpan balik untuk mengetahui seberapa baik pemahaman pesan dan bagaimana pemanfaatannya. Meskipun pihak penerima pesan dan umpan balik tidak terlalu esensial dalam suatu komunikasi, namun hal tersebut penting bagi hubungan kerja yang efektif secara jangka panjang. Dari sisi penerima pesan, bagaimana agar suatu pesan dapat difahami dan ditanggapi dengan baik, dimanfaatkan, serta memberi umpan balik kepada pengirim pesan sehingga komunikasi menjadi efektif. Apabila komunikator menyampaikan pesan dan penerima pesan memberikan umpan balik kepada pihak pengirim, maka hal ini boleh dikatakan telah terjadi komunikasi dua arah yang efektif.

Suatu putaran komunikasi yang berjalan tuntas, maka pesan mengalir dari pengirim kepada penerima pesan dan kembali kepada pengirim pesan dalam proses komunikasi. Komunikasi dua arah memiliki pola bolak-balik yang serupa dengan permainan bulu tangkis, dimana pembicara mengirim suatu pesan dan tanggapan penerima kembali kepada pembicara. Hasilnya adalah berkembangnya tahap demi tahap, dimana seorang pembicara dapat menyesuaikan dengan pesan selanjutnya agar cocok dengan tanggapan sebelumnya dari pihak penerima. Adanya kesempatan untuk menyesuaikan dengan pihak penerima merupakan manfaat besar suatu komunikasi dua arah dibandingkan dengan komunikasi satu arah. Komunikasi dua arah menimbulkan pemahaman yang lebih baik dari kedua belah pihak. Namun demikian dalam komunikasi dua arah bukan tidak ada masalah, secara tidak disadari seseorang yang terlibat dalam perdebatan dan terdapat perbedaan pendapat tentang suatu hal, tanpa disadari bahwa sebenarnya mereka sedang berkomunikasi dua arah, sehingga lupa mengambil manfaat dari konteks komunikasi dua arah ini. Namun sebaliknya, kemudian disadari bahwa komunikasi dua arah akan membantu memberi pengertian hakikat perbedaan diantara mereka. Dalam proses komunikasi ini terdapat pula apa yang disebut dengan disonansi kognitif, yaitu sejenis konflik dan kecemasan internal yang timbul pada saat seseorang menerima informasi yang

tidak sesuai dengan sistem nilai mereka atau dengan keputusan sebelumnya, atau dengan informasi lain yang mungkin mereka miliki.

Untuk menghindari disonansi tersebut, orang biasanya berusaha memperoleh masukan komunikasi baru, mengubah penafsiran, memutar balikan keputusan atau mengubah prinsip mereka. Lebih jauh lagi mereka bisa saja menolak untuk mempercayai masukan yang tidak sesuai tersebut atau bahkan merasionalisasikannya dengan cara yang keliru. Perlu juga disadari, bahwa hampir semua komunikasi berbentuk simbolik yang menunjukkan arti atau makna tertentu. Suatu simbol dapat dikatakan sebagai peta yang menguraikan suatu wilayah, namun simbol itu sendiri bukanlah wilayah sesungguhnya yang menuntut tafsiran lebih lanjut. Katakanlah kata “harimau” tentu tidak kelihatan harimau, auman harimau, dan bau harimau yang sebenarnya, namun arti kata “harimau” sebagai simbol telah mewakili sosok harimau. Arti dan tafsir yang ditangkap oleh penerima pesan akan bergantung pada pengalaman dan sikap mereka, bukan pada pengalaman dan sikap komunikator. Apabila dalam pengalaman pihak penerima suatu simbol memiliki makna X maka upaya komunikator yang bersikeras ingin menggunakan simbol yang bermakna Y akan mengalami kesulitan untuk dapat dipahami oleh penerima pesan. Oleh karena itu dalam berkomunikasi, latar belakang dan sikap penerima pesan perlu diperhatikan dengan baik. Bahkan apabila pihak penerima pesan berusaha keras untuk memahami pesan, terdapat sejumlah gangguan yang dapat membatasi pemahaman pihak penerima yang disebut sebagai hambatan dalam berkomunikasi. Hambatan tersebut bisa bersifat pribadi, fisik, maupun semantik. Hambatan pribadi adalah gangguan komunikasi yang timbul dari emosi, nilai, dan kebiasaan menyimak yang tidak baik.

Dalam situasi kerja, perasaan pribadi dapat membatasi komunikasi dengan orang lain, dalam hal ini sering adanya jarak psikologis diantara para pekerja yang seolah serupa dengan jarak fisik. Keangkuhan si A yang berbicara dengan si B, dimana si B tidak senang dengan nada bicara si A, maka rasa ketidak senangan ini dapat memisahkan mereka dalam jarak psikologis walaupun mereka berdekatan secara fisik. Disadari atau tidak emosi seseorang sering berfungsi sebagai filter dalam hampir seluruh jalinan komunikasi. Ada kalanya seseorang hanya ingin melihat dan mendengar hal yang secara emosional ingin dilihat dan didengar, begitu juga sebaliknya, sehingga komunikasi tidak dapat dipisahkan dari kepribadian kita. Kita sering mengkomunikasikan penafsiran tentang realitas ketimbang realitas itu sendiri, artinya komunikasi diantara dua orang akan berjalan efektif, apabila persepsi seorang pengirim pesan dan persepsi penerima pesan berlangsung cukup sejalan. Adapun hambatan fisik adalah suatu gangguan komunikasi yang terjadi dilingkungan tempat berlangsungnya proses komunikasi, misalnya saja suara bising yang mendadak dan mengaburkan keutuhan pesan lisan. Sementara hambatan fisik lainnya adalah jarak diantara para pekerja, dinding penyekat, atau gangguan udara yang mengaburkan pesan radio.

Para pekerja yang mengetahui kapan terjadinya gangguan fisik ini akan berusaha mengatasinya. Adapun hambatan semantik dapat timbul sebagai adanya keterbatasan

simbol yang kita komunikasikan. Sebagaimana diketahui, suatu simbol memiliki keanekaragaman arti dimana kita harus memilih satu arti dari yang banyak itu. Ketika kita memilih arti yang salah maka kesalahfahaman dapat timbul. Seringkali kita menafsirkan suatu simbol atas dasar asumsi kita, bukan atas dasar fakta sebagai dasar kita membuat kesimpulan. Kita sering mengambil suatu kesimpulan tanpa menunggu sampai seluruh komunikasi mengandung fakta yang sesungguhnya. Dalam kaitan ini, sebelum melakukan kesimpulan, kita perlu berhati-hati dan perlu menimbang kembali apabila timbul keraguan tentang kesimpulan yang kita ambil dengan mencari umpan balik yang lebih utuh terlebih dahulu. Sebagai contoh dalam pemberitaan media akhir-akhir ini, kita sering disajikan berita sebagai suatu kesimpulan dan bukan fakta, misalnya dalam kasus suap petugas KPK atau pihak lain yang tertangkap basah dalam kasus serupa yang melibatkan orang yang secara faktual tidak bersalah.

Metode komunikasi lain yang sering dipergunakan dalam situasi pekerjaan, yaitu penggunaan kata-kata. Banyak diantara para pekerja yang menggunakan lebih dari 50% waktu mereka dalam bentuk komunikasi dengan menggunakan kata-kata. Kesulitan sering muncul dikarenakan hampir setiap kata mengandung sejumlah arti. Arti ganda sering muncul ketika kita mencoba berbicara tentang dunia yang sangat rumit, sedangkan jumlah kata-kata yang digunakan terbatas. Arti sebuah kata mungkin dapat dianggap menghina apabila digunakan dengan suatu cara yang kurang tepat, namun jika digunakan dengan cara yang lain kata tersebut mungkin memiliki arti yang lebih dapat diterima. Demikianlah dalam pribahasa sering dikatakan, bahwa “kata mengandung sejuta makna”. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah “konteks” komunikasi. Suatu kata-kata akan memiliki arti yang lebih pasti apabila kita memahami konteks komunikasi, sehingga arti kata dapat dipersempit dalam batas-batas tertentu. Sebuah kata bisa memiliki begitu banyak arti yang dapat membingungkan sampai pada akhirnya kata tersebut diletakkan dalam konteksnya.

Oleh karena itu seorang komunikator yang efektif akan berpusat pada suatu gagasan dan bukan pada kata-katanya, dengan menyadari bahwa kata-kata tidak memiliki arti, dan oranglah yang mengartikannya. Suatu konteks menyediakan arti bagi kata-kata melalui isyarat sosial (*social cues*) yang dapat diterima orang lain. Isyarat sosial adalah kepingan informasi positif dan negatif dalam lingkungan bekerja yang mempengaruhi cara kita bereaksi terhadap komunikasi. Contoh isyarat sosial adalah nada suara, aksen, serta riwayat menggunakan kata-kata dalam budaya tertentu. Tingkat pemahaman atas semua isyarat itu akan berbeda-beda, bergantung pada kredibilitas sumber, pengalaman yang kaitannya dengan masa lampau, ambiguitas dari isyarat tersebut, serta perbedaan antar individu. Seorang komunikator yang ulung perlu mengetahui konteks dan isyarat sosial dengan baik, karena bahasa atau kata tanpa dibarengi pemahaman akan konteks adalah kabut semantik, sebagaimana kabut yang sesungguhnya, ia akan mengganggu indra dan persepsi kita. Jenis simbol lain adalah gambar, yaitu untuk memperkuat penjelasan komunikasi melalui kata-kata.

Suatu organisasi sangat banyak menggunakan gambar khususnya dalam presentasi, seperti cetak biru (*blue prints*), bagan, peta, film, model tiga dimensi serta sarana serupa lainnya. Gambar biasanya paling efektif apabila dipadukan dengan kata-kata dan gaya tindakan yang dipilih dengan baik untuk menceritakan suatu kisah yang lengkap, maka atas alasan ini suatu gambar sering disebut juga sebagai alat bantu visual.

Jenis komunikasi lain adalah komunikasi non-verbal dalam bentuk tindakan atau perbuatan. Sebagai contoh adalah bentuk jabat-tangan atau senyuman yang mengandung makna. Seorang pemimpin yang tidak memuji para pekerja atas prestasi kerjanya, atau tidak melakukan tindakan yang telah dijanjikan, pada dasarnya mereka juga sedang mengkomunikasikan sesuatu kepada mereka. Ada kalanya suatu tindakan atau perbuatan lebih mengungkapkan sesuatu yang lebih jelas ketimbang kata-kata, atau dengan kata lain orang akan lebih mempercayai tindakan dari pada kata-kata. Para pekerja yang mengatakan sesuatu, namun yang diperbuat adalah hal lain, bisa saja yang disimak adalah bukan kata-katanya melainkan perbuatannya. Pemimpin yang menganjurkan disiplin dengan kata-kata, namun dalam perbuatan sehari-harinya tidak menggambarkan disiplin yang diucapkannya, maka dalam komunikasi tidak memiliki kredibilitas komunikasi yang baik. Maka kadar perbedaan antara yang dikatakan seseorang dengan apa yang dilakukannya sering disebut dengan kesenjangan kredibilitas komunikasi. Apabila kesenjangan kredibilitas seorang pekerja cukup lebar maka pekerja tersebut akan kehilangan kepercayaan dalam berkomunikasi.

Bagian yang penting dari komunikasi non verbal adalah bahasa tubuh (*body language*), yaitu mengkomunikasikan arti kepada orang lain dengan bahasa tubuh mereka dalam interaksi antar pribadi. Bahasa tubuh merupakan pelengkap yang penting bagi komunikasi verbal di belahan dunia manapun. Wajah dan tangan merupakan sumber bahasa tubuh yang sangat penting bagi situasi kerja. Sebagai contoh adalah pandangan mata, gerakan mata, senyuman, muka masam, sentuhan atau keryit alis. Suatu contoh misalnya, seorang pemimpin yang menampakkan wajah masam ketika seorang pekerja mengajukan saran dapat ditafsirkan oleh pekerja sebagai penolakan, padahal pada saat itu sang pemimpin sedang sakit kepala. Dalam konteks yang tidak tepat senyumanpun sering ditafsirkan sebagai seringai mengejek, ketika seorang pekerja tengah mengalami kegagalan.

Terdapat jenis komunikasi verbal lain yang dikenal dengan istilah pengendalian ekologis (*ecological control*), yaitu mengubah lingkungan antar pribadi untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Dalam hal ini seorang tamu misalnya, akan merasa disambut dengan baik apabila masuk keruang kantor yang didisain dan tertata dengan rapi, dengan harmoni, pengaturan tata letak, label dan interior yang indah. Pengaturan interior tata letak tersebut sebagai simbol pengakuan akan adanya status yang mempengaruhi persepsi tamu para pekerja atau pemimpin, hanya dengan melihat jenis tumbuh-tumbuhan atau dekorasi dinding saja. Suatu komunikasi diantara para pekerja melalui pembicaraan tatap muka dan dengan tindakan atau perbuatan, secara simbolik jenis komunikasi ini

bukan hal yang baru. Namun demikian, para pekerja senantiasa harus belajar banyak tentang cara pemanfaatannya untuk memperbaiki komunikasi. Komunikasi melalui telepon genggam atau internet merupakan penemuan luar biasa, namun perlu disadari bahwa alat tersebut bukan pengganti komunikasi tatap muka ditempat bekerja. Bentuk komunikasi tatap muka lebih menyediakan banyak kesempatan untuk terjadinya saling memahami secara lebih baik, yaitu dimungkinkannya adanya umpanbalik segera sehingga kedua belah pihak dapat saling menyesuaikan diri. Maka komunikasi tatap muka memiliki informasi lebih kaya ketimbang bentuk komunikasi lainnya.

Suatu komunikasi dapat lebih mudah dipahami jika adanya penyederhanaan terhadap simbol sehingga penerima pesan akan memahaminya dengan mudah, suatu simbol yang disukai oleh penerima pesan akan diterima dengan lebih reseptif. Apabila komunikasi yang ditujukan kepada para pekerja ditulis dalam rumusan yang rumit, maka para pekerja sulit memahami tulisan tersebut sehingga tidak termotivasi membaca dengan teliti. Mengingat tujuan komunikasi adalah untuk dipahami dengan mudah, maka perlu mempertimbangkan agar suatu informasi dapat dibaca dan disesuaikan dengan daya tangkap para pekerja.

Melalui pengalaman dan latihan, suatu penyederhanaan dapat dilakukan dengan gaya yang menarik, mudah dibaca dan mudah diingat. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah kemampuan menyimak dari penerima pesan. Sering dikatakan mendengar adalah dengan menggunakan telinga, tetapi menyimak dengan menggunakan pikiran. Menyimak yang efektif membantu penerima pesan mengambil gagasan yang persis sama seperti yang dimaksudkan oleh pengirim pesan. Para pekerja biasanya rata-rata menggunakan lebih dari 30% waktu mereka untuk menyimak, dengan demikian menyimak merupakan bagian yang penting dari pekerjaan mereka. Akan tetapi, suatu proses menyimak ternyata lebih efektif untuk memahami gagasan umum tentang berbagai masalah operasional jangka pendek, dan kurang efektif untuk menerima dan menyimpan banyak rincian data dan kata. Begitu juga kebanyakan dari para pekerja lebih suka mengungkapkan gagasan ketimbang menyimak hal yang dikemukakan orang lain, bagaimana pun proses menyimak mempunyai arti yang penting bagi terjadinya pemahaman diantara para pekerja.

Suatu organisasi tidak akan terwujud tanpa adanya komunikasi. Karena komunikasi adalah penyampaian informasi atau pemahaman dari seorang pekerja kepada pekerja yang lain, atau dari seorang atasan kepada bawahan dan sebaliknya. Komunikasi diantara pemimpin perlu dikembangkan mengingat pemimpin berada agak jauh dari titik pelaksanaan pekerjaan, namun demikian mereka adalah pengambil keputusan yang kompeten. Demikian pula halnya, hampir semua informasi penting dan berbobot kebanyakan terdapat dikelompok para pemimpin. Disamping itu pengaruh manajerial dari seorang pemimpin lebih besar daripada pengaruh para pekerja secara umum. Komunikasi diantara para pemimpin diperlukan demi kepentingan komunikasi para pemimpin itu sendiri, dimana mereka membutuhkan komunikasi dan pemahaman yang akurat terhadap pesan komunikasi, khususnya dalam posisi mereka sebagai penghubung batas (*boundary*

spaners) yang kuat, yaitu penghubung mata rantai komunikasi dalam cakupan yang lebih luas dalam posisinya sebagai sumber status dan kekuasaan yang potensial dan kredibel pada mata-rantai komunikasi organisasi.

Mengingat banyak persoalan organisasi, baik di sektor bisnis maupun di sektor publik, dan bahkan juga di sektor pendidikan, pada dasarnya berakar pada kesenjangan komunikasi. Kesenjangan komunikasi ini sering termanifestasikan dalam bentuk lemahnya koordinasi, disintegrasi, ketidak-sinkronan, dan terlebih lagi tingkat kompleksitas malah meningkat, yang kesemuanya menjadi lingkaran-setan yang berdampak pada merosotnya kinerja organisasi, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Oleh karenanya, upaya pro-aktif merupakan hal yang tidak dapat dielakkan lagi, khususnya bagi masyarakat, bangsa dan negara dalam memasuki era komunikasi global sebagai keniscayaan *conditio-sini-quanon*. Marilah hal ini kita sadari bersama dan disemangati cita-cita luhur, dengan penuh kerendahan hati.

LITERATUR

- Arifin, Anwar. 2003. Ilmu Komunikasi. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Brent D. Ruben, 2004, *Communication and Behaviour*, Prentice Hall, New Jersey,
- Burt Nanus. 1992, *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers,.
- Devito, A. Joseph. 1997. *Komunikasi Antar Manusia*. Jakarta : Professional Books.
- Em Griffin, 2003, *A First Look at Communication Theory*, McGraw-Hill Companies
- Gibson, James L. 1996. Organisasi. Jakarta: Binaputra Aksara
- Goldhaber, Gerald. M, 1979, *Organisational Communication*, Dubuque, Iowa, Wm.C. Brown.
- Harefa, Andrias. Kepemimpinan-Manajemen: Visionaris.
- <http://www.pembelajar.com/pemimpin/peminari.htm>
- <http://meiliemma.wordpress.com/2006/10/17/definisi-komunikasi-dan-tingkatan-proses-komunikasi>
- <http://meiliemma.wordpress.com/2006/10/17/prinsip-prinsip-komunikasi/>
- Indrawijaya, Adam. 2002. Perilaku Organisasi. Bandung: Sinar Baru Algesindo
- John Fiske, 1996, Introduction to Communication Studies, Sage Publications
- J. Thomas Wren. 1995, *The Leader's Companion: Insights on Leadership Through the Ages*. New York, NY: The Free Press..
- Kasim, Azhar, 1993, *Pengukuran Efektivitas Dalam Organisasi*, Jakarta, Pusat Antar Universitas Ilmu-ilmu Sosial UI.
- Kreps, GL, 1992, *Organisational Communication Theory*, New York, Longman.
- Lewis, P.V., 1987, *Organisasional Communication, : The Essence of Effective Management*, New York, John Wiley and Son.
- Malayu S.P. Hasibuan, 1996, Organisasi dan Motivasi, Jakarta, Bumi Aksara.
- Marshall Sashkin. *From "Visionary Leadership," in Contemporary Issues in Leadership*, 2nd Edition, William E. Rosenbach and Robert L. Taylor, eds., Westview Press, 1989.
- Mar'at, Prof. Dr. 1983. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Muhammad, Arni. Dr. 1995. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Ndraha T, 1997, Budaya Organisasi, Jakarta, Penerbit Rineka Cipta
- Pace, R. Wayne & Don F Faules, 2000. *Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan* (Edisi Indonesia, Deddy Mulyana, Editor). PT Remaja Rosda Karya. Bandung
- Panuju, Redi. 2001. Komunikasi Organisasi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset
- Peter Senge, M, 2002, The Fifth Discipline Field Book. WS Bookwell, Finland.
- Purwanto, Agus, 2003. *Efektifitas Komunikasi: Saluran Dan Arus Informasi*

- pada Seminar Komunikasi British Council Jakarta, Jakarta, 3 Maret 2008
- Rahmat, Jalaluddin. 2001. Psikologi Komunikasi. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Ruslan, Rosady, S.H. 1998. *Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Salusu, J. 1996. Pengambilan Keputusan Stratejik. Jakarta: Grasindo
- Sasa Djuarsa S., 2003, *Teori Komunikasi, Universitas Terbuka*, Jakarta.
- Schall, Maryan, 1983, A Communication Rules Approach to Organizational Culture, Administrative Science Quarterly, Vo. 28.
- Sendjaja, 1994, Teori-Teori Komunikasi, Universitas Terbuka
- Siagian, Sonsang P. 1994. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. PT Rineka Cipta, Thoha, Miftah. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada Jakarta.
- Stephen W. Littlejohn, 1996, Theories of Human Communiation, Wadsworth Publication, New Jersey,.
- Suminar, Yeni, Ratna. 2004. Komunikasi organisasional. Jakarta: Universitas Terbuka
- Sutisna. 2003. Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Thoha, Miftah. 2002. Perilaku Organisasi. Jakarta : PT. Raja Grafindo PersadaP
- Umar, Husein. 2003. Sumber Daya Manusai dalam Organisasi. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Wirutomo, Paulus. (2003). *Kepemimpinan Visioner*, Makalah disampaikan pada Seminar dan Lokakarya bagi pejabat Struktural Eselon III dan IV di lingkungan Dikdasmen di Bogor. Tidak dipublikasikan.
- Yohana, Yoyoh, 2003. Analisis Gaya Kepemimpinan, Formasi No. 8 Tahun IV (Jurnal), 26 -35
- Yudi Perbawaningsih, 2003, Komunikasi Efektif dan factor Penentu efectivitas Persuasif, Jurnal Kependidikan Nomor 1 Tahun XXXIII, Mei, hal. 20



Komunikasi merupakan kegiatan yang paling sering dilakukan di organisasi yaitu 75% 95% dari seluruh kegiatan organisasi. Dalam kegiatan komunikasi, informasi merupakan hal yang penting, karena inti dari komunikasi adalah penyampaian informasi. Komunikasi yang efektif menuntut rasa saling menghormati, menghargai, percaya, terbuka, dan bertanggung jawab untuk itu dibutuhkan kerja sama yang baik antara pengirim dan penerima pesan. Diharapkan buku ini memberikan andil untuk membangun iklim organisasi yang berdampak kepada membangun budaya organisasi, yaitu nilai dan kepercayaan yang menjadi titik pusat organisasi.

Dengan system pembahasan buku yang sistematis, dikemas dalam perspektif teori, praktik, serta materinya yang cukup mendasar, komprehensif, dan mudah dimengerti maka buku ini sangat cocok dibaca oleh mahasiswa ataupun yang tertarik dan berminat ingin menambah wawasan komunikasi organisasi.



Penerbit:
UNG Press (Anggota IKAPI)
Jl. Jend. Sudirman No. 6 Telp. (0435) 821125
Fax. (0435) 821752 Kota Gorontalo
Website: www.ung.ac.id

ISBN 978-623-284-000-3

