

Hakikat Komunikasi Organisasi

Oleh: Chairul Furqon

Kegiatan komunikasi, dalam hal ini proses perpindahan informasi, bisa dikatakan telah ada sejak terbentuknya suatu masyarakat dan telah menjadi bagian dari kehidupan keseharian manusia. Sebuah penelitian mengungkapkan bahwa 70% waktu bangun manusia digunakan untuk berkomunikasi (Rakhmat, 2003: vii). Di satu sisi, pada hakikatnya komunikasi adalah fitrah manusia, selama manusia masih mempunyai naluri ingin tahu dan ingin menyampaikan sesuatu kepada sesamanya, maka selama itu akan ada kegiatan komunikasi.

Semakin kompleksnya kehidupan manusia, membuat peranan komunikasi semakin tidak terelakan, untuk kepentingan berinteraksi, memecahkan masalah, atau untuk menjalin hubungan baik dengan sesamanya. Demikian pula bila dilihat dari sudut pandang organisasi atau perusahaan sebagai suatu kesatuan sosial yang terdiri dari orang atau kelompok orang yang berinteraksi satu sama lain untuk mencapai suatu tujuan bersama (Robbins, 1994; 4), komunikasi memiliki peranan penting, salah satunya dalam menjalin hubungan dengan para *stake holder*-nya.

Sebelum melangkah lebih jauh dalam membahas peran-peran penting lainnya dari komunikasi organisasi beserta hal-hal lainnya yang terkait dengan komunikasi organisasi, kita akan kaji terlebih dahulu esensi dari komunikasi organisasi itu sendiri.

A. Konsep dasar komunikasi organisasi

Pemahaman terhadap komunikasi organisasi tidak dapat dilepaskan dari kaitannya dengan berbagai aspek lainnya dari perilaku organisasi secara keseluruhan, maupun bila dilihat secara lebih luas lagi yaitu dalam kaitannya dengan pengkajian antar disiplin ilmu, khususnya ilmu komunikasi dan ilmu administrasi/manajemen. Perilaku organisasi bertalian dengan bagaimana dan mengapa orang-orang bertindak, berpikir, dan merasa dalam suatu setting organisasi (Sweeney & McFarlin, 2002: 4). Dalam kesempatan kali ini kita akan lebih memfokuskan kajian terhadap komunikasi organisasi sebagai salah satu aspek perilaku organisasi. Untuk dapat memahami komunikasi organisasi, pertama-tama kita dapat merujuk kepada berbagai pengertian organisasi dan komunikasi yang akan dipaparkan dalam bagian berikut.

A.1 Organisasi

Salah satu hal penting dalam memahami komunikasi organisasi adalah bahwa kita seyogianya memahami pendekatan-pendekatan yang mempengaruhi cara berpikir atau cara pandang terhadap organisasi. Organisasi menurut Robbins (2001:4) diartikan sebagai suatu unit (satuan) sosial yang dikoordinasikan dengan sadar, yang terdiri dari dua orang atau lebih, yang berfungsi atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan atau serangkaian tujuan bersama.

Pace & Faules (2001: 11) mengemukakan bahwa terdapat dua pendekatan dalam memahami organisasi, pendekatan objektif dan pendekatan subjektif. Makna "objektif" dalam konteks ini merujuk kepada pandangan bahwa objek-objek, perilaku-perilaku, dan peristiwa-peristiwa eksis di dunia nyata dan terlepas dari pengamatnya, sedangkan "subjektif" menunjukkan bahwa realitas itu sendiri adalah konstruksi sosial, realitas sebagai suatu proses kreatif yang memungkinkan orang menciptakan apa yang ada "di luar sana".

Menurut pendekatan objektif, organisasi merupakan sesuatu yang bersifat fisik dan kongkret, dan merupakan sebuah struktur dengan batas-batas yang pasti, sesuatu yang stabil. Istilah "organisasi" mengisyaratkan bahwa sesuatu yang nyata merangkum orang-orang, hubungan-hubungan, dan tujuan-tujuan. Pendekatan subjektif memandang organisasi sebagai kegiatan yang dilakukan orang-orang, terdiri dari tindakan-tindakan, interaksi, dan transaksi yang melibatkan orang-orang. Organisasi diciptakan dan dipupuk melalui kontak-kontak yang terus menerus berubah yang dilakukan orang-orang antara yang satu dengan lainnya dan tidak eksis secara terpisah dari orang-orang yang perilakunya membentuk organisasi tersebut.

Jadi berdasarkan pendekatan **objektif**, organisasi berarti **struktur**; sedangkan berdasarkan pandangan **subjektif**, organisasi berarti **proses** (mengorganisasikan perilaku). Implikasinya, menurut pendekatan objektif, mempelajari organisasi adalah mempelajari keseluruhan, bagaimana organisasi dapat beradaptasi dengan cara terbaik terhadap lingkungan untuk mengembangkan diri dan berlangsung hidup, sedangkan menurut pendekatan subjektif pengetahuan mengenai organisasi diperoleh dengan melihat perilaku-perilaku dan apa makna perilaku-perilaku itu bagi mereka yang melakukannya, struktur diakui tapi tekanannya pada perilaku manusia dalam arti tidak independen dari tindakan-tindakan manusia. Kedua pendekatan tersebut, baik objektif maupun subjektif tidak hanya mempengaruhi cara pandang terhadap komunikasi organisasi, tapi juga dalam memahami aspek-aspek lainnya yang terkait dengan perilaku organisasi.

A.2 Komunikasi

Istilah komunikasi mengandung makna bersama-sama (*common, commonness*: Inggris), berasal dari bahasa latin, *communicatio* yang berarti pemberitahuan, pemberian bagian (dalam sesuatu), pertukaran, dimana si pembicara mengharapkan pertimbangan atau jawaban dari pendengarnya. Kata sifatnya adalah *communis*, yang artinya bersifat umum atau bersama-sama. Kata kerjanya, adalah *communicare*, artinya berdialog, berunding atau bermusyawarah (Arifin, 1998; 19). Komunikasi merupakan proses yang secara umum digunakan manusia dalam melakukan interaksi sosialnya.

Pada dasarnya komunikasi memiliki pengertian yang begitu luas, baik sebagai suatu ilmu yang tersendiri maupun sebagai suatu proses. Terdapat beberapa definisi mengenai komunikasi, Carl I. Hovland mengemukakannya sebagai berikut, *the process by which an individual/communicator transmits stimuli (usually verbal symbols) to modify the behaviour of other individuals/communicates* (komunikasi adalah proses dimana seseorang/komunikator menyampaikan perangsang-perangsang (biasanya lambang-lambang dalam bentuk kata-kata) untuk mengubah tingkah laku orang lain/komunikasi) (Effendy, 1993; 24). Kemudian Melvin L. DeFleur (1988, 535) menyatakan komunikasi sebagai, *the achievement of very similar (parallel) meanings in the person initiating a message and those receiving it*. Sementara itu, Shimp (1993; 8) menyatakan bahwa, *Communication can be thought of the process of establishing a commonness or oneness of thought between a sender and receiver*

(Komunikasi adalah proses untuk menciptakan atau menimbulkan kesamaan pemikiran antara yang memberikan tanda dengan yang menerima tanda). Definisi Shimp lebih menekankan pada proses komunikasi yang bertujuan pada terciptanya suatu persamaan pemikiran atau pendapat pada interaksi yang terjadi.

Pace & Faules (2001: 28) mengemukakan bahwa komunikasi dapat dibedakan dengan semua perilaku manusia dan organisasi lainnya karena ia melibatkan proses mental memahami orang, objek, dan peristiwa. Dua bentuk umum tindakan yang merupakan komunikasi menekankan pada: 1) penciptaan pesan atau, lebih tepatnya, penciptaan pertunjukkan (*display*) dan 2) penafsiran pesan atau penafsiran pertunjukan.

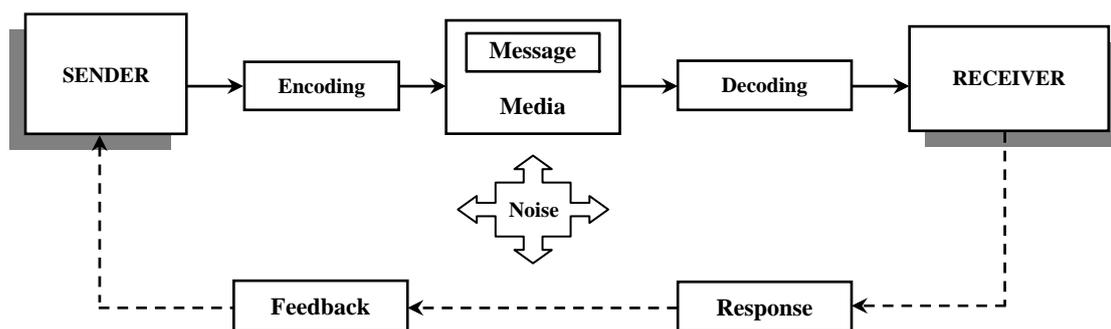
Harold D. Lasswell menjelaskan komunikasi sebagai jawaban atas pertanyaan-pertanyaan: *Who, Say what, In which channel, To whom, With what effect?* Kalimat ini kemudian dikenal sebagai formula Lasswell (Effendy, 1993; 256). Dari apa yang dikemukakan Lasswell tersebut pada intinya mencakup unsur-unsur dari komunikasi, yaitu adanya; komunikator, pesan yang disampaikan, media yang digunakan, komunikan/audiens, dan efek. Secara sederhana dapatlah diartikan bahwa komunikasi merupakan kegiatan penyampaian pesan dengan tujuan menyamakan makna dari seseorang/lembaga (komunikator) kepada orang lain/audiens (komunikan).

Ditinjau dari *bentuknya*, komunikasi meliputi: a. komunikasi persona: intrapersona, antersona, b. komunikasi kelompok: small group, large group, c. komunikasi massa, d. komunikasi medio. Kemudian dilihat *sifatnya*, komunikasi meliputi: a. tatap muka, b. bermedia, c. verbal: lisan, tulisan, d. nonverbal: kial/gestural, bergambar/pictorial. Dilihat dari *tekniknya*, komunikasi meliputi: informatif, persuasif, koersif/instruktif, human relations. Dari tujuan komunikasi: *attitude change, opinion change, behavior change, social change*. Dari fungsi komunikasi: *to inform, to educate, to entertain, to influence*.

Proses komunikasi

Proses komunikasi dapat dilihat dari unsur-unsur yang terdapat, berkaitan dengan siapa pengirimnya (komunikator), apa yang dikatakan atau dikirimkan (pesan), saluran komunikasi apa yang digunakan (media), ditujukan untuk siapa (komunikan), dan apa akibat yang akan ditimbulkannya (efek).

Dalam proses komunikasi, kewajiban seorang pengirim atau komunikator adalah mengusahakan agar pesan-pesannya dapat diterima oleh penerima (komunikan) sesuai dengan kehendak pengirim. Model proses komunikasi secara umum dapat memberikan gambaran kepada pengelola organisasi, bagaimana mempengaruhi atau mengubah sikap anggota/ *stakeholder*-nya melalui desain dan implementasi komunikasi. Dalam hal ini pengirim atau sumber pesan bisa merupakan individu atau berupa suatu organisasi sebagaimana dapat dilihat dalam Gambar 1 sebagai berikut.



Gambar 1: Model Proses Komunikasi
Sumber: Kotler (2000: 551)

Berdasarkan pada apa yang dipetakan dalam Gambar 1 tersebut, suatu pesan, sebelum dikirim, terlebih dahulu disandikan (*encoding*) ke dalam simbol-simbol yang dapat menggunakan pesan yang sesungguhnya ingin disampaikan oleh pengirim. Apapun simbol yang dipergunakan, tujuan utama dari pengirim adalah menyediakan pesan dengan suatu cara yang dapat memaksimalkan kemungkinan bahwa penerima dapat menginterpretasikan maksud yang diinginkan oleh pengirim dalam suatu cara yang tepat.

Pesan dari komunikator akan dikirimkan kepada penerima melalui suatu saluran atau media tertentu. Pesan yang diterima oleh penerima melalui simbol-simbol, selanjutnya akan ditransformasikan kembali (*decoding*) menjadi bahasa yang dimengerti sesuai dengan pikiran penerima sehingga menjadi pesan yang diharapkan (*perceived message*).

Hasil akhir yang diharapkan dari proses komunikasi adalah agar tindakan atau perubahan sikap pada penerima sesuai dengan keinginan pengirim. Akan tetapi arti suatu pesan akan dipengaruhi oleh bagaimana penerima merasakan pesan itu sesuai dengan konteksnya. Oleh karena itu, adanya tindakan atau perubahan sikap selalu didasarkan atas pesan yang dirasakan.

Adanya umpan balik menyatakan bahwa proses komunikasi terjadi dua arah, artinya individu atau kelompok bisa berfungsi sebagai pengirim sekaligus sebagai penerima dan saling berinteraksi satu sama lain. Interaksi ini memungkinkan pengirim untuk memantau seberapa baik pesan-pesan yang dikirimkan dapat diterima atau apakah pesan yang disampaikan telah ditafsirkan secara benar sesuai dengan yang diinginkan.

Dalam kaitan ini sering digunakan konsep kegaduhan (*noise*) untuk menunjukkan bahwa ada semacam hambatan yang terjadi dalam proses komunikasi. Hambatan tersebut bisa terjadi pada pengirim, saluran, penerima atau umpan balik. Dengan kata lain semua unsur atau elemen-elemen pada proses komunikasi punya potensi dalam menghambat terjadinya komunikasi yang efektif.

Alice A. Wright dan John J. Lynch, Jr (1995) mengklasifikasikan hambatan dalam komunikasi menjadi empat, yaitu:

1. *Gangguan*; gangguan dapat berbentuk mekanik dan semantik. Gangguan mekanik disebabkan oleh saluran komunikasi atau kegaduhan yang bersifat fisik, sedangkan gangguan semantik adalah gangguan yang berkenaan dengan pesan komunikasi sehingga pengertiannya menjadi berubah dari yang dimaksudkan semula.

2. *Kepentingan*; seseorang hanya akan memperhatikan pesan yang ada hubungan dengan kepentingannya. Kepentingan tidak hanya mempengaruhi perhatian saja, tetapi juga menentukan daya tanggap, perasaan, pikiran dan tingkah laku.
3. *Motivasi*; suatu komunikasi dapat berlangsung dengan baik bila pesan yang disampaikan sesuai dengan motivasi dari penerima.
4. *Prasangka*; seseorang yang memiliki prasangka terhadap pengirim pesan dapat menyebabkan proses komunikasi berlangsung tidak efektif karena dalam prasangka, emosi memaksa seseorang menarik kesimpulan tanpa menggunakan pikiran yang rasional.

A. 3 Komunikasi organisasi

Berkaitan dengan apa yang telah diuraikan sebelumnya maka komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Definisi tersebut lebih menekankan pada aspek fungsional (objektif). Sedangkan bila dilihat dari perspektif interpretatif (subjektif), komunikasi organisasi dipandang sebagai proses penciptaan makna atas interaksi yang merupakan organisasi. Komunikasi organisasi merupakan perilaku pengorganisasian yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu bertransaksi dan memberi makna atas apa yang terjadi (Pace & Faules, 2001: 31-33).

Pernyataan definitif yang lebih sederhana dikemukakan Arnold & Feldman (1986: 154) bahwa komunikasi organisasi merupakan pertukaran informasi diantara orang-orang di dalam organisasi, dimana prosesnya secara umum meliputi tahapan-tahapan: *attention, comprehension, acceptance as true, dan retention*.

B. Pentingnya kajian terhadap komunikasi organisasi

Pengkajian terhadap komunikasi organisasi memiliki arti penting mengingat bahwa komunikasi organisasi merupakan suatu disiplin studi yang dapat mengambil sejumlah arah yang sah dan bermanfaat. Dalam arti pengkajian akan memberikan manfaat tidak hanya bagi siapa saja yang ingin memahami perilaku organisasi secara lebih baik, tapi juga memiliki aspek pragmatis bagi orang-orang yang ingin memperbaiki kinerjanya sebagai peserta/anggota suatu organisasi.

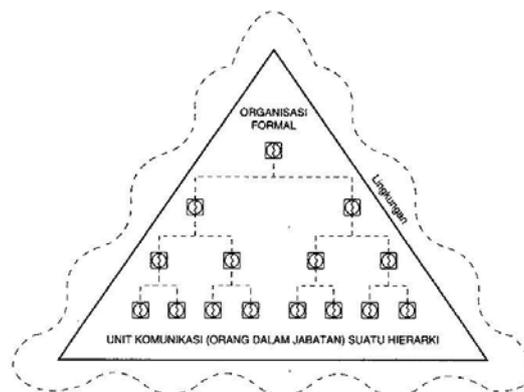
Studi komunikasi organisasi dapat memberikan landasan kuat bagi karier dalam manajemen, pengembangan sumber daya manusia, dan komunikasi perusahaan, serta tugas-tugas lainnya yang berorientasikan kepada manusia dalam organisasi (Pace & Faules, 2001: 25).

C. Uraian dimensi komunikasi organisasi

Secara sepintas pengertian komunikasi organisasi telah disinggung pada bagian konsep dasar makalah ini, dan untuk melihat lebih jauh hal-hal yang berkaitan dengan komunikasi organisasi, penyusun mencoba memaparkan sebagai berikut. Katz dan Kahn (1965:223) mengatakan bahwa komunikasi organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti dalam suatu organisasi. Menurut Katz dan Kahn, organisasi adalah sebagai suatu sistem terbuka yang menerima energi dari lingkungannya dan mengubah energi ini menjadi produk atau servis kepada lingkungan.

Goldhaber dalam Arni Muhammad (2001:66) memberikan definisi komunikasi organisasi sebagai proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Greebaum dalam Arni (2001:67) mengatakan bahwa bidang komunikasi organisasi termasuk arus komunikasi formal dan informal dalam organisasi. Ia membedakan komunikasi internal dengan eksternal dan memandang peranan komunikasi terutama sekali sebagai koordinasi pribadi dan tujuan organisasi dan masalah menggiatkan aktivitas.

Pace & Faules (2001:31) mengatakan bahwa komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukkan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Gambar 2 melukiskan konsep suatu sistem komunikasi organisasi. Garis yang terputus-putus melukiskan gagasan bahwa hubungan-hubungan ditentukan alih-alih bersifat alami, hubungan-hubungan itu juga menunjukkan bahwa struktur suatu organisasi bersifat luwes dan mungkin berubah sebagai respons terhadap kekuatan-kekuatan lingkungan yang internal juga eksternal. Meskipun demikian, hubungan antara jabatan-jabatan berubah secara resmi hanya berdasarkan pernyataan pejabat-pejabat organisasi.



Gambar 2: Sistem Komunikasi Organisasi
Sumber: Pace & Faules (2001: 32)

Pengertian-pengertian komunikasi organisasi yang diuraikan diatas merupakan pandangan “objektif” atas organisasi yang menekankan pada “struktur”, dan struktur ini merupakan salah satu tempat mengalirnya informasi dalam organisasi disamping adanya hubungan pribadi dan selentingan.

Organisasi adalah komposisi sejumlah orang yang menduduki posisi atau peranan tertentu. Peranan individu dalam sistem komunikasi ditentukan oleh hubungan struktur antara satu individu dengan individu yang lainnya dalam organisasi.

Secara umum, komunikasi organisasi dapat dibedakan atas komunikasi formal dan komunikasi informal. Komunikasi formal seluruhnya ditentukan oleh struktur yang telah direncanakan yang tidak dapat dipungkiri oleh organisasi. Sedangkan komunikasi informal tidaklah direncanakan dan biasanya tidaklah mengikuti struktur formal organisasi, tetapi timbul dari interaksi sosial yang wajar di antara anggota organisasi. Yang termasuk komunikasi informal ini adalah berita-berita dari mulut ke mulut mengenai diri seseorang, pimpinan, maupun mengenai organisasi yang biasanya bersifat rahasia.

C.1 Komunikasi formal

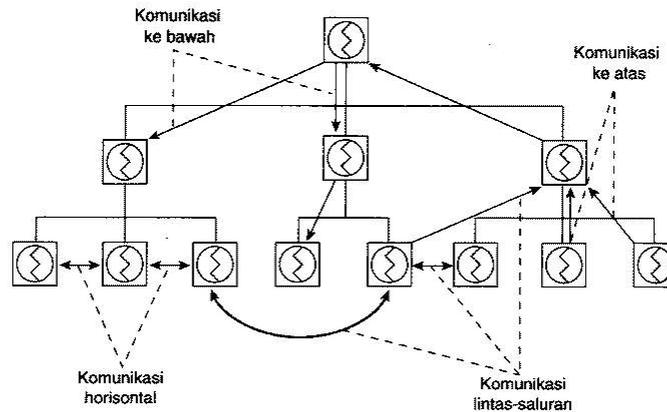
Bila pesan mengalir melalui jalur resmi yang ditentukan oleh hierarki resmi organisasi atau oleh fungsi pekerjaan maka pesan itu berada dalam jalur komunikasi formal. Adapun fungsi penting sistem komunikasi formal menurut Liliweri (1997: 294) adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi formal terbentuk sebagai fasilitas untuk mengkoordinir kegiatan, pembagian kerja dalam organisasi.
2. Hubungan formal secara langsung hanya meliputi hubungan antara atasan dengan bawahan. Komunikasi langsung seperti ini memungkinkan dua pihak berpartisipasi umpan balik dengan cepat.
3. Komunikasi formal memungkinkan anggota dapat mengurangi atau menekan waktu yang akan terbuang, atau kejenuhan produksi, mengeliminir ketidaktentuan operasi pekerjaan, termasuk tumpang tindihnya tugas dan fungsi, serta pembaharuan menyeluruh yang berdampak pada efektivitas dan efisiensi.
4. Komunikasi formal menekankan terutama pada dukungan yang penuh dan kuat dari kekuasaan melalui struktur dan hierarkis.

Bertinghaus (1968) menyebutkan paling tidak ada 3 bentuk komunikasi formal, yaitu yang berdasarkan: (1) arah yang dituju: vertikal, horizontal/lateral (2) sifat, tipe jaringan komunikasi disesuaikan dengan tugas, misalnya pelaporan, perintah, pengarahan atau perlindungan dan kepenasihatian, dan (3) keformalan (sisi formal), sejauhmana alur komunikasi dibatasi oleh kewenangan. Jika dilihat dari arah yang dituju, pesan dalam komunikasi formal biasanya mengalir dari atas ke bawah atau dari bawah ke atas secara vertikal dan dari tingkat yang sama atau secara horizontal dan komunikasi lintas-saluran. Secara skematis, arah informasi dalam komunikasi organisasi dapat digambarkan oleh Gambar 3.

Komunikasi vertikal

Bentuk jaringan komunikasi vertikal terdiri atas vertikal dari atas dan dari bawah. Dalam komunikasi vertikal, pesan bergerak sepanjang saluran vertikal melalui dua arah, dari atas dan dari bawah.



Gambar 3: Arah Komunikasi Organisasi
 Sumber: Pace & Faules (2001: 184)

Komunikasi ke bawah

Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Biasanya kita beranggapan bahwa informasi bergerak dari manajemen kepada para pegawai, namun, dalam organisasi kebanyakan, hubungan ada pada kelompok manajemen (Davis dalam Pace, 1988:184). Kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas dan pemeliharaan. Pesan tersebut biasanya berhubungan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan, dan kebijaksanaan umum. Menurut Lewis (1987) dalam Arni Muhammad (2001:108), komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dna mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Katz dan Kahn (1966) menyebutkan ada 5 jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan yaitu:

- 1) informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan
- 2) informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
- 3) informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi
- 4) informasi mengenai kinerja pegawai
- 5) informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas

Arus komunikasi dari atasan kepada bawahan dipengaruhi oleh faktor-faktor; keterbukaan, kepercayaan pada pesan tulisan, pesan yang berlebihan, waktu, penyaringan.

Komunikasi ke atas

Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi. Semua anggota dalam sebuah organisasi, kecuali mereka yang menduduki posisi puncak, mungkin berkomunikasi ke atas, yakni setiap bawahan dapat mempunyai alasan yang baik atau meminta informasi kepada seseorang yang otoritasnya lebih tinggi daripada dia. Suatu permohonan atau komentar yang diarahkan kepada individu yang otoritasnya lebih besar, lebih tinggi, atau lebih luas merupakan esensi komunikasi ke atas.

Menurut Pace & Faules (2001:190) komunikasi ke atas penting karena beberapa alasan:

1. Aliran informasi ke atas memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang-orang lainnya (Sharma, 1979).
2. Komunikasi ke atas memberitahukan kepada penyelia kapan bawahan mereka siap menerima informasi dari mereka dan seberapa jauh bawahan menerima apa yang dikatakan kepada mereka (Planty & Machaver, 1953).
3. Komunikasi ke atas memungkinkan –bahkan mendorong– keluhan dan keluh kesah muncul ke permukaan sehingga penyelia tahu apa yang mengganggu mereka yang paling dekat dengan operasi-operasi sebenarnya (Conboy, 1976).
4. Komunikasi ke atas mengizinkan penyelia untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah (Planty & Machaver, 1952).
5. Komunikasi ke atas membantu pegawai mengatasi masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dengan pekerjaan mereka dan dengan organisasi tersebut (Harriman, 1974).

Komunikasi horizontal

Komunikasi dalam organisasi, juga berlangsung diantara anggota-anggota organisasi yang menduduki posisi-posisi yang sama tingkat otoritasnya, komunikasi jenis ini dinamakan komunikasi horizontal.

Pesan yang mengalir menurut fungsi dalam organisasi diarahkan secara horizontal. Pesan ini biasanya berhubungan dengan tugas-tugas atau tujuan kemanusiaan, seperti koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik dan saling memberikan informasi. Pace & Faules (2001: 195) menyatakan tujuan komunikasi horizontal sebagai berikut:

1. Untuk mengkoordinasikan penugasan kerja. Para kepala bagian dalam suatu organisasi kadang-kadang perlu mengadakan rapat atau pertemuan, untuk mendiskusikan bagaimana tiap-tiap bagian memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan. Ide dari banyak orang biasanya akan lebih baik daripada ide satu orang. Oleh karena itu komunikasi horizontal sangatlah diperlukan untuk mencari ide yang lebih baik.
3. Memecahkan masalah yang timbul di antara orang-orang yang berada dalam tingkat yang sama. Dengan adanya keterlibatan dalam memecahkan masalah akan menambah kepercayaan dan moral para anggota.
4. Untuk memperoleh pemahaman bersama. Bila perubahan dalam suatu organisasi diusulkan, maka perlu ada pemahaman yang sama antara unit-unit organisasi atau anggota unit organisasi tentang perubahan ini. Untuk ini mungkin suatu unit dengan unit lainnya mengadakan rapat untuk mencari kesepakatan terhadap perubahan tersebut.
5. Mengembangkan dukungan interpersonal. Karena sebagian besar dari waktu kerja karyawan berinteraksi dengan temannya, maka mereka memperoleh dukungan interpersonal dari temannya. Hal ini akan memperkuat hubungan diantara sesama karyawan dan akan membantu kekompakan dalam kerja kelompok. Interaksi ini akan mengembangkan rasa sosial dan emosional karyawan.

Bentuk komunikasi horizontal yang paling umum mencakup semua jenis kontak antar persona. Bahkan bentuk komunikasi horizontal tertulis. Komunikasi horizontal paling sering terjadi dalam rapat komisi, interaksi pribadi, selama waktu istirahat, obrolan di telepon, memo dan catatan kegiatan sosial dan kelompok mutu. Komunikasi horizontal sangat penting untuk koordinasi pekerjaan antara bagian-bagian dalam organisasi. Akan tetapi bagian-bagian itu sendiri mungkin menghalangi komunikasi horizontal. Struktur organisasi yang mempunyai lebih banyak bagian-bagian dan setiap individu makin mempunyai spesialisasi tertentu, kebutuhan akan koordinasi bagian-bagian menambah komunikasi horizontal. Komunikasi horizontal bertambah karena kekuasaan atas otoritas sentralisasi menjadi berkurang.

Komunikasi lintas saluran

Komunikasi lintas saluran merupakan salah satu bentuk komunikasi organisasi dimana informasi diberikan melewati batas-batas fungsional atau batas-batas unit kerja, dan diantara orang-orang yang satu sama lainnya tidak saling menjadi bawahan atau atasan. Baik komunikasi horizontal maupun komunikasi lintas saluran mencakup hubungan lateral yang penting bagi komunikasi organisasi yang efektif. Hal tersebut berkaitan dengan komunikasi posisional yang meliputi aliran informasi antara orang-orang yang menduduki jabatan-jabatan dalam organisasi, baik dari posisi yang sama ataupun yang berlainan. Keadaan tersebut menghasilkan satu jaringan komunikasi pribadi atau lebih. Komunikasi posisional biasanya diartikan sebagai komunikasi formal, sedangkan komunikasi pribadi dinamakan komunikasi informal yang akan dipaparkan dalam bagian berikut ini.

C.2 Komunikasi informal

Menurut Pace & Faules (2001: 199) bila anggota organisasi berkomunikasi dengan yang lainnya tanpa memperhatikan posisi mereka dalam organisasi, pengaliran arus informasi bersifat pribadi, disebut jaringan komunikasi informal. Pengertian tersebut mengisyaratkan ada dua faktor dalam jaringan komunikasi informal, yaitu sifat hubungan atau format interaksi dan arah aliran informasi. Untuk sifat hubungan adalah hubungan pribadi yang termasuk hubungan antar persona, dan arah aliran informasi bersifat pribadi yang muncul dari interaksi di antara orang-orang dan mengalir ke seluruh organisasi tanpa dapat diperkirakan, dikenal dengan desas-desus (*grapevine*) atau kabar angin.

Salah satu ciri komunikasi organisasi yang paling nyata adalah konsep hubungan, Goldbaber (1979) mendefinisikan organisasi sebagai “sebuah jaringan hubungan yang saling bergantung” (Pace & Faules, 2001: 201). Bila sesuatu saling-bergantung, ini berarti bahwa hal-hal tersebut saling mempengaruhi satu sama lainnya. Pola dan sifat hubungan dalam

organisasi dapat ditentukan oleh struktur atau hubungan posisional dan hubungan antar persona dimana individu-individu dalam organisasi bertindak di luar struktur peranan sehingga menciptakan jalinan komunikasi informal.

Hubungan paling intim yang kita miliki dengan orang-orang yang lain dalam tingkat pribadi, antar teman, sesama sebaya, biasanya disebut sebagai hubungan antar persona. Teman terdekat cenderung lebih memperhatikan kita daripada yang lainnya. “Dengan merekalah kita memperoleh hubungan antar persona yang paling memuaskan. Dengan mereka kita *beresonansi, bergetar, dan sesuai*, menunjukkan bahwa kita memperdulikan mereka” (Pace & Faules, 2001: 202).

Analisis khusus (Pace & Boren, 1973) tentang efektivitas hubungan antar persona yaitu:

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

Sedangkan cara untuk mencapai efektivitas hubungan antar persona di atas, Pace, Boren & Peterson (1975) menunjukkan sebagai berikut:

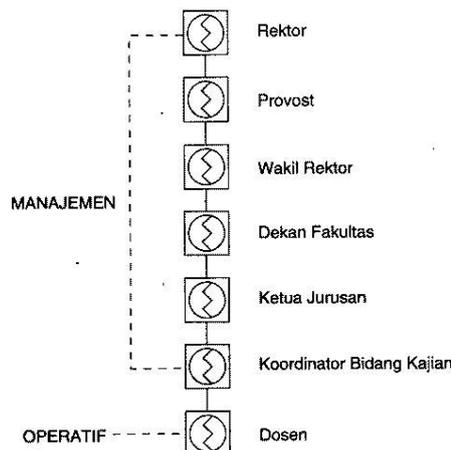
1. Menyampaikan perasaan secara langsung dan dengan cara yang hangat dan ekspresif.
2. Menyampaikan apa yang terjadi dalam lingkungan pribadi mereka melalui penyingkapan diri.
3. Menyampaikan pemahaman yang positif, hangat kepada satu sama lainnya dengan memberikan respon-respon yang relevan dan penuh pengertian.
4. Bersikap tulus kepada satu sama lainnya dengan menunjukkan sikap menerima secara verbal maupun non verbal.
5. Selalu menyampaikan pandangan positif tanpa syarat terhadap satu sama lainnya melalui respons-respons 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.

Informasi yang mengalir dalam jaringan ini kelihatannya berubah-ubah dan tersembunyi. Dalam istilah komunikasi, *grapevine* (desas-desus) dikatakan sebagai metode untuk menyampaikan rahasia dari orang-orang, yang tidak dapat diperoleh melalui jaringan komunikasi formal. Walaupun *grapevine* ini membawa informasi yang informal tetapi ada manfaatnya bagi organisasi. *Grapevine* memberikan balikan kepada pimpinan mengenai sentimen karyawan. Karyawan dapat menyalurkan ekspresi emosional dari pesan-pesan yang dapat mempercepat permusuhan dan rasa marah bila ditekan. *Grapevine* dapat membantu menterjemahkan pengarahan pimpinan ke dalam bahasa yang lebih mudah dipahami oleh karyawan/anggota organisasi.

D. Komunikasi organisasi dalam organisasi pendidikan

Secara umum penguraian dimensi komunikasi organisasi yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya dapat dijadikan acuan dalam melihat aspek komunikasi organisasi dalam organisasi pendidikan, misalnya universitas sebagai salah satu bentuk perguruan tinggi.

Di universitas, kita dapat melihat aliran informasi yang berpindah secara formal dari seseorang yang otoritasnya lebih tinggi kepada otoritasnya lebih rendah (**komunikasi ke bawah**), misalnya dari rektor selaku pimpinan universitas kepada wakil rektor/pembantu rektor. Kemudian informasi yang bergerak dari suatu jabatan yang otoritasnya lebih rendah kepada orang yang otoritasnya lebih tinggi (**komunikasi ke atas**), katakanlah dari ketua jurusan kepada dekan fakultas. Selanjutnya, informasi yang bergerak diantara orang-orang dan jabatan-jabatan yang sama tingkat otoritasnya (**komunikasi horisontal**), misalnya komunikasi diantara para koordinator bidang kajian/ketua program studi. Serta informasi yang bergerak di antara orang-orang dan jabatan-jabatan yang tidak menjadi atasan ataupun bawahan satu dengan lainnya dan mereka menempati bagian fungsional yang berbeda (**komunikasi lintas saluran**), misalnya komunikasi antara ketua jurusan A dengan dekan fakultas B. Atau aliran informasi yang mengalir secara informal dalam wujud desas-desus/selentingan (*grapevine*), misalnya desas-desus mengenai akan diterapkannya kebijakan jumlah hari dan jam kerja tenaga administratif di lingkungan universitas, dan sebagainya. Gambar 4 berikut merupakan salah satu contoh dari struktur komunikasi sebuah universitas yang memiliki beberapa tingkat manajemen dan tingkat operatif.



Gambar 4: Struktur Komunikasi Universitas
 Sumber: Pace & Faules (2001: 185)

Tentu saja struktur komunikasi universitas tidak selalu persis sama dengan apa yang diilustrasikan dalam Gambar 4 tersebut, namun bila diasumsikan suatu universitas memiliki struktur komunikasi yang demikian, maka dapat terlihat bahwa titik berat komunikasi organisasi bergerak ke arah komunikasi manajerial yang perhatian utamanya adalah komunikasi ke bawah, membawa informasi melalui kelompok manajemen kepada kelompok operatif.

Berkaitan dengan itu, terdapat dua masalah utama, yaitu; a. jenis informasi apa yang disebar dari tingkat manajemen kepada tingkatan di bawahnya (para pegawai), b. bagaimana informasi tersebut disediakan. Seyogianya kualitas dan kuantitas informasi harus tinggi agar dapat membuat keputusan yang bermanfaat dan tepat. Pihak manajemen memerlukan informasi dari semua unit organisasi, demikian pula sebaliknya, namun dalam kenyataannya proses tersebut tidaklah sesederhana itu, secara teoritis diperlukan pemilihan metode dan media yang tepat dalam usaha mencapai komunikasi yang efektif, sebagaimana diungkapkan Level & Galle (1988), terdapat beberapa kriteria yang dapat digunakan: ketersediaan, biaya, pengaruh, relevansi, respon, dan keahlian. Tentu saja persoalan-persoalan komunikasi organisasi, termasuk organisasi pendidikan berkaitan dengan persoalan-persoalan lainnya, misalnya alasan ‘politis’, mempertahankan kepentingan, dan lain sebagainya, oleh karena itu memerlukan pendekatan-pendekatan lainnya.

E. Contoh penelitian mengenai komunikasi organisasi

Untuk melihat bagaimana persoalan komunikasi organisasi dalam tataran realitas, berikut ini dipaparkan contoh penelitian (thesis) mengenai pengaruh komunikasi organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Tujuan penelitian

Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk menguji bagaimana pengaruh faktor-faktor komunikasi organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi, dengan cara meneliti hubungan antara faktor-faktor dengan elemen-elemen tujuan organisasi.

Objek penelitian

Penelitian dilakukan di wilayah Jawa Barat, lembaga yang menjadi objek penelitian adalah Badan Kerjasama Wanita Islam (BKWSI) Jawa Barat. BKWSI membawahi beberapa lembaga, yaitu: Yayasan Rumah Sakit Al-Islam, Rumah Sakit Al-Islam, Rumah Bersalin Al-Islam, Yayasan Pengembangan Al-Quran, Jamaah Hujajah, Akmaper, Cabang-cabang di 9 kota/kabupaten, dan sebagainya.

Metode penelitian

Penelitian menggunakan metode survei, dilakukan melalui pengambilan sampel dari populasi yang diamati dengan alat pengumpul data yang utama melalui kuesioner.

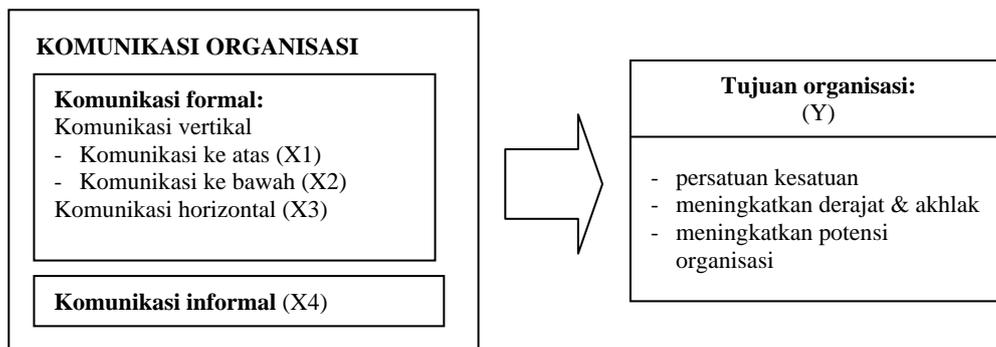
Variabel penelitian

Variabel independen (X)

Komunikasi organisasi meliputi komunikasi formal dan komunikasi informal. Komunikasi formal terbagi atas komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, dan komunikasi horizontal. Lebih jelasnya variabel independen ini adalah: komunikasi ke atas (X1), komunikasi ke bawah (X2), komunikasi horizontal (X3), komunikasi informal (X4).

Variabel dependen (Y)

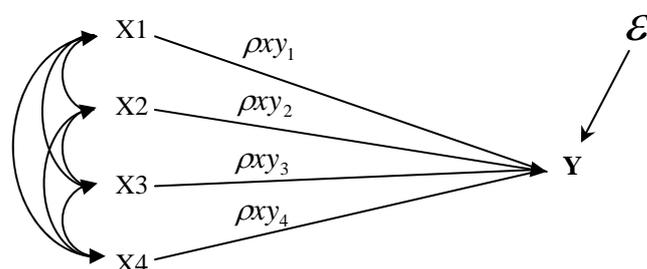
Pencapaian tujuan organisasi (BKSWI), yang meliputi: 1. persatuan dan kesatuan, 2. meningkatkan derajat dan akhlak, 3. meningkatkan potensi organisasi.



Analisis data

Statistik deskriptif: dilakukan untuk memperoleh gambaran umum tentang variabel-variabel penelitian: komunikasi organisasi dan pencapaian tujuan organisasi (BKWSI).

Statistik inferensial: dilakukan untuk menguji pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen dan untuk menguji hipotesis penelitian. Statistik uji yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*).



Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor komunikasi horizontal dan komunikasi informal berpengaruh signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi, sedangkan faktor komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi, namun memiliki korelasi dengan pencapaian tujuan organisasi.

Dari hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh komunikasi informal terhadap pencapaian tujuan organisasi adalah sebesar 42,20%. Dalam penelitian ini komunikasi informal dilihat dari sisi hubungan antar persona dan selentingan (grapevine). Hubungan antar persona yang mengabaikan posisional dalam organisasi memiliki pengaruh yang besar dan menembus kehidupan organisasi, selentingan terutama yang bersifat positif cenderung mempengaruhi organisasi. Komunikasi informal menggambarkan komunikasi tanpa melihat struktur dalam organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan target nirlaba maka komunikasi informal menjadi lebih efektif. Hal ini disebabkan cara-cara dalam melakukan hubungan pribadi satu sama lain sesuai dengan metode pencapaian hubungan yang efektif seperti: menyampaikan perasaan secara langsung, hangat dan ekspresif, menyampaikan apa yang terjadi dalam lingkungan pribadi melalui penyingkapan diri, menyampaikan pemahaman yang positif dengan memberikan respon-respon yang relevan dan penuh perhatian, bersikap tulus, jujur, tidak menghakimi, ramah, dan lain sebagainya. Pace & Faules (2001: 202) menyatakan hubungan antar persona merupakan hubungan di antara individu (antar teman, sesama sebaya) dalam tingkat pribadi, dengannya, individu memperoleh hubungan yang paling memuaskan, “dengan mereka kita beresonansi, bergetar, dan sesuai, menunjukkan bahwa kita memperdulikan mereka”.

Komunikasi horizontal mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi sebesar 25,36%. Hal ini disebabkan BKWSI merupakan organisasi federasi yang ternyata mempengaruhi komunikasi vertikal, struktur formal vertikal meskipun dipakai dalam lingkup unit kerja, namun secara makro menjadi lebur dan tingkatan otoritas yang ada tidak nampak lagi sehingga yang lebih menonjol adalah komunikasi horizontal.

Komunikasi horizontal terdiri dari penyampain informasi di antar rekan-rekan sejawat pada tingkat otoritas yang sama. Unit kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama. Jadi di BKWSI unit kerja dapat berupa sebuah badan, yayasan dan cabang, meliputi orang-orang yang bekerja di dalamnya yang dipimpin oleh direktur atau ketua. Komunikasi di antara orang-orang yang setaraf adalah komunikasi horizontal. Komunikasi horizontal menunjukkan pengaruh karena memegang peranan penting dalam pembinaan hubungan diantara para pegawai dan mendorong terciptanya unit kerja yang lebih padu. Para pegawai yang tingkatnya sama, yang sering berinteraksi, tampaknya lebih sedikit mengalami kesulitan dalam memahami satu sama lainnya, interaksi antar sejawat menghasilkan dukungan emosional dan psikologis.

Walaupun komunikasi vertikal tidak memiliki pengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi, tidak berarti organisasi tersebut tidak berjalan secara efektif, karena keefektifan organisasi dapat ditinjau dari faktor lainnya seperti kemampuan untuk memperoleh masukan, memproses masukan tersebut, menyalurkannya, dan mempertahankan stabilitas serta keseimbangan.

Catatan:

Contoh penelitian ini disarikan dari tesis yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Pencapaian Tujuan Badan Kerjasama Wanita Islam (BKWSI) Jawa Barat”, oleh Kiki Zakiah, Program Studi Ilmu Sosial, Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran, tahun 2003.

Simpulan

Komunikasi organisasi dengan berbagai dimensinya dapat dipandang sebagai suatu cara untuk memetakan fenomena. Ketika kita menyadari bahwa pandangan terhadap fenomena/realitas pun tidak selalu ajeg, bergantung pada titik berdirinya, maka seyogianya kita menyikapinya bahwa hal itu mencerminkan suatu relativisme ilmu yang mengarah kepada sesuatu yang “baik”.

Demikian pula dengan komunikasi organisasi, adanya perbedaan-perbedaan pendekatan (objektif-subjektif) dalam pengkajiannya, di satu sisi dapat menjadi alternatif dalam menentukan pilihan, dan di sisi lainnya hal tersebut juga mencerminkan bahwa komunikasi organisasi juga bersifat kontekstual, bergantung kepada faktor manusianya, bentuk organisasi, bidang organisasi, dan lain sebagainya.

Sebuah contoh penelitian yang dipaparkan dalam makalah ini memperlihatkan pengaruh-pengaruh dari dimensi-dimensi komunikasi organisasi. Dengan bentuk organisasi federasi yang *span of control*-nya melebar, komunikasi horizontal dan komunikasi informal lebih efektif dilakukan dalam mencapai tujuan (nirlaba) organisasi. Berbeda halnya dengan contoh organisasi pendidikan yang dipaparkan, komunikasi vertikal justru lebih dominan dilihat dari arah aliran informasinya.

Komunikasi organisasi sebagai salah satu aspek dari perilaku organisasi, idealnya dengan didukung oleh strategi komunikasi yang baik akan menciptakan hubungan-hubungan yang harmonis baik dalam internal organisasi maupun dalam hubungan organisasi dengan *stake holder*-nya. Persoalannya, antara *das solen* dengan *das sein* tidaklah selalu sejalan.

Perilaku organisasi dengan berbagai aspeknya - salah satunya komunikasi organisasi - memiliki bidang kajian yang luas, pengkajian yang lebih berfokus pada masalah komunikasi organisasi ini, antara lain dapat memberikan gambaran selintas mengenai keterkaitan antara disiplin ilmu, khususnya ilmu administrasi/manajemen dengan ilmu komunikasi. Untuk tujuan memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai organisasi, tentunya perlu dikaji berbagai aspek perilaku organisasi lainnya.

Referensi

- Alo Liliweri. 1997. *Sosiologi Organisasi*. PT. Citra Aditya Bakti, Bandung.
- Anwar Arifin. 1995. *Ilmu Komunikasi*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Arni Muhammad. 1995. *Komunikasi Organisasi*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Effendi, Onong Uchjana. 1993. *Ilmu, Teori dan Filsafat Komunikasi*. PT. Citra Aditya Bakti, Bandung.
- _____. 1993. *Dimensi-dimensi Komunikasi*. Alumni, Bandung.
- Katz D. & Kahn R.L. 1966. *The Social Psychology of Organizations*. A Wiley International Edition.
- Kotler, Philip, 2000, *Marketing Management, The Millenium Edition*, Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
- Pace, R. Wayne & Don F. Faules. 2001. *Komunikasi Organisasi: strategi meningkatkan kinerja perusahaan*. Terjemahan: Deddy Mulyana, MA., Ph.D. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Robbins, Stephen P. 1994. *Teori Organisasi Struktur, Desain dan Aplikasi*. Prentice-Hall International, Inc., San Diego.
- _____. 2001. *Perilaku Organisasi: konsep, kontroversi, aplikasi*. Prenhallindo, Jakarta.
- Shimp, Terence A. 1993. *Promotion Management and Marketing Communications*. Third Edition, The Dryden Press, Florida.
- Sweeney, Paul D. & Dean B. McFarlin. 2002. *Organizational Behavior: solutions for management*. McGraw-Hill, International Edition.
- Sumber lain:
- Thesis: "Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Pencapaian Tujuan Badan Kerjasama Wanita Islam (BKWSI) Jawa Barat", oleh Kiki Zakiah, Program Studi Ilmu Sosial, Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran, tahun 2003.

Data Penulis:

Chairul Furqon, S.Sos., MM.

Dosen

*Program Studi Manajemen - FPIPS
Universitas Pendidikan Indonesia*

HP: 081 320 479001

Email: uqon2000@yahoo.com