

Komunikasi Organisasi



Penyakit:
CV. ASWAJA PRESSINDO
Alamat: ICAP N.071 / D.Y. 2011
Jl. Ploankaring V No. 73 Monevrtan, Yogyakarta
Telp: (0274) 4463377
Email: aswajapressindo@gmail.com
Website: www.aswajapressindo.com

Dr. H. Bachruddin Ali Akhmad, M.Si

Komunikasi Organisasi



Dr. H. Bachruddin Ali Akhmad, M.Si

Komunikasi Organisasi



Dr. H Bachruddin Ali Akhmad, M.Si

KOMUNIKASI ORGANISASI

Aswaja Pressindo
Yogyakarta

KOMUNIKASI ORGANISASI

Penulis: © **Dr. H. Bachruddin Ali Akhmad, M.Si**

Tebal: viii + 168 hlm; 15,5 x 23 cm

Editor: Dr. Tomi Oktavianor, M.Soc

Desain cover: Agung Istiadi

Layouter: Agvenda

ISBN: 623-7593-97-7

ISBN13: 978-623-7593-97-3

Cetakan I: Mei 2022

Hak Cipta © pada Penulis Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak buku ini sebagian atau seluruhnya, dalam bentuk dan dengan cara apapun juga, baik secara mekanis maupun secara elektronik, termasuk fotocopy, rekaman, dan lain-lain tanpa izin tertulis dari penerbit.

Penerbit:

Aswaja Pressindo

Jl. Plosokuning V/73, Minomartani,

Sleman, Yogyakarta

Telp. (0274) 4462377

Email: aswajapressindo@gmail.com

Website: www.aswajapressindo.co.id

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum wr wb.

Puji syukur kehadiran Allah subhanallahu ta'ala dan shalawat salam pada Nabi Muhammad Sallallahu alaihi wassalam atas segala limpahan dan curahan hidayah dan berkah sehingga penulis dapat menyelesaikan buku ini dihadapan para pembaca.

Buku ini secara teks mempersembahkan konsep, bentuk dan aplikasi komunikasi dalam sebuah organisasi. Buku ini dikemas berbeda dengan buku yang ada dengan mempersembahkan secara operasional lika liku sebuah komunikasi dalam organisasi yang melibatkan individu maupun kelompok dengan beragam perilaku.

Semoga buku ini dapat menghantarkan pembaca ke pencerahan yang lebih mumpuni dalam memahami sebuah komunikasi organisasi. Akhir kata, tiada gading yang tak retak begitu juga dengan buku ini pasti memiliki kekurangan

Banjarmasin, Mei 2022

Dr. H Bachruddin Ali Akhmad, M.Si

Motto:

**Tingkatkan terus kualitas diri agar
seimbang dengan tingginya cita-citamu**

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v

Bab 1

KOMUNIKASI PEREKAT MANAJEMEN, STRUKTUR DAN KEPEMIMPINAN ORGANISASI	1
A. Komunikasi Membentuk Makna	2
B. Komunikasi Mengembangkan Harapan	3
C. Komunikasi Mempertukarkan Simbol	4
D. Penciptaan dan Pertukaran Pesan	6

Bab 2

INFORMASI, KETIDAK PASTIAN, DAN KOMUNIKASI	21
A. Menyeleksi Message Untuk Mendapatkan Informasi	21
B. Informasi Untuk Mengurangi Ketidakpastian	24
C. Komunikasi: Informasi yang Dapat Diolah Kedalam Symbol & Kata kata	26
D. Pola Aliran Informasi	28

Bab 3

FUNGSI KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI	39
A. Produksi dan Pengaturan	39
B. Pembaharuan (<i>Innovation</i>)	41
C. Pemasarakatan atau Pemeliharaan	41
D. Fungsi Komunikasi Dilihat Dari Konteks Hubungan Spesifik	43

Bab 4

STRUKTUR DAN ARUS KOMUNIKASI ORGANISASI	47
A. Arus Informasi Kebawah	48
B. Arus Informasi Ke atas	50
C. Arus Komunikasi Horizontal	52
D. Arus Komunikasi Diagonal	54

Bab 5

PROSES PENGOLAHAN INFORMASI DAN KOMUNIKASI EFEKTIF	57
A. Proses Pengolahan Informasi Dalam Sruktur Organisasi .	58
B. Praktik Komunikasi Efektif	69
C. Kualitas dan Distorsi Pesan	70

Bab 6

AUDIT KOMUNIKASI DAN PELAKSANAANYA	79
A. Prosedur Audit	80
B. Instrumen Audit	82
C. Penghubung Untuk Logistik dan <i>Time table</i>	83
D. Bentuk Rekomendasi Audit	84
E. Teknik Pengumpulan dan Analisis Data Audit	85
F. Permasalahan Praktis dalam Pengumpulan Data	89
G. Kerangka dan konten laporan audit	89
H. Model Pelatihan Komunikasi Setelah Audit	90

Bab 7

PERAN KOMUNIKASI ANTAR PRIBADI DALAM ORGANISASI	97
A. Tujuan Komunikasi Antar Pribadi	97
B. Bentuk Bentuk Komunikasi Antar Pribadi	98
C. Penelitian Komunikasi Antar Pribadi	99
D. Teknik Komunikasi Antar Pribadi Efektif	102
E. Mengelola KAP Efektif Keatasan	105
F. Mendeteksi Stress	107
G. Konflik, Sumber, Dan Pengelolaanya	108
H. Pendekatan Berbasis Kompetensi dalam Konflik antar Pribadi	117
I. Bargaining dan Negosiasi	119

Bab 8

PERKEMBANGAN RISET KOMUNIKASI

KEORGANISASIAN	121
A. Perspektif Dominan	121
B. Asumsi Asumsi Epistemologis dan Ontologis	128
C. Metodologi Penelitian Kuantitatif untuk Komunikasi Organisasi	130
D. Tantangan Penelitian Komunikasi Organisasi	133
E. Isu-isu Penelitian yang Mendapat Tempat Di Komunikasi Organisasi	137
F. Variasi Metode Analisis Jaringan Komunikasi	142
G. Evaluasi Komunikasi Organisasi	145
H. Perkembangan Instrumen Standar Evaluasi Komunikasi Organisasi	155
 DAFTAR PUSTAKA	 159
INDEKS	161

Bab 1

KOMUNIKASI PEREKAT MANAJEMEN, STRUKTUR DAN KEPEMIMPINAN ORGANISASI

Komunikasi adalah esensi organisasi. Tanpa komunikasi tidak akan ada aktivitas yang terorganisir. Efektivitas komunikasi tergantung bagaimana terjadinya pembentukan makna. Pembentukan makna yang sama dapat terjadi jika komunikasi menggunakan simbol dan penggunaannya memiliki pengalaman yang sama terkait symbol tersebut. Komunikasi itu bersifat transaksional, dalam arti bahwa anda belajar dengan orang-orang lain untuk memakai simbol-simbol dan membentuk makna/arti. Sebagai hasilnya anda mengembangkan pola informasi, pengetahuan, intelligensi yang sama apa yang anda ketahui tentang dunia anda. Makin banyak anda bekerja dan berkomunikasi dengan orang-orang sekitar anda, makin besar kemungkinan anda mengembangkan kesepakatan (*consensus*) mengenai simbol, pola komunikasi, dan maknanya.

Para ahli sepakat komunikasi itu merupakan suatu kekuatan dominan dalam kehidupan organisasi. Komunikasi adalah esensi organisasi itu sendiri. Ia merupakan unsur pengikat berbagai bagian yang saling bergantung dari sistem itu. Tanpa komunikasi tidak akan ada aktivitas yang terorganisir. Komunikasi memungkinkan struktur organisasi berkembang dengan memberikan alat-alat kepada individu-individu yang terpisah untuk mengkoordinir aktivitas mereka sehingga tercapai sasaran bersama.

Akan tetapi, beberapa penulis menganggap komunikasi itu sebagai aktivitas yang jauh lebih meluas (*pervasive*) dalam kehidupan organisasi. Chester Barnard salah seorang sarjana perilaku organisasi dahulu, menekankan bahwa dalam teori

lengkap (*exhaustive*) mengenai organisasi, komunikasi itu menduduki tempat sentral, karena struktur, keluasan (*extensiveness*), dan ruang lingkup organisasi itu hampir seluruhnya ditentukan oleh teknik-teknik komunikasi". Simon malahan lebih langsung menyatakan hal ini ketika menulis bahwa 'Pertanyaan yang harus diajukan mengenai setiap proses administratif adalah: Bagaimana ia mempengaruhi keputusan individu itu? Tanpa komunikasi jawabannya tentulah selalu: Ia tidak mempengaruhinya sama sekali."

Pengertian mengenai komunikasi menurut Myers & Myesrs (1987) diperoleh dari teori sistem umum dan mengandung arti proses transaksi dimana orang membentuk makna dan mengembangkan harapan mengenai apa yang sedang terjadi di sekitar mereka dan antara mereka satu sama lain melalui pertukaran simbol. Tiga unsur dari definisi ini adalah: (1) membentuk makna, (2) mengembangkan harapan, dan (3) mempertukarkan simbol. Berikut penjelasan Myers seutuhnya mengenai unsur unsur tersebut.

A. Komunikasi Membentuk Makna

Yang memungkinkan anda mengorganisasi adalah fakta bahwa (1) anda dapat memakai simbol untuk menjelaskan pengalaman anda dengan lingkungan anda, dan (2) anda dapat mengembangkan suatu simbol bersama (bahasa) untuk menyampaikan pengalaman anda kepada orang lain. Proses membuat simbol anda sesuai dengan pengalaman anda itu adalah yang sangat bersifat pribadi, individual atau *idiosyncratic*. Dalam arti inilah masing-masing anda membuat *imeg* dalam kepala anda artinya, mengembangkan suatu hubungan tertentu antara sebuah simbol dengan suatu pengalaman pribadi. Jika anda ingin menyampaikan makna anda kepada orang lain dengan simbol simbol, dan berharap agar pada waktu menerima symbol simbol ini, orang lain itu membentuk makna dalam kepalanya yang sama dengan anda. Anda mengharapkan simbol-simbol itu akan merekam pengalaman yang sama dengan yang hendak anda

sampaikan kepada orang lain itu. Adakalanya penerjemahan ini tak dapat dilaksanakan seperti banyak dialami para wisatawan di luar negeri, dapat menyampaikan makna jika simbol anda tak sama simbol orang lain. Akan tetapi, mempunyai sistem yang sama belum menjamin sampainya makna. Agar yang terbentuk itu sama pada dua orang, maka kedua perlu memiliki pengalaman yang sama.

Jika saya membuat makna saya sendiri dan makna anda sendiri pula, bagaimanakah akan pernah untuk saling mengerti dan mengkoordinir kegiatan kegiatan kita? Walaupun makna itu selalu bersifat sangat pribadi, namun itu tidaklah berkembang dalam total vacuum sosial. Komunikasi itu bersifat transaksional, dalam arti bahwa anda belajar dengan orang-orang lain untuk memakai simbol-simbol dan membentuk makna/arti. Anda mempelajari banyak makna dengan melihat dan mendengarkan orang lain orang tua atau teman. Sebagai hasilnya anda mengembangkan pola informasi, pengetahuan intelligensi yang sama apa yang anda ketahui tentang dunia anda. Semakin sering dan regular anda berkomunikasi dengan orang lain, maka semakin banyak anda memiliki makna yang sama. Makin banyak anda bekerja dan berkomunikasi dengan orang-orang sekitar anda, makin besar kemungkinan anda mengembangkan kesepakatan (*concensus*) mengenai bagaimana anda memandang segi-segi tertentu dari dunia anda.

B. Komunikasi Mengembangkan Harapan

Mempelajari simbol-simbol dan menghubungkannya dengan pengalaman-pengalaman diperoleh dengan mencurahkan perhatian kepada orang-orang dan mengamati apa yang mereka lakukan ketika memakai symbol-simbol itu. Maka kita akan memahami perilaku yang akan terjadi, jika kita memakai simbol komunikasi kepadanya berdasarkan pengalaman di atas, misalnya, jika sebagai manager kita, memberitahu staf pribadi akan mengikuti meeting di Jakarta pada hari dan tanggal tertentu, perilaku yang menjadi harapan kita kepadanya, adalah

memesankan tiket, kamar hotel, menyiapkan berkas, dan mengkontak sopir kantor untuk mengantar ke airport besok paginya.

Mempelajari simbol-simbol dan menghubungkannya dengan pengalaman-pengalaman diperoleh dengan mencurahkan perhatian kepada orang-orang dan mengamati apa yang mereka lakukan ketika memakai simbol-simbol itu. Hasil dari pengamatan ini bukan saja anda belajar membentuk makna yang cukup sama dengan makna dari orang tetapi anda juga mengembangkan harapan atau membuat ramalan tentang apa yang akan dilakukan dan dipikirkan orang. Dengan mempertukarkan simbol, anda menciptakan harapan. Misalnya, seorang direktur meminta sekretarisnya untuk membuat 10 copy sebuah laporan dan membagikannya kepada para anggota departemennya. Dari pengalaman sebelumnya, Direktur mengharapkan bahwa sekretarisnya ini akan (1) memahami instruksinya (2) mau melaksanakannya, (3) melaksanakan tugas ini dengan cukup teliti dan cepat. Perilaku direktur ini didasarkan pada harapannya tentang perilaku sekretarisnya. Ketika Direktur mengadakan rapat staf, ia akan mengharapkan staf sudah mengetahui benar isi laporan itu karena ia menganggap laporan itu telah dibagikan dan dibaca. Hanyalah jika harapan itu dipahami koordinasi itu mungkin dan mengorganisasi dapat terlaksana. Jika makna dan harapan tidak dipahami, maka orang-orang hanya akan berfungsi menurut dunia pribadinya sendiri, melaksanakan hal-halnya sendiri, tidak terlibat dengan orang lain tidak dapat diramalkan oleh orang lain.

C. Komunikasi Mempertukarkan Simbol

Simbol yang dipertukarkan satu sama lain dapat mengambil beberapa bentuk, berbentuk verbal jika anda memakai kata-kata untuk diucapkan atau ditulis kepada orang lain.

Simbol dapat pula berbentuk non-verbal. Isyarat, ekspresi wajah, sikap badan, semuanya dapat berarti sesuatu. Perabot dan peralatan kantor, pakaian dan perhiasan adalah juga simbol non-verbal yang kuat dalam konteks organisasi. Simbol non-verbal

lainnya nada, irama dan intensitas suara juga membantu terciptanya makna dan harapan.

Konteks organisasi dapat dibedakan atas tiga, (1) siapa yang mengkomunikasikan (2) kegiatan komunikasi apa yang terjadi, dan (3) Bagaimana kegiatan komunikasi itu dilaksanakan. Kegiatan komunikasi bisa berbentuk *dyadic*, kelompok-kelompok kecil dalam organisasi, serta komunikasi dengan komunikan dari luar organisasi.

Mempertukarkan simbol dengan orang lain akan memberikan dorongan pada anda untuk menciptakan makna dan mengembangkan harapan. Marilah kita lihat perilaku simbolik ini dalam organisasi menurut bentuknya dan konteksnya.

Bentuk.

Simbol yang dipertukarkan satu sama lain dapat mengambil beberapa bentuk, berbentuk verbal jika anda memakai kata-kata untuk diucapkan atau ditulis kepada orang lain. Banyak komunikasi dalam organisasi berbentuk demikian. Memberikan instruksi pada bawahan, mewawancarai calon pegawai, memberi & menerima informasi, semuanya adalah contoh komunikasi verbal-lisan. Surat, memo, dan laporan tertulis, peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur, adalah contoh komunikasi verbal-tertulis. Akan tetapi, simbol dapat pula berbentuk non-verbal. Isyarat, ekspresi wajah, sikap badan, semuanya dapat berarti sesuatu. Perabot dan peralatan kantor, pakaian dan perhiasan adalah juga simbol non-verbal yang kuat dalam konteks organisasi. Simbol non-verbal lainnya nada, irama dan intensitas suara juga membantu terciptanya makna dan harapan.

Konteks

Pertukaran simbol dapat terjadi dalam berbagai konteks dalam organisasi. Komunikasi yang terjadi dalam organisasi kebanyakan dalam konteks *dyadic* yaitu di antara dua orang. Wawancara pekerjaan biasanya antara pelamar dengan pewawancara; instruksi dan prosedur seringkali diberikan dan dijelaskan secara

tatap muka, seorang dengan seorang lain. Dyad antara pimpinan dengan sekretaris adalah pasangan yang lazim. Pasangan boss-bawahan yang dapat dijumpai pada semua level struktur organisasi adalah konteks dimana banyak komunikasi terjadi.

Kelompok-kelompok kecil merupakan suatu konteks lain untuk komunikasi: Para teman sebaya atau para manajer dan staf yang berkumpul dalam rapat untuk saling-tukar informasi, membuat keputusan, memecahkan persoalan; kelompok-kelompok informasi di warung kopi atau mengobrol di gang; dan para pekerja regu dalam sebuah unit kecil produksi. Sebuah konteks lagi untuk komunikasi adalah dengan lingkungan luar dimana organisasi itu berfungsi. Para nasabah, langganan, berbagai kelompok, dan instansi pemerintah adalah target banyak komunikasi dari organisasi dengan jalan iklan, usaha-usaha humas, lobbying, dan sebagainya.

Konteks organisasi dapat dibedakan atas tiga, (1) siapa yang mengkomunikasikan (2) kegiatan komunikasi apa yang terjadi, dan (3) Bagaimana kegiatan komunikasi itu dilaksanakan.

D.Penciptaan Dan Pertukaran Pesan

1. Pesan Verbal

Dilihat Proses Komunikasi, maka ciri-ciri utama proses komunikasi antar personal adalah: Pertama, Bersifat Transaksional. Pada tahun 1960, David Berlo menandai awal era baru komunikasi dengan bukunya, *The Process of Communication* (Proses Komunikasi). Buku ini memperkenalkan pemikiran bahwa komunikasi merupakan suatu proses interaksi yang dinamis. Pemikiran terbaru para peneliti dan perumus teori komunikasi menekankan kembali apa yang Berlo namakan dengan "proses dinamis" dan mendefinisikan komunikasi sebagai proses transaksional. Sebagaimana digunakan di sini, awalan trans-menunjukkan "saling" dan "timbal balik". Trans-lebih digunakan daripada inter-, yang berarti "antara", untuk menekankan bahwa komunikasi adalah proses timbal balik di mana kedua belah pihak, pengirim dan penerima saling

mempengaruhi satu sama lain ketika mereka mengirim dan menerima pesan.

Kedua, Komunikasi Berdasarkan Aturan. Manusia berinteraksi dengan saling bertukar pesan, dengan transaksi simbolis penuh arti yang menggunakan isyarat verbal dan nonverbal. Semakin berulang perilaku komunikasi kita, yaitu, semakin sering kita memberikan pengertian yang serupa terhadap simbol dan sepakat dengan yang lainnya tentang pengertian tersebut, maka semakin terpola juga perilaku kita yang menggambarkan pengertian-pengertian ini nantinya. Schall mendefinisikan peraturan komunikasi sebagai pemahaman tak terucap dan tak tertulis (*tacit*) tentang cara yang tepat untuk berinteraksi/berkomunikasi dengan orang lain melalui suatu situasi dan peran, peraturan ini merupakan pilihan bukan hukum atau ketentuan dan mengizinkan para pelaku komunikasi untuk menginterpretasikan perilaku dalam cara yang serupa (untuk berbagi pengertian). Di antara peraturan-peraturan tersebut terdapat kesepakatan mengenai siapa yang berbicara terlebih dahulu, siapa yang boleh menyela, siapa yang boleh setuju atau tidak, dan lain. Merupakan hal yang penting bagi para karyawan untuk memiliki pemahaman yang jernih mengenai apa peraturan eksplisit/formal dan implisit/informal dari suatu organisasi untuk menghindari konflik.

Ketiga, Komunikasi Bersifat Personal. Tidak ada dua orang yang sama. Kita semua merupakan hasil dari keluarga dan kebudayaan yang berbeda. Kita semua memiliki sistem susunan syaraf yang berbeda. Karena perbedaan lingkungan dan fisiologis tersebut, persepsi kita pun juga berbeda. Persepsi adalah proses menerima dan mengelola data sensor dari lingkungan bergantung pada kebutuhan, nilai, perasaan, penampilan fisik, dan pengalaman masa lalu tiap orang, kita merespon ataupun mengabaikan sepotong informasi.

Terlalu sering dalam suatu organisasi terdapat asumsi bahwa satu-satunya syarat komunikasi yang baik adalah dengan memastikan bahwa seluruh pesan diungkapkan dalam

bahasa yang jelas dan sederhana. Pandangan naif komunikasi ini mengasumsikan bahwa kata itu sendiri memiliki arti. Padahal tidak. Sejauh ini, kita telah menekankan bahwa manusia menentukan ukuran suatu kata dari cara mereka menggunakannya. Sehingga, karena arti kata paling bergantung pada konteks/hubungan, maka menjadi hal yang mudah untuk memberikan arti pada kata dan pesan. Seringkali masalah komunikasi dalam organisasi bukanlah disebabkan oleh kurangnya kejelasan atau tidak menggunakan kata yang tepat, namun terletak pada perbedaan persepsi orang yang berkomunikasi.

Keempat. Komunikasi Bersifat Serial. Pace dan Boren menggambarkan kelemahan komunikasi ini secara metaforis: "Pesan-pesan dalam reproduksi bersambung, seperti air disungai yang besar, berubah melalui pengurangan, penambahan, penyerapan, dan kombinasi sepanjang rute dari hulu hingga tujuan akhirnya." Temuan dari para peneliti lain mendukung metafora sungai sehingga Pace dan Boren pun menyimpulkan:

- a. Detail menjadi terabaikan,
- b. Detail, ketika dipertahankan, menjadi terangkat
- c. Detail menjadi ditambahkan,
- d. Detail menjadi berubah
- e. Pernyataan yang sebelumnya berubah-ubah cenderung menjadi pernyataan pasti pada reproduksi selanjutnya.
- f. Detail cenderung tergabung menjadi konsep tunggal,
- g. Detail peristiwa atau kejadian yang digambarkan biasanya berupa apa yang seseorang harapkan terjadi daripada apa yang sebenarnya terjadi
- h. Detail disesuaikan untuk menjadikan keseluruhan pesan terlihat masuk akal.
- i. Kata-kata tertentu disesuaikan untuk merefleksikan gaya ekspresi bicara yang diterima dan digunakan oleh tingkatan sosial dan strata individu yang tergabung dalam rangkaian reproduksi pesan. Ketika mendiskusikan jaringan komunikasi organisasi formal dan informal, beberapa rintangan yang tercipta dari proses yang bersambung ini menjadi semakin nyata. Kita mengetahui bahwa karena sifat komunikasi yang personal dan transaksional, reproduksi pesan menjadi penuh dengan kesalahpahaman dan kesalahpersepsian.

Dilihat dari metode penyebaran dan teknologi baru. Pada umumnya, difusi hanya fokus pada dua metode, yaitu metode perangkat keras yang bergantung pada kekuatan elektrik dan mekanik untuk dapat berfungsi. Selain itu, metode perangkat lunak yang bergantung pada kemampuan seseorang untuk berbicara, mendengarkan, dan menulis. Teknologi baru tampaknya meningkatkan aliran komunikasi penggunaannya, penggunaan waktu, akses menuju informasi, sikap terhadap teknologi sistem kantor, kualitas kehidupan pekerjaan.

Pada penelitiannya tentang komunikasi organisasi dan pembaharuan teknologi, Sandra E. O'Connell menyimpulkan enam hipotesis yang berhubungan dengan peran teknologi dan pengaruhnya pada komunikasi organisasi: a. Kesempatan untuk kontak tatap muka akan berkurang, dan informasi dari isyarat-isyarat non verbal akan tereduksi. b. Akan lebih banyak pesan informal dan penyingkatan jalur hirarki sebagai format baru yang diterima. c. Saluran berpengaruh dalam pengurangan nilai pesan yang menimbulkan ambiguitas. d. Teknologi baru mengurangi dimensi kepercayaan dalam komunikasi. e. Komputer mengajarkan manusia berpikir linear dan tidak sabar dalam berkomunikasi dengan manusia. f. Adanya harapan terhadap karyawan agar memiliki kinerja yang harus sama dengan mesin.

Sistem Penyebaran pesan secara tatap muka dalam Perilaku komunikasi organisasi mendukung pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan, termasuk melaksanakan kebijakan-kebijakan yang sudah ditentukan. Perilaku komunikasi itu dilakukan melalui pesan verbal yang dilakukan secara tatap muka.

Pesan diciptakan dan dipertukarkan mengacu pada tujuan dan kebijakan organisasi. Beberapa penulis telah mengidentifikasi persepsi mereka tentang fungsi utama dari suatu pesan dalam organisasi. Katz dan Kahn menentukan empat fungsi komunikasi: produksi, *maintenance*, adaptasi, dan manajemen. Redding menyajikan tiga alasan umum terkait alur pesan: *tasks*,

maintenance dan *human*. Thayer menyajikan empat fungsi spesifik dari alur pesan dalam organisasi: *to inform, to persuade, to command and instruct* dan *to integrate*. Berlo mengidentifikasi tiga fungsi pesan, yaitu: *production, innovation* dan *maintenance*. Grenbaum membahas empat fungsi utama pada pesan: *regulative, innovative, integrative, dan informative-instructive*.

Sedangkan Goldhaber membahas empat tipe pesan, yaitu:

1. *Tasks Message*: Berhubungan dengan produk, jasa, dan kegiatan khusus yang dilakukan untuk kepentingan organisasi. *Tasks message* berhubungan dengan output yang diinginkan dari system.
2. *Maintenance Message*; Berhubungan dengan kebijakan dan peraturan pada organisasi. *Maintenance message* berhubungan dengan pencapaian *output*.
3. *Human Message*; *Human message* berhubungan dengan perasaan, hubungan interpersonal, konsep diri dan moral.
4. *Innovative Message*; Memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungannya.

Sedangkan dilihat dari jaringan Pesan (*Message Networks*) Organisasi terdiri dari sejumlah orang yang menduduki posisi tertentu atau menjalankan peran-peran tertentu. Pertukaran pesan antara dan di antara orang-orang dalam organisasi ini berlangsung dalam jalur komunikasi yang disebut jaringan komunikasi (*communication networks*). Dalam istilah terminologi saat ini, tiga atau lebih individu yang mayoritas berinteraksi satu sama lain ini disebut *group*. Anggota kelompok yang berinteraksi dengan anggota kelompok lain yang disebut *bridge*. Individu yang interaksi dengan anggota dari dua atau lebih kelompok, tetapi mereka bukan anggota salah satu kelompok disebut *Liasion*. Individu yang relatif tidak berhubungan dengan organisasi yang disebut *isolates*. Dalam kajian mendalam tentang analisis jaringan komunikasi, Rolf T. Wigand menyimpulkan bahwa pendekatan jaringan atau *network* telah mendapatkan

perhatian khusus dalam beberapa tahun terakhir dan merupakan alat organisasi yang membantu dalam menganalisa pola komunikasi dan perilaku dalam suatu organisasi. Schwartz melakukan studi karakteristik penghubung (*liaison*) dalam jaringan informasi formal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penghubung (*liaison*) memegang posisi status yang lebih tinggi daripada non penghubung (*non liaison*) dan lebih kuat terwakili dalam struktur manajemen. Macdonald menyelidiki persepsi diri pada *liaison* dan persepsinya dalam sistem komunikasi organisasi. Temuannya menunjukkan bahwa *liaison* menganggap diri mereka memiliki lebih banyak kontak dan pengaruh yang lebih dalam sistem daripada *non liaison*. *Liaison* merasa bahwa mereka memiliki kontrol terhadap alur pesan. Banyak faktor yang mempengaruhi sifat dan ruang lingkup network: hubungan, arah aliran pesan, sifat pesan dan isi pesan.

Dilhat dari hubungan Jaringan Formal (*Formal Network Relationship*). Bila pesan mengikuti alur formal yang ditentukan oleh hirarki organisasi atau oleh fungsi pekerjaan, maka mereka mengalir sesuai dengan formal network relationship. Pesan ini biasanya mengalir ke atas atau bawah organisasi jika prinsip otoritas dan hirarki diterapkan. Dengan demikian, arah dari pesan merupakan indikator dari hubungan jaringan.

Ada 4 jenis, yaitu (i) *Downward Communication*; (ii) *Upward Communication*; (iii) *Horizontal Communication*; dan (iv) *Matrix Organization* dan *Quality Circles*

Komunikasi dari Atas ke Bawah (*Downward Communication*)

Adalah Komunikasi yang mengacu pada pesan yang mengalir dari atasan kepada bawahan. Katz dan Kahn mengidentifikasi lima jenis *downward communication*:

- a. *Job Instruction*. Arahan tentang bagaimana melakukan tugas yang spesifik.
- b. *Rational Job*. Pesan tentang bagaimana suatu tugas berkaitan

dengan tugas organisasi lainnya.

- c. *Procedure and Practices*. Pesan yang berkaitan dengan kebijakan, aturan, regulasi, dan manfaat organisasi.
- d. *Feedback*. Pesan yang menilai bagaimana individu melakukan pekerjaan mereka dengan baik.
- e. *Indoctrination of Goals*. Pesan yang dirancang untuk memotivasi karyawan dengan menekankan kepada mereka keseluruhan misi organisasi dan bagaimana mereka berhubungan dengan tujuan-tujuan sistem.

Permasalahan yang mempengaruhi pesan dalam *Downward Communication*:

- a. Kepercayaan terhadap metode penyebaran pesan melalui tulisan dan perangkat keras
- b. *Overload Messages*
- c. Pengaturan waktu (*timing*)
- d. Penyaringan pesan (*filter*)

Berdasarkan studi pada enam belas organisasi, kesimpulan mengenai *downward communication* adalah:

- a. Sebagian besar karyawan tidak menerima sejumlah informasi dalam organisasinya;
- b. Kebutuhan informasi yang utama pada karyawan termasuk (i) informasi yang lengkap tentang masalah terkait tugas pribadi (*personal job*); (ii) informasi tentang pengambilan keputusan organisasi.
- c. Sumber informasi terbaik adalah orang terdekat dengan karyawan. Dan yang terburuk adalah orang yang terjauh dari karyawan.
- d. Informasi dari top management berkualitas lebih rendah dibandingkan dari sumber yang lainnya.

Komunikasi dari bawah ke atas (*Upward Communication*)

Adalah mengacu pada pesan yang mengalir dari bawahan

ke atasan. Mempunyai efek untuk peningkatan moral dan sikap karyawan. Olen karena itu, pesan yang diarahkan ke atas biasanya bersifat integrative dan inovatif. Smith dan koleganya mendeskripsikan fungsi komunikasi ini sebagai *feedback* untuk manajemen, dapat menstimulasi karyawan untuk berpartisipasi dalam menyusun kebijakan operasional untuk departemen atau organisasinya. Scholz mempertimbangkan keperluan *upward communication* untuk perencanaan yang efektif dan motivasi dan sebagai sumber informasi untuk: pengambilan keputusan. McGregor mengembangkan konsep integrasi bahwa butuh partisipasi aktif dan bertanggungjawab dari individu dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi karirnya. Goldhaber mengatakan bahwa berdasarkan penelitiannya tentang *upward communication*, ada beberapa kesimpulan, yaitu:

- a. Karyawan tidak mempunyai kesempatan untuk mengirimkan sejumlah informasi dalam organisasinya
- b. Kebutuhan primer mereka termasuk kesempatan yang lebih besar dalam menyampaikan *comp* lain dan mengevaluasi superior
- c. Kebanyakan karyawan menginginkan untuk menerima informasi lebih daripada mengirim kan informasi
- d. Secara hirarki organisasi, karyawan mendapatkan sedikit *follow up* terutama informasi yang sudah mereka kirimkan kepada top manajemen.

Komunikasi Horizontal **(Horizontal Communication).**

Adalah perubahan pesan pada orang yang menduduki tingkat kewenangan organisasi yang sama Pesan mengalir mengikuti *functional principles* yang diarahkan secara horizontal. Beberapa pesan biasanya berhubungan dengan *tasks* atau *human purpose*, seperti koordinasi, pemecahan masalah, resolusi konflik dan berbagi informasi. Berdasarkan penelitian dari beberapa orang, tujuan komunikasi horizontal dalam suatu

organisasi yaitu; *Task Coordination* (koordinasi tugas), *Problem solving* (pemecahan masalah), *Information sharing* (berbagi informasi), *Conflict resolution* (resolusi konflik), *Rivalry* (persaingan), *Specialization* (specialisasi), *Lack of Motivation* (kurangnya motivasi).

Matrix Organizations and Quality Circles

Organisasi cenderung mengadopsi struktur matrik ketika mereka butuh untuk menyeimbangkan pengambilan keputusan antara dua sektor yaitu pasar dan teknologi. Organisasi matrik digunakan jika sebuah organisasi harus membagi sumber daya, memproses informasi yang banyak dan memfokuskan lebih dari satu dimensi disiplin profesional. Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan diformalkan dalam *filosofi Quality Circles style of management*. Berdasarkan penelitian Buch dan Spangler, bahwa *Quality circles* mendorong partisipasi karyawan sebagai hasil dari sebuah kepemilikan, seperti halnya meningkatkan kualitas kinerja pekerjaan dan motivasi karyawan.

Bila dilihat dari Hubungan Jaringan Informal (*Informal Network Relationship*). Informal network seringkali dilaksanakan pada setiap organisasi yang kompleks. Beberapa penulis menggunakan kata rumor (*grapevine*) sebagai sinonim tipe pesan ini. Penelitian tentang rumor adalah beberapa temuan yaitu: rumor bersifat cepat, rumor bersifat akurat, rumor membawa banyak informasi, dan rumor dipindahkan melalui kelompok orang.

2. Pesan Non verbal

Definisi dan Fungsi Pesan Non Verbal. Harrison menjelaskan bahwa definisi-definisi pesan non verbal mencakup mulai dari pengertian yang luas yang mana komunikasi non verbal diterapkan di hampir setiap stimulus yang mempengaruhi orang sampai ke pengertian khusus yang hanya membahas perilaku yang digunakan untuk berkomunikasi. Harrison

menyarankan bahwa “Solusi paling sederhana untuk mendefinisikan komunikasi verbal adalah segala sesuatu yang menggunakan kata baik yang ditulis atau diucapkan, sedangkan komunikasi non verbal yaitu dengan mencoba menggunakan simbol lain dalam berkomunikasi.

Fungsi Pesan Non Verbal. John Stewart berpendapat bahwa fungsi utama dari komunikasi non verbal adalah untuk menyediakan isyarat-isyarat yang memiliki makna. Dia percaya bahwa perilaku non verbal menjelaskan komunikasi seseorang dengan orang lain dan hubungan dengan keduanya. Berdasarkan penjelasan diatas, komunikasi non verbal juga dapat mempengaruhi perasaan dan kelakuan seseorang, dalam konteks hubungan antar individu. Sebagai contoh seorang manajer yang mendapatkan *feedback* yang negatif dari karyawannya menuntut penjelasan secara verbal apa sebenarnya yang menyebabkan karyawannya selalu memiliki perasaan negatif terhadap manajemennya. Karyawannya tidak dapat memberikan penjelasan yang memuaskan karena ini menyangkut perasaan mereka, yang jelas mereka merasakannya.

Tubuh, Perilaku, dan Penampilan. Para peneliti telah meneliti perilaku non verbal dari tubuh. Ekman dan Friesen mengidentifikasi ada lima tipe ekspresi tubuh: *emblems, illustrators, regulators, affect displays, dan adaptors*. *Emblems* merupakan gerak tubuh sebagai pengganti kata-kata. Sebagai contoh polisi yang merentangkan tangannya untuk menghentikan lalu lintas. *Illustrators* bersifat menyertai dan melengkapi bahasa verbal. Contohnya: Petugas pemadam kebakaran menunjuk ke seorang korban kebakaran dan berkata “Ada korban di sana!”. *Regulators* mengendalikan interaksi lisan. Menganggukkan kepala berarti mengizinkan lawan bicara untuk melanjutkan penjelasannya. *Affect Displays* yaitu isyarat tubuh yang menandakan kondisi emosional seseorang yang berinteraksi. Anak kecil akan menjulurkan lidahnya yang menandakan ketidaksenangan terhaclap kawannya. *Adaptor* adalah gerak tubuh yang dipelajari sejak kecil untuk tujuan tertentu tanpa

disadari. Menggaruk kepala, mengusap leher.

Banyak penelitian berkaitan dengan perilaku fisik tubuh mengelompokkan menjadi empat kategori: wajah, gerak dan postur tubuh, sentuhan, dan bentuk tubuh.

1) Wajah.

Wajah merupakan bagian tubuh yang paling nampak untuk menunjukkan perasaan dan emosi. Bagian wajah yang dianggap bisa memberikan pesan non verbal paling banyak adalah mata. Dengan kata lain juga bahwa budaya, kepribadian, dan pengaruh gender seseorang mempengaruhi perilaku komunikasi mata. Dalam cakupan studi tentang struktur organisasi mengindikasikan bahwa orang dengan latar belakang status yang lebih tinggi melakukan kontak mata yang lebih sering ketimbang orang dengan latar belakang yang lebih rendah. Seorang manajer yang tidak sering mendapatkan kontak mata dari karyawannya dapat diartikan kalau manajer tersebut memiliki status yang lebih tinggi dari karyawannya.

2) Gerak Tubuh dan Postur

Mark L. Knapp menjelaskan bahwa postur dapat memberikan informasi terhadap perilaku, status, emosi, hubungan, dan keramahan. Hubungan ini juga berkaitan erat dengan status. Mehrabian mencoba menyimpulkan kalau orang akan lebih rileks berhadapan dengan orang lain yang memiliki status lebih rendah, kondisi ini akan berkurang ketika berhadapan dengan teman dengan status yang sama, dan akan semakin berkurang jika berhadapan dengan seseorang dengan status yang lebih tinggi.

3) Sentuhan

Sejak bayi kita semua membutuhkan sentuhan dan disentuh. Seorang bayi tidak akan tumbuh dengan normal apabila tidak mendapat sentuhan dari orang di sekitarnya. Orang tua dalam membesarkan anaknya pasti akan

melibatkan sentuhan. Sentuhan sangat diperlukan oleh bayi karena akan mempengaruhi perkembangan fisik dan motoriknya. Sebuah penelitian yang dilakukan mengenai sentuhan yang dilakukan disimpulkan bahwa sentuhan perempuan dan apa yang disentuh lebih banyak dibandingkan laki-laki. Ibu akan melakukan sentuhan lebih banyak dibandingkan ayah karena hanya membatasi sentuhan hanya melalui tangan dan sebagainya.

4) Bentuk Tubuh dan Penampilan

Penampilan fisik yang bagus akan meningkatkan kredibilitas seseorang. Seorang penyanyi menggunakan penampilan fisiknya untuk menarik perhatian penonton. Sheldon mengembangkan sistem untuk mengklasifikasi bagian tubuh sesuai dengan bentuknya dalam tiga jenis bentuk tubuh: Golongan *Ectomorphs* dimana mereka lebih muda, lebih langsing, dan tinggi cenderung lebih tegang dan gugup, dan kurang maskulin. Golongan *Endomorphs* lebih gemuk, lebih tua, lebih pendek, kurang menarik dan lebih banyak bicara. Golongan *Mesomorphs* lebih kekar, lebih kuat, lebih maskulin, lebih muda, menarik dan lebih tinggi.

5) Suara Manusia

Ketika kita mendengar seseorang berbicara, beberapa variabel yang terdengar seperti nada suara, volume, tarikan nafas, tinggi rendah suara menyediakan banyak informasi mengenai seseorang terkait perilaku, status, dan perasaan. Penelitian lain menunjukkan kalau pendengar dapat mengetahui kondisi emosional dari suara yang dikeluarkan. Ketika dalam sebuah pembicaraan terdengar suara "ah," "eh, uhm", "uh" bisa menunjukkan kegelisahan. Perasaan gugup juga mempengaruhi durasi pembicaraan, orang yang mengalami gugup akan berbicara dengan durasi yang lebih lama dengan jeda antar kata atau kalimat yang lebih lama dibanding dengan orang yang tidak gugup. Kondisi gugup juga dipengaruhi oleh keragu-raguan dan tidak yakin dengan

apa yang diucapkan.

Lingkungan dan Pesan Non Verbal. Dalam konteks komunikasi organisasi, perilaku non verbal bisa dipengaruhi oleh lingkungan organisasi seperti wilayah dan ruang; waktu, bangunan, ruangan, dan tata ruang; serta objek dan benda.

1) Teritori dan Ruang

Manusia cenderung untuk menempati dan melindungi wilayah atau teritori tertentu. Dan akan berusaha sekuat tenaga untuk mempertahankannya. Hall mendefinisikan teritori adalah ruang yang tidak bergerak yang dibatasi oleh batas-batas yang tetap, baik yang tampak ataupun tidak.

2) Ruang dan Biaya Komunikasi

Ruang selalu berkaitan dengan biaya komunikasi: perpindahan kantor ke pinggiran kota guna menghemat biaya sewa dan gaji bisa meningkatkan biaya komunikasi untuk mengurangi penghematan. Perlu diketahui bahwa usaha untuk melakukan penghematan melalui relokasi tempat kerja akan sia-sia apabila biaya yang dibutuhkan untuk melakukan komunikasi juga akan meningkat. Pada hakikatnya biaya komunikasi berkaitan dengan pengambilan keputusan bisa dikurangi apabila keputusan yang diambil bisa dilakukan secara desentralisasi.

3) Pengaruh Jarak dan Komunikasi

Pengaruh jarak bisa memberikan dampak yang signifikan terhadap perilaku komunikasi dalam sebuah organisasi. Ketidakpuasan terhadap komunikasi antar organisasi dan kebutuhan akan peningkatan kualitas komunikasi semakin meningkat karena adanya jarak antara pengirim informasi dengan penerima pesan.

4) Waktu

Perlakuan waktu juga berkaitan dengan status. Seorang dengan status yang tinggi akan memperlakukan waktunya

dengan lebih santai ketimbang seseorang dengan status yang lebih rendah yang cenderung lebih disiplin menggunakan waktunya. Seorang Kepala Departemen akan cenderung datang ke rapat terlambat dari waktu yang telah ditentukannya sendiri dan merasa tidak senang apabila mengetahui kalau sekretarisnya datang terlambat.

5) Bangunan, Ruangan, dan Letak Duduk

Terlihat jelas bahwa desain arsitektur sebuah bangunan, desain dan pengaturan ruangan, dan penataan tempat duduk mengelilingi kinerja berpengaruh besar dalam perilaku non verbal. Lebih jauh lagi, T. Davis menekankan bahwa lokasi fisik dapat mempengaruhi informasi yang ditangkap oleh orang lain dan perannya di kegiatan organisasi.

6) Benda dan Artifak

Artefak dan benda juga bisa memberikan pesan. Pakaian, furniture ruangan, dan warna. Sebelumnya telah dijelaskan bahwa tata letak di kantor dan efeknya terhadap interaksi. Pakaian dan aksesoris yang digunakan dapat mewakili status sosial atau jabatan seseorang.

3. Pesan Meta Komunikasi

Meta komunikasi adalah makna baru di luar tujuan dari komunikasi tetapi lahir atau muncul karena terjadinya suatu proses komunikasi. Dalam proses komunikasi orang tidak hanya mendengar pesan (*messages*) atau makna bahasa yang memang menjadi maksud dari komunikasi, tetapi juga menangkap makna yang muncul dari relasi yang terbangun lewat proses komunikasi tersebut. Meta komunikasi mencakup semua aspek non verbal dalam proses komunikasi termasuk metabahasa atau paralanguage. Dengan metakomunikasi orang tidak hanya memperoleh makna dari proses transaksi simboliknya secara lebih tepat, tetapi juga memperoleh makna baru dari proses komunikasi itu sendiri. Pembicaraan tentang metakomunikasi ini dapat memperbaiki proses komunikasi, namun sekaligus juga

dapat memperumit proses komunikasi. Memperjelas ataukah merumitkan komunikasi dengan penalaran tujuan dan relasi? Perhitungan atas metakomunikasi dapat meningkatkan efektifitas komunikasi. □

Bab 2

INFORMASI, KETIDAKPASTIAN DAN KOMUNIKASI

Lingkungan dimana anda hidup adalah sumber konstan bagi rangsangan inderawi untuk anda. Sistem saraf manusia, menerima masukan (*inputs*) dari lingkungannya, memrosesnya (*processing*), dan menghasilkan keluaran (*outputs*) dalam bentuk pemikiran, perasaan, dan perilaku. Urut-urutan masukan, pengolahan (*processing*), dan keluaran yang terjadi dalam diri seseorang itu adalah suatu proses komunikasi. Dengan demikian anda dapat berperilaku yang sesuai dengan lingkungan itu.

A. Menyeleksi *Message* Untuk Mendapatkan informasi

Mempola (*patterning*) adalah jika kita memusatkan perhatian kita padanya (sekian banyak stimulus yang sampai pada kita), kita mulai membedakan (di antara stimulus itu) antara suara lalu-lintas, bunyi mesin-tik, desir daun ditiup angin, kucing yang saling berkejaran, kurir pos yang memasukan surat kedalam kotak surat dan lain lain. Langkah pertama dalam mempola ini adalah *kritis* dan lalu *merasakan* adanya pola. Bila anda sudah *mengenal polanya* maka anda *mendapatkan informasi*. Nilai informasi berbeda diantara individu, karena pengalaman mempola yang berbeda. Nilai informasi yang sama, adalah yang merupakan kesepakatan (misal, lampu lalu lintas yang berganti ganti warna).

Terkait dengan penyeleksian message untuk mendapatkan informasi Myers & Myers (1987) telah mengemukakan pandangannya. Uraianya seutuhnya sebagaimana berikut ini. Komunikasi adalah basis untuk proses mengorganisasi yang terjadi

dalam organisasi. Dalam uraian yang lalu, telah dikemukakan bahwa membentuk makna dan mengembangkan harapan adalah hasil dari pertukaran simbol dan bahwa makna dan harapan itu adalah dasar untuk koordinasi yang memungkinkan terjadinya organizing (mengorganisasi).

Lingkungan dimana anda hidup adalah sumber konstan bagi rangsangan inderawi untuk anda. Anda mendengar bunyi melihat benda, peristiwa dan orang-orang, dan pada umumnya anda dibombardir oleh masukan energi. Sistem saraf manusia persis seperti sistem organisasi, menerima masukan (*inputs*) dari lingkungannya, memprosesnya (*processing*), dan menghasilkan keluaran (*outputs*) dalam bentuk pemikiran, perasaan, dan perilaku. Urut-urutan masukan, pengolahan (*processing*), dan keluaran yang terjadi dalam diri seseorang itu adalah suatu proses komunikasi. Ini adalah mekanisme dasar yang membuat anda dapat memahami lingkungan anda. Dengan demikian anda dapat berperilaku yang sesuai dengan lingkungan itu.

Inilah sebuah contoh. Pada waktu kita menulis huruf-huruf ini, kita dibombardir oleh berbagai bunyi. Masukan energi dari lingkungan kita ini dihasilkan oleh gelombang bunyi dari berbagai frekwensi dan intensitas. Sebelum kita mulai menulis paragraf ini, gelombang bunyi tersebut merupakan "suara latar-belakang" yang tak berbeda dan tak berpola. Jika kita memusatkan perhatian kita padanya, kita mulai membedakan antara suara lalu-lintas, bunyi mesin-tik, desir daun ditiup angin, kucing yang saling berkejaran, kurir pos yang memasukan surat kedalam kotak surat dan lain lain. Dengan perkataan lain kita mulai melihat pola dalam masukan energi, data inderawi mentah, yang mencapai kita, dan kita mulai dapat membedakan bunyi itu. "Suara latar-belakang" yang belum dibedakan itu hanyalah energi suara yang belum berpola atau yang acak (*random*).

Mempola (*patterning*) adalah proses dasar dengan apa anda merubah masukan energi menjadi informasi. Dengan keterbukaan (*exposure*) yang berulang ulang pada bunyi tertentu, anda mengembangkan kemampuan anda untuk mempolanya dan

membedakannya dari suara- suara yang lain. Suara bayi yang menangis dan kucing Siam yang mengeong mungkin kedengarannya sama bagi orang yang tidak mengenal suara bayi dan kucing Siam itu. Akan tetapi, suara itu berbeda bagi orang tua si bayi yang memiliki kucing Siam itu.

Mempola (*patterning*) adalah basis untuk informasi. Sebuah contoh lain dapat melukiskan apa yang kami maksud dengan mempola ini. Mendengar suatu bahasa asing untuk pertama kali adalah contoh dari energi suara yang tak berpola. Anda tidak dapat memperoleh informasi dari suara itu. Akan tetapi, jika anda mendengar bahasa itu berulang kali, anda mulai merasakan polanya. Kalimat bahasa asing itu akhirnya tampak terdiri dari kata-kata individual dan bukan bunyi saja, dengan cepat dan tak terputus-putus terangkai bersama.

Langkah pertama dalam mempola ini adalah kritis dan merupakan awal dari urutan pola yang makin lama makin halus. Jika anda tidak merasakan polanya, maka tidak mungkin ada informasi. Perasaan kehilangan bila anda berada di suatu tempat atau situasi yang sama sekali baru (hari-hari pertama anda sebagai mahasiswa \ baru di kampus, atau hari pertama anda di tempat pekerjaan baru anda) disebabkan oleh bombardemen rangsangan yang belum berpola.

Bila anda telah mengenal polanya, maka anda memperoleh informasi. Implikasi pernyataan ini jauh jangkauannya. Persepsi pola adalah sesuatu yang dilakukan seseorang, ia merupakan sesuatu yang dipelajari oleh individu. Oleh karena itulah, pola yang dikenali seseorang dapat berbeda dengan pola yang diperhatikan oleh seseorang lain. Nilai informasi dari suatu rangsangan mungkin berbeda dari satu orang ke lain orang. Walaupun ada beberapa pola yang ditetapkan oleh hukum atau oleh kebiasaan dan dapat dikatakan produk dari kesepakatan kultural (misalnya lampu lalu lintas merah dan hijau, atau lagu kebangsaan yang dimainkan pada peristiwa olahraga), namun kebanyakan pola adalah produk dari pengalaman belajar individual. Untuk mempermudah mempola bisa dengan mengulang (*redundance*) stimulus

B. Informasi Untuk mengurangi Ketidakpastian

Secara sederhana *uncertainly* adalah tingkat tidak dikenalnya pola/struktur dari sesuatu. Sehingga dalam situasi acak (*random*) adalah tingkat *uncertainly* yang terbesar. Kemampuan mendapatkan pola tergantung *anda telah belajar* (memperoleh informasi) pada hal-hal tertentu yang akan terjadi. Jadi fungsi informasi adalah mengurangi ketidakpastian, dan memprediksi apa yang akan terjadi.

Mempola barulah satu segi dari informasi. Segi penting lain yang harus dibahas dalam hubungan pola dan informasi ini adalah ketidakpastian (*uncertainty*). Ketidakpastian menunjukkan sampai berapa jauh sesuatu itu dapat diramalkan. Ia menyangkut tingkat struktur benda- benda dan peristiwa-peristiwa bagi anda dan apakah ada polanya yang dapat anda kenali. Makin terstruktur suatu situasi, artinya semakin dapat diramalkan polanya, maka semakin berkurang ketidakpastiannya.

Bagaimana informasi mengurangi ketidak pastian Myers & Myers (1987) mengungkapkan pendapatnya. Pendapat Myers & Myers seutuhnya adalah berikut ini. Suatu situasi yang sama sekali baru adalah sangat tinggi ketidakpastiannya. Anda tidak ada jalan untuk meramalkan pola-pola apa yang akan anda kenali, dan mula-mula pola- pola itu tampak acak (*random*). Keacakan dalam teori informasi berarti kemungkinan (*probability*) terjadinya salah satu pola adalah sama dengan kemungkinan terjadinya setiap suatu pola yang lain. Dengan perkataan lain, dari semua hal-hal yang dapat terjadi, tidak ada hal khusus yang lebih besar kemungkinan terjadinya dibandingkan dengan terjadinya sesuatu yang lain. Dalam situasi acak, anda benar-benar tidak tahu apa yang mungkin terjadi berikutnya.

Makin besar jumlah pola potensial, makin besar ketidak-pastian. Jika salah satu pola tidak lebih besar kemungkinan terjadinya daripada satu pola yang lain, maka makin besar pula ketidakpastian, dan karena itu makin besar nilai informasi yang diperoleh dari pola itu jika terjadi.

Jika anda mempunyai sebuah uang logam dan anda lemparkan keudara, pola yang mungkin uang logam itu menghadap ke atas adalah terbatas pada kepala dan buntut, dan sangat sedikit kemungkinan uang logam itu berdiri. Nah, jika anda mengambil segenggam uang logam dan melemparkannya ke udara, anda mempunyai ketiga kemungkinan pola itu dikalikan dengan jumlah uang logam yang anda lemparkan ke udara itu. Mengingat semuanya ini, anda mungkin mengatakan tentang apa yang telah terjadi! Misalnya, mungkin sebagian besar uang talen jatuh dengan kepalanya ke atas, sedangkan uang lainnya hampir semuanya ekornya, dan uang benggol dan sen hampir sama. Nilai informasi jauh jauh lebih besar dalam situasi ini karena sedemikian jauh lebih banyaknya hal hal yang dapat terjadi.

Inilah sebuah contoh dari kehidupan riil: Anda memulai suatu pekerjaan baru sebagai kasir bank. Anda belum pernah menjadi kasir bank sebelumnya. Anda tidak tahu apa-apa mengenai macam apa pekerjaan itu sesungguhnya. Anda tidak ada jalan untuk dapat meramalkan pola-pola apa yang mungkin terjadi. Setelah anda mulai bekerja, anda menemukan bahwa hal-hal dan peristiwa-peristiwa tertentu seringkali terjadi berulang. Misalnya, atasan anda suka marah-marah sebelum minum kopinya. Anda mengambil istirahat minum kopi dengan 2 orang kasir lain. Antrian nasabah lebih panjang pada waktu tengah hari dibandingkan dengan jam 8.30 pagi. Dengan terjadinya pola-pola ini, anda memperoleh informasi mengenai sesuatu yang sebelumnya tidak anda ketahui. Setelah anda mengenal pola-pola ini dan dapat meramalkan pengulangannya (*recurrence*), maka anda telah memperoleh informasi dan dengan demikian mengurangi ketidakpastian (*uncertainty*) situasi ini. anda telah belajar bergantung pada hal-hal tertentu yang akan terjadi. Dari situasi acak (*random*), dimana anda tidak ada jalan untuk menduga kemungkinan terjadinya sesuatu, anda telah melangkah ke situasi yang lebih terstruktur. Sekarang, jika pola itu terjadi, ia tidak lagi memberikan informasi kepada anda, karena anda sudah dapat meramalkan kejadian itu. Bayangkanlah kini anda berhenti dari

pekerjaan yang sekarang dan masuk bekerja sebagai kasir di sebuah bank lain. Walaupun situasi baru ini tidak terstruktur dalam banyak hal, namun ketidakpastian anda tidaklah sebesar pertama kali anda bekerja. Setidak-tidaknya sekarang anda tahu meramalkan kemungkinan terjadinya beberapa pola yang berhubungan dengan pekerjaan kasir bank yang telah anda pelajari dari pekerjaan pertama anda.

Anda mungkin tak dapat meramalkan perilaku atasan anda yang baru di waktu pagi, tetapi anda mungkin dapat dengan akurat mengetahui jam-jam sibuk di bank itu. Informasi yang anda dapatkan di pekerjaan pertama anda membantu anda mengurangi beberapa ketidakpastian dalam pekerjaan baru anda.

Jadi, informasi itu adalah (1) mengenali pola-pola dan (2) menentukan tingkat kemungkinan terjadinya. Fungsi informasi adalah mengurangi ketidakpastian.

C. Komunikasi: Informasi yang Dapat Diolah Kedalam Simbol dan Kata-Kata

Komunikasi adalah informasi yang dapat diubah kedalam simbol atau kata kata yang dapat dipahami kedua pihak yang berkomunikasi. Jadi ada informasi yang tidak komunikatif, yakni yang tidak dapat dirubah kepada simbol atau kata kata yang dipahami bersama peserta komunikasi. Namun simbol dan kata kata yang sama belum cukup untuk mencapai komunikasi yang komunikatif. Supaya terjadi komunikasi yang komunikatif diperlukan asosiasi (kaitan) yang sama symbol dengan *referent* (makna)nya. Misalnya, makna pesawat (obyek)berbeda antara kita dengan suku pedalaman di papua. Perbedaan tersebut karena pengalaman berbeda tentang pesawat (obyek), mereka hanya mengenal obyek yang mirip dengan pesawat yaitu burung. Sehingga memaknai obyek pesawat asosiasinya adalah burung (besi).

Mengenai komunikasi sebagai informasi dalam bentuk simbol dan kata kata, Myers & Myers (1987) mengungkapkan secara utuh dalam penjelasan berikut. Walaupun semua komunikasi

mengandung informasi, namun tak semua informasi mempunyai nilai komunikasi. Informasi adalah seperti sebuah payung besar, konsep luas yang meliputi komunikasi sebagai salah satu tipe khusus dari informasi. Informasi adalah konsep global yang menunjuk pada pola apa saja dari masukan energi yang anda hadapi. 'Komunikasi' menunjuk pada suatu jenis khusus dari *patterning* (membuat pola): *patterning* yang dinyatakan dalam bentuk simbol. Untuk dapat terjadinya komunikasi di antara orang-orang yang terlibat (1) (kita 'perlu berbicara dalam bahasa, langgam, atau dialek yang sama) dan (2) Asosiasi antara simbol dan maksudnya haruslah sama dipahami (kata-kata atau symbol hendaklah hampir sama artinya bagi kedua belah pihak). Marilah kita periksa kedua syarat ini.

Suatu simbol harus sama pemahamannya. Informasi yang tak dapat diterjemahkan ke suatu bentuk simbol tidak mempunyai nilai komunikatif. Suatu pola mungkin mempunyai nilai informasi bagi seseorang, tetapi jika pola itu tidak dapat diterjemahkan ke suatu kode simbol yang sama-sama dipahami, ia tidak mempunyai nilai nilai komunikasi. Seorang Amerika dan seorang Perancis mungkin tidak dapat berkomunikasi, kecuali kalau mereka menggunakan suatu sistem simbol yang sama-sama mereka pahami. Simbol itu mungkin bahasa Inggris atau bahasa Perancis, atau mungkin sebuah bahasa ketiga yang sama-sama mereka pahami. Penggunaan istilah teknis oleh para ahli kimia, ahli filsafat, ahli hukum atau para dokter mungkin kedengaran seperti bahasa asing bagi banyak orang. *Harus sama-sama dipahami asosiasi simbol dan referentsnya.*

Referent adalah hal-hal, peristiwa, orang, atau perasaan yang sesungguhnya yang dimaksud oleh simbol-simbol. Jika orang membuat asosiasi yang sama antara simbol dengan *referents*, maka mereka mungkin berhasil dalam komunikasi mereka satu sama lain. Jika asosiasi itu berbeda, maka komunikasi akan kehilangan efektivitasnya. Memahami bahasa yang sama belumlah menjamin berhasilnya komunikasi. Anda dan saya mungkin sama-sama berbicara bahasa Inggris, namun asosiasi saya antara perkataan

'ibu' dengan pengalaman saya, mungkin sangat berbeda dari asosiasi anda antara perkataan yang sama dengan pengalaman anda.

Oleh karena itu, kita mengatakan bahwa orang-orang mempunyai makna dalam diri mereka sendiri; kata-kata tidak. Seperti kami kemukakan di atas komunikasi itu melibatkan pertukaran simbol-simbol yang sama-sama dipahami yang melahirkan asosiasi yang sama antara simbol dan *referents* (maksudnya) dalam diri orang-orang yang terlibat dalam proses itu yang kemudian dapat membuat ramalan (mempunyai harapan) tentang lingkungan mereka dan tentang diri mereka satu sama lain. Komunikasi adalah informasi karena ia memungkinkan kita untuk mengurangi ketidakpastian dan untuk mengembangkan harapan-harapan. Komunikasi lebih spesifik dari informasi karena walaupun informasi pada umumnya menyangkut pengenalan terhadap pola-pola, namun komunikasi hanya menyangkut pola-pola yang dapat diubah ke dalam simbol atau kata-kata.

D. Pola Aliran Informasi

Informasi dapat didefinisikan sebagai setiap masukan bagi seseorang dalam suatu sistem komunikasi. Informasi ini merupakan *the basic raw material* dalam proses komunikasi. Salah satu tantangan besar dalam komunikasi organisasi adalah bagaimana menyampaikan informasi ke seluruh bagian organisasi. Proses ini berhubungan dengan aliran informasi.

1) Aliran Informasi dalam Organisasi

Aliran informasi dalam suatu organisasi adalah suatu proses dinamik, dimana dalam proses tersebut 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. Guetzkow menyatakan aliran informasi ini dapat terjadi dalam tiga cara yaitu:

a. Peyebaran pesan secara serentak

Pesan diterima oleh anggota organisasi dalam waktu yang bersamaan.

b. Penyebaran pesan secara berurutan

Sumber pesan menyampaikan pesan ke penerima pertama. Penerima pertama menginterpretasikan pesan tersebut dan menyampaikan ke penerima ke dua dan seterusnya. Informasi diterima tidak bersamaan, butuh waktu lama untuk penyebarannya, kecermatan informasi akan terganggu akibat interpretasi yang terjadi dalam penyampaian pesan secara berurutan

c. Kombinasi serentak dan berurutan

Gabungan antara dua pola sebelumnya.

2) Pola Aliran Informasi

a. Pola Roda

Dalam pola ini, seluruh informasi diarahkan kepada individu yang menduduki posisi sentral.

Ciri-cirinya:

- ♦ Aliran komunikasi yang amat terpusat
- ♦ Menerima kontak & informasi yang disediakan oleh anggota/lainnya
- ♦ Memecahkan masalah dengan saran dan persetujuan anggota lainnya.

b. Pola Lingkaran

Dalam pola ini semua anggota dapat berkomunikasi satu dengan lainnya dengan melalui sejenis sistem pengulangan pesan.

- ♦ Tidak ada seorang anggota yang dapat berhubungan langsung dengan anggota lainnya
- ♦ Tidak seorang anggota yang dapat memiliki akses langsung terhadap seluruh informasi

3) Struktur Komunikasi

Banyak perspektif yang digunakan untuk melihat struktur komunikasi dalam organisasi, namun menurut Daniels Spiker Papa paling tidak terdapat dua perspektif utama yang digunakan untuk mengkaji struktur komunikasi dalam organisasi yaitu *channel perspective* dan *network perspective*.

Channel Perspective

Perspektif ini memandang struktur komunikasi dalam organisasi sebagai suatu sistem saluran yang dilalui oleh aliran pesan atau informasi. Dalam *channel perspective* struktur komunikasi dalam organisasi dibagi menjadi dua, yaitu komunikasi formal dan informal.

Komunikasi formal adalah komunikasi yang terjadi melalui saluran resmi di antara berbagai posisi dalam organisasi. Komunikasi formal ini terdiri dari: komunikasi ke bawah, ke atas, horizontal, dan lintas saluran.

Informasi mengalir dari jabatan yang memiliki otoritas lebih tinggi ke jabatan yang berotoritas lebih rendah. Ada 5 jenis informasi yang biasanya dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan, yaitu informasi mengenai: Bagaimana melakukan pekerjaan. Dasar pemikiran melakukan pekerjaan. Kebijakan & praktik organisasi. Bagaimana menilai kinerja pegawai. Indoktrinasi ideologi organisasi yang bisa mendorong komitmen anggota kepada nilai-nilai organisasi dan tujuan organisasi.

Metode yang digunakan dalam komunikasi ke bawah: metode lisan, paling efektif digunakan untuk menyelesaikan perselisihan. Metode tulisan, paling efektif digunakan untuk menginformasikan tindakan yang akan datang dan tidak diperlukan kontak langsung..Metode lisan diikuti tulisan, untuk hal-hal yang bersifat segera, perlu ditindak lanjuti dan membutuhkan pendokumentasian. Metode tulisan diikuti lisan, dinilai paling tidak efektif.

Menurut Level & Galle, ada enam kriteria yang digunakan untuk memilih penyampaian informasi kepada para pegawai:.

Ketersediaan Caranya dengan menginventarisasi metode-metode yang tersedia dalam perusahaan.. Biaya Metode yang dinilai paling murah cenderung dipilih untuk penyebaran informasi rutin yang tidak mendesak. Pengaruh Metode yang dinilai memberi pengaruh atau kesan paling besar yang cenderung dipilih daripada metode yang baku. Relevansi metode yang tampak paling relevan dengan tujuan yang ingin dicapai akan lebih sering dipili. Respons Metode yang dipilih adalah metode yang dinilai akan memberikan respon terhadap informasi tersebut. Keahlian Metode yang sesuai dengan kemampuan komuniketor dan penerima informasi. Media yang digunakan dalam komunikasi ke bawah dipengaruhi oleh ekuivokalitas pesan. Ekuivokalitas merujuk kepada interpretasi ganda dan menimbulkan konflik. Semakin tinggi ekuivokalitas pesan maka sebaiknya menggunakan media yang kaya.

Kekayaan medium diukur dari ketersediaan umpan balik seketika, kemampuan menyampaikan isyarat seperti bahasa tubuh, intonasi suara, dan sebagainya. Penggunaan bahasa alamiah untuk menyampaikan hal-hal yang pelik. Fokus pribadi yang memungkinkan ciilibatkannya perasaan dan emosi pribadi untuk menyesuaikan dengan situasi si penerima. Media yang paling kaya adalah tatap muka, sedangkan media yang paling miskin adalah laporan laporan.

Masalah-mesalah yang dihadapi dalam komunikasi ke bawah: Ketidak cukupan informasi. Anggota organisasi tidak menerima informasi yang penting dan relevan dengan pekerjaan mereka. Metode penyebaran informasi yang tidak sesuai dengan yang diinginkan oleh anggota organisasi. Penyaringan informasi sehingga informasi yang diterima oleh bawahan tidak lengkap.

Komunikasi ke Atas

Informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia). Pentingnya komunikasi ke atas karena: memberi informasi berharga bagi pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan

organisasi dan mengawasi kegiatan orang-orang lainnya. Memberitahuksn kepada atasan kapan bawahan siap menerima informasi dari mereka dan seberapa baik bawahan menerima apa yang dikatakan kepada mereka. Memberi informasi kesulitan-kesulitan yang paling dekat dengan operasi-operasi yang sebenarnya. Merupakan apresiasi dengan memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan, saran mengenai operasi organisasi. Memberi informasi kepada penyelia untuk mengetahui apakah bawahan memahami apa maksud dari aliran informasi ke bawah. Membantu pegawai mengatasi permasalahannya dan memperkuat keterlibatan pegawai dengan pekerjaan dan organisasi.

Hal-hal apa saja yang harus dikomunikasikan ke atas:. Memberitahukan apa yang dilakukan bawahan (pekerjaan, prestasi, kemajuan, dan rencana-rencana untuk waktu mendatang). Menjelaskan persoalan-persoalan kerja yang belum dipecahkan bawahan. Memberikan saran dan gagasan untuk perbaikan organisasi. Mengungkapkan bagaimana pikiran dan perasaan bawahan tentang pekerjaan mereka, rekan kerja, dan organisasi. Komunikasi ke atas ini rumit dan menyita waktu sehingga sedikit organisasi yang menerapkan komunikasi ini.

Sharma mengemukakan 4 alasan mengapa komunikasi ke atas terlihat rumit; Kenderungan pegawai menyembunyikan pikiran mereka, lebih senang menerima daripada menyampaikan informasi. Perasaan bahwa penyelia dan manager tidak tertarik kepada masalah pegawai. Kurangnya penghargaan bagi komunikasi ke atas yang dilakukan pegawai. Perasaan bahwa penyelia dan manajer tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap pada apa yang disampaikan pegawai.

Tujuh prinsip sebagai pedoman program komunikasi ke atas: Terencana; Berkesinambungan; Menggunakan saluran yang rutin digunakan dalam organisasi; Menekankan pada kepekaan; Mendengarkan secara obyektif; Ada tindakan untuk

menanggapi masalah; Menggunakan berbagai media dan metode untuk meningkatkan aliran informasi

Komunikasi Horisontal

Komunikasi horizontal merupakan penyampaian informasi di antara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama, memiliki tingkat otoritas yang sama dan memiliki atasan yang sama. Tujuan komunikasi horizontal: Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas. Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan. Memecahkan masalah. Memperoleh pemahaman bersama. Merundingkan perbedaan dan untuk berunding. Menumbuhkan dukungan antar persona. Hambatan pada komunikasi horizontal antara lain: adanya ketidakpercayaan di antara rekan-rekan kerja; perhatian yang tinggi pada mobilitas ke atas; persaingan dalam sumber daya

Komunikasi Lintas Saluran

Informasi komunikasi lintas saluran melewati batas-batas fungsional atau batas unit kerja, diantara yang satu sama lainnya tidak dalam posisi atasan bawahan. Pihak yang melakukan komunikasi lintas saluran melintasi jalur fungsional dan dapat berkomunikasi dengan yang diawasi maupun yang mengawasi, namun tidak dalam posisi atasan bawahan, serta tidak memiliki otoritas lini untuk mengarahkan. Fayol menyatakan bahwa komunikasi lintas-saluran merupakan hal yang pantas dan suatu saat diperlukan bagi pegawai tingkat rendah dalam suatu saluran. Ada dua kondisi yang harus dipenuhi dalam menggunakan jembatan fayol: pertama, setiap pegawai yang ingin berkomunikasi melintasi saluran, harus meminta izin terlebih dahulu dari atasan langsungnya. Kedua, setiap pegawai yang terlibat dalam komunikasi lintas saluran harus memberitahukan hasil-hasil pertemuannya kepada atasannya.

Komunikasi Informal

Komunikasi informal terjadi apabila: Tanpa mengindahkan posisinya dalam organisasi. Aliran informasi bersifat lebih pribadi. Mengalir dengan arah yang tidak dapat diduga. Informasi informasi ini muncul dari interaksi diantara orang-orang dan mengalir dengan arah yang tidak dapat diduga dan jaringannya disebut sebagai *grapevine*. Dalam istilah komunikasi, *grapevine* digambarkan sebagai metode penyampaian laporan rahasia dari orang ke orang yang tidak dapat diperoleh melalui saluran biasa.

Sifat-sifat *grapevine*: Berjalan melalui interaksi dari mulut ke mulut; Bebas dari kendala-kendala organisasi; Menyebarkan informasi dengan cepat; Jaringan kerja *grapevine* digambarkan sebagai suatu rantai kelompok; Para peserta dalam jaringan menjalankan satu dari tiga peranan: penghubung, penyendiri, atau pengakhir (*dead-enders*). Cenderung merupakan produk suatu situasi daripada produk orang-orang dalam organisasi tersebut

Network Perspektif

Dalam *network perspective* struktur komunikasi dalam organisasi dipandang sebagai pola interaksi yang terjadi diantara anggota-anggota organisasi atau jaringan komunikasi. Menurut Noel Tichy, *network* memiliki empat sifat yang didasarkan 4 hal, yaitu:

1. Peran anggota organisasi,
 2. Karakteristik hubungan,
 3. Karakteristik struktural, dan
 4. Hubungan; selain konten yang ditransaksikan.
1. Peran Anggota (*member roles*)
 - ♦ Anggota Klik/Group: Klik adalah kelompok individu yang paling sedikit, separuh dari kontaknya, merupakan hubungan dengan anggota-anggota lainnya. Individu-individu harus mampu melakukan kontak satu sama lainnya, walaupun dengan cara tidak langsung. Individu-individu yang keadaan

sekelilingnya memungkinkan kontak antar individu yang satu sama lain saling menyukai dan merasa puas dengan kontak tersebut walaupun dengan cara tidak langsung.

- ♦ *Penyendiri*: Individu yang hanya sedikit sekali atau sama sekali tidak melakukan kontak dengan anggota lainnya. Anggota organisasi menjadi penyendiri apabila berurusan dengan kehidupan pribadi pegawai-pegawai lainnya.
- ♦ *Jembatan seorang anggota klik* yang memiliki sejumlah kontak yang menonjol dalam kontak antar kelompok dan menjalin kontak dengan anggota klik lainnya..
- ♦ *Penghubung (liaison)*. Penghubung adalah orang yang mengaitkan atau menghubungkan dua klik atau lebih tetapi ia bukan merupakan anggota satu kelompok yang dihubungkan tersebut. Penghubung berperan penting dalam berfungsinya organisasi secara efektif. Karena itu Rogers & Agarwala Rogers menyatakan “peranan penghubung harus diciptakan secara formal dalam suatu organisasi apabila penghubung tidak ada secara informal”.
- ♦ *Gate keeper*.

Orang yang secara strategis ditempatkan dalam jaringan agar dapat melakukan pengendalian atas pesan apa yang disebarkan melalui suatu sistem. *Gate keeper* paling mudah dikenali dalam jaringan komunikasi berurutan, karena informasi dan pesan dapat dikendalikan dalam setiap hubungan.

- ♦ *Opinion Leader*

Orang dalam jabatan formal dalam semua sistem sosial, yang membimbing pendapat dan mempengaruhi orang-orang dalam pengambilan keputusan. *Opinion Leader* mengikuti persoalan-persoalan dan di percaya untuk mengetahui apa yang terjadi. Organisasi formal, juga memiliki *opinion leader* yang mempengaruhi apa yang diyakini dan dilakukan orang-orang.

♦ Kosmopolit

Individu yang melakukan kontak dengan dunia luar, dengan individu-individu di luar organisasi. Kosmopolit memiliki kontak yang lebih inten dengan sumber-sumber di luar organisasi. Kosmopolit bertindak sebagai saluran untuk masuknya gagasan-gagasan baru ke dalam organisasi.

2. Karakteristik Hubungan

Karakteristik hubungan merupakan keterkaitan antar individu yang dapat digambarkan dalam beberapa karakteristik:

- ♦ *Intensity*. Kekuatan hubungan antar individu yang bisa dilihat dari seberapa sering individu saling berinteraksi.
- ♦ *Reciprocity* yang merupakan hubungan timbal balik antar individu.
- ♦ *Multiplexity*. berapa banyak cara yang menghubungkan individu didalam suatu jaringan.

3. Karakteristik Struktural

Karakteristik struktural merupakan keseluruhan pola hubungan antara individu di dalam jaringan. Konten transaksional adalah apa yang dipertukarkan ketika dua individu berinteraksi. Ada empat jenis konten yang ditransaksikan dapat dibedakan menjadi: (1) pertukaran emosi (menyukai, persahabatan), (2) pertukaran pengaruh (3) pertukaran informasi, dan (4) pertukaran barang atau jasa.

4. Hubungan

Salah satu ciri komunikasi organisasi adalah adanya konsep hubungan (*relationship*) karena untuk menciptakan komunikasi yang baik dalam organisasi diperlukan hubungan yang baik di antara anggotanya. Goldbaber mendefinisikan organisasi sebagai sebuah jaringan hubungan yang saling bergantung (*interdependent*) dan bersifat saling mempengaruhi satu sama lain. Pola dan sifat hubungan dalam organisasi dapat ditentukan oleh jabatan dan peran yang ditetapkan bagi jabatan tersebut.

a. Hubungan Antar Persona

Hubungan antar persona berjalan baik apabila:

- ♦ Menyampaikan perasaan secara langsung, dengan cara yang hangat dan ekspresif;
- ♦ Menyampaikan pemahaman yang positif dan memberikan respon-respon yang relevan dan penuh pengertian;
- ♦ Bersikap tulus;
- ♦ Positif thinking;

b. Hubungan Posisional

Hubungan ini ditentukan oleh struktur otoritas dan tugas-tugas fungsional anggota organisasi. Salah satunya adalah konsep hubungan atasan bawahan dimana hubungannya bersandar kuat pada perbedaan dalam otoritas, yang diterjemahkan menjadi perbedaan dalam status, hak-hak, dan pengawasan. Sintesa Jablin memperkenalkan Sembilan kategori masalah tentang komunikasi atasan bawahan:

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

c. Hubungan Berurutan

Orang-orang yang menjalin hubungan antar personal dan posisional dalam organisasi yang memiliki hubungan berurutan disebut dengan serial *relationship*. Dalam hubungan ini informasi disampaikan ke seluruh organisasi formal oleh suatu proses; dalam proses ini orang di puncak

hierarki mengirimkan pesan kepada orang kedua yang kemudian mengirimkannya lagi kepada orang ketiga. Cara penyebaran informasi dari orang ke orang ini disebut berurutan. Ada tiga orang yang terlibat: orang yang mengawali pesan, orang yang menyampaikan pesan, dan orang yang mengakhiri rangkaian ini (Pace,1976). Tokoh kunci dalam sistem ini adalah pegulang pesan (relayor).

Fungsi Pengulangan Pesan. Alferd G. Smith (1973) menyatakan bahwa sebagian komunikator adalah pengirim, sebagian lagi adalah penerima, dan sebagian lainnya ada di antara keduanya. Orang-orang yang ditengah ini adalah kurier; mereka ini adalah yang disebut pengulang pesan. Menurut Smith, pengulang pesan adalah tokoh yang amat lazim dalam proses-proses komunikasi. A.G Smith memperkenalkan empat fungsi dasar yang dilakukan oleh seorang pengulang pesan, yaitu: menghubungkan, menyimpan, merentangkan, dan mengendalikan. □

Bab 3

FUNGSI KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Komunikasi didalam organisasi terutama yang berorientasi pengaturan dan produksi. Fungsi pengaturan seperti mengomando, mengkoordinir, menentukan tujuan dan sasaran tujuan. Fungsi produksi seperti pengumpulan modal, penerimaan dan pemecatan pegawai, teknik dan cara produksi, pengepakan, penjualan dan pengiriman

Fungsi komunikasi atau apa yang dilakukan atau dilaksanakan oleh komunikasi, dapat dipelajari pada berbagai tingkat. Seperti telah dikemukakan di atas, komunikasi dalam arti sangat luas memungkinkan *patterning*. (pembentukan pola). Pada tingkat total organisasi, komunikasi itu dapat dianalisa menurut 3 fungsi umum: (1) Produksi dan Pengaturan (*regulation*), (2) Pembaharuan (*Innovation*) dan (3) Pemasyarakatan (*socialization*) atau Pemeliharaan.

Pada tingkat yang lebih spesifik, fungsi komunikasi itu dapat diperiksa dalam konteks-konteks khusus: (1) komunikasi manajer atau komunikasi ke bawah, (2) komunikasi sejajar atau komunikasi horizontal, dan (3) komunikasi bawahan atau komunikasi ke atas. Berikut dikemukakan secara utuh uraian fungsi komunikasi dalam organisasi secara umum dan lebih spesifik menurut Myers & Myers (1987).

A. Produksi dan Pengaturan

Komunikasi dalam organisasi yang terutama berhubungan dengan penyelesaian pekerjaan dan membantu organisasi

mencapai penjualan produksi (produk, jasa-jasa dsb) adalah berorientasi pengaturan atau produksi. Contoh komunikasi produksi adalah informasi penjualan, pesan pengawasan mutu, anggaran, dan pesan-pesan kebijaksanaan dan pengaturan yang menunjukkan kepada para anggota organisasi mengenai bagaimana melaksanakan tugas-tugas mereka. Fungsi pengaturan meliputi pesan yang memungkinkan para manajer dan para anggota organisasi untuk:

1. Menentukan sasaran dan tujuan.
2. Merumuskan bidang masalah.
3. Menilai prestasi
4. Mengkoordinir tugas-tugas yang secara fungsional saling bergantung.
5. Menentukan standard hasil prestasi.
6. Mengomando, menunjukkan kepada pegawai apa yang harus dilakukan, memberi perintah.
7. Memberikan instruksi, menunjukkan kepada pegawai bagaimana melaksanakan suatu perintah, mengembangkan prosedur, dan memahami kebijaksanaan
8. Memimpin dan mempengaruhi.

Fungsi produksi adalah menyangkut setiap kegiatan komunikasi yang langsung berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan utama organisasi. Dalam organisasi pabrik, kita memasukan komunikasi tentang produksi atau apa saja yang harus dikomunikasikan untuk dapat menghasilkan mobil atau botol bir. Dalam teknik teknik dan ia adalah pengajaran dan teknik sesungguhnya untuk para mahasiswa semua komunikasi yang berkaitan dengan pembelian, pengepakan penerimaan atau pemecatan pegawai, pengumpulan modal, penjualan, pencarian pekerjaan untuk para lulusan perguruan tinggi, adalah contoh-contoh fungsi produksi dari komunikasi.

B. Pembaharuan Organisasi (Innovation)

Organisasi sebagai system terbuka, menerima informasi dari luar. Hidup organisasi tidak terpisah di lingkungannya, dan tekanan yang kontinu dari kekuatan lingkungan itu memaksa organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan. Karena itu fungsi komunikasi pada organisasi tidak terbatas pada orientasi pengaturan dan produksi saja, tetapi juga pada orientasi pembaharuan (*innovation*). Seperti penelitian dan pengembangan, analisa pasar, panitia 'tank pemikir'.

Pesan-pesan komunikasi yang mengatur pekerjaan bukanlah satu satunya pesan dalam setting organisasi. Hidup organisasi tidak terpisah di lingkungannya, dan tekanan yang kontinu dari kekuatan lingkungan itu memaksa organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan. Perubahan eksternal pada akhirnya menimbulkan perubahan internal jika organisasi itu hendak tetap hidup dan berkembang. Misalnya, perusahaan perusahaan yang membuat dan menjual jok mobil dalam tahun-tahun 1950 an, terpaksa merubah sama sekali lajur produknya dan melakukan diversifikasi untuk tetap dapat hidup sesudah pabrik-pabrik mobil membuat mobil dengan jok yang lebih tahan lama dan lebih menyenangkan serta lebih indah.

Fungsi Pembaharuan dari Komunikasi, meliputi aktivitas-aktivitas komunikasi seperti sistem saran di seluruh organisasi, pekerjaan penelitian dan pengembangan, riset dan analisa pasar, sidang-sidang urun-saran (*brainstorming*), dan panitia 'tank pemikir'. Fungsi komunikasi ini terutama vital dalam organisasi yang mendapatkan dirinya berada dalam lingkungan yang tidak stabil dan suka berubah.

C. Pemasarakatan Atau Pemeliharaan

Fungsi komunikasi yang berorientasi sosial (pemasarakatan/pemeliharaan), cukup penting bisa menimbulkan harga diri (yang berujung rasa memiliki organisasi), hubungan antar pribadi (tidak semata-mata formal), menyatukan motivasi/sasaran individu dengan organisasi.

Komunikasi sosial menyangkut pemberian *reward*/imbalan dan motivasi, morale pegawai. Jadi tidak harus berupa materi, tetapi non material. Misalnya, penyampaian positif terkait pekerjaan, pemberian penghargaan, upacara/ritual untuk memperkuat solidaritas organisasi, memperkembangkan harapan bersama.

Selain fungsi pengaturan dan produksi maka Fungsi komunikasi yang ketiga (pemasyarakatan atau pemeliharaan) ini meliputi komunikasi yang mempengaruhi (1) harga (diri) para anggota organisasi, (2) hubungan antar-pribadi mereka dalam organisasi, dan (3) motivasi mereka untuk menyatukan sasaran-sasaran individual dengan tujuan tujuan organisasi.

Aktivitas komunikasi sosial tidaklah ditujukan pada material yang sedang dikerjakan, tetapi pada alat-alat untuk menyelesaikan pekerjaan itu yang dalam banyak hal adalah pegawai itu sendiri. Komunikasi sosial adalah menyangkut *imbalan dan motivasi* pegawai, morale, dan sebagainya. Agar pegawai betah dalam suatu organisasi dan berprestasi memadai, mereka hendaklah *memperoleh pengalaman menyenangkan* dalam organisasi itu. *Imbalan* itu dapat berupa uang, prestise, status, pekerjaan menarik, identifikasi dengan produk organisasi, dan faktor kepuasan seperti terlibat dalam pengambilan keputusan. Komunikasi sosial meliputi informasi yang menunjang hubungan seseorang dengan lingkungan fisik dan manusia. Misalnya, informasi yang menyokong pandangan anda tentang diri anda sendiri sebagai orang yang kompeten dan berguna adalah bersifat menyatukan dan memperkuat harga-diri anda. *Fungsi sosial dari komunikasi membantu membangun harapan bersama* dengan para anggota organisasi harapan mengenai satu sama lain, pekerjaan yang akan dilaksanakan, bagaimana mengerjakan pekerjaan itu, dan konteks organisasional dan lingkungan dimana organisasi itu berada. Upacara (*rituals*), dan *prosedur* adalah cara-cara para anggota organisasi mengembangkan harapan bersama yang menyatukan mereka bersama sebagai bagian dari organisasi. Oleh karena fungsi sosial dari komunikasi itulah para anggota organisasi mengenal dan bergaul satu sama lain sebagai anggota organisasi

D. Fungsi Komunikasi Dilihat dari Konteks Hubungan Spesifik

Komunikasi dari sudut konteks hubungan spesifik. *Manajer/bawahan atau komunikasi ke bawah*. Komunikasi dari manajer kepada bawahan mempunyai 5 fungsi dasar: 1). Petunjuk-petunjuk tugas khusus instruksi pekerjaan. 2). Informasi yang ditujukan untuk memberikan pengertian tentang tugas dalam hubungannya dengan tugas organisasional yang lain: rationale pekerjaan. 3). Informasi mengenai prosedur dan Praktik organisasi 4). Umpan balik pada bawahan mengenai prestasinya. 5). Informasi tentang ideologi untuk mengembangkan rasa misi: Indoktrinasi sasaran.

Marilah kita memandang komunikasi dari sudut konteks hubungan spesifik. *Manajer/bawahan atau komunikasi ke bawah*. Komunikasi dari manajer kepada bawahan mempunyai 5 fungsi dasar:

1. Petunjuk-petunjuk tugas khusus instruksi pekerjaan.
2. Informasi yang ditujukan untuk memberikan pengertian tentang tugas dalam hubungannya dengan tugas organisasional yang lain: rationale pekerjaan.
3. Informasi mengenai prosedur dan Praktik organisasi
4. Umpan balik pada bawahan mengenai prestasinya.
5. Informasi tentang ideologi untuk mengembangkan rasa misi: Indoktrinasi sasaran.

Instruksi pekerjaan dapat meliputi perintah langsung, perincian pekerjaan, buku-petunjuk prosedur, dan program-program latihan. Maksud instruksi pekerjaan ini adalah untuk menunjukkan kepada para anggota organisasi apa yang diharapkan untuk mereka kerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Rationale pekerjaan adalah komunikasi untuk meningkatkan pengertian para pegawai mengenai pekerjaan mereka dan terutama hubungan pekerjaan mereka itu dengan aktivitas lain dalam organisasi. Jenis informasi ini menunjukkan bagaimana anda dapat menyesuaikan diri dengan perusahaan itu atau bagiannya.

Informasi mengenai prosedur organisasi memperkenalkan para anggota organisasi dengan Praktik, peraturan keuntungan, hak-hak khusus (*privileges*) dari organisasi. Contohnya adalah *employee handbooks* (buku penuntun pegawai) dan *personnel manuals* (buku petunjuk personalia). *Umpan-balik* memungkinkan para anggota organisasi mengetahui baik buruknya pekerjaan mereka. Dalam pekerjaan yang sulit, umpan balik demikian sukar memberikannya dan biasanya ada beberapa penuntun bagi para manajer untuk menilai prestasi bawahan mereka. Penilaian pekerjaan secara berkala dan program penilaian diri adalah contoh komunikasi ini. *Umpan-balik* memungkinkan anda mengetahui bagaimana pekerjaan anda.

Ideologi. Misi organisasi haruslah dikomunikasikan kepada para anggota agar mereka dapat mengenal sasaran-sasaran organisasi. Sebagai kelanjutan dari rationale pekerjaan, informasi ideologi ini memungkinkan para anggota organisasi dapat memahami ‘gambaran besar’ organisasi sehingga dapat bekerja lebih efektif. Mereka dapat mengembangkan rasa ikut memiliki organisasi (*sense of belanzing to the organization*).

Komunikasi sejajar atau horizontal. Komunikasi antara para pegawai pada level hierarki yang sama, mempunyai 3 tujuan pokok: pertama, memberikan sokongan sosio-emosional di antara sejajar, atau membantu setiap orang dapat bergaul lebih baik; kedua, memungkinkan koordinasi antara para selevel dalam proses pekerjaan, sehingga mereka dapat bekerja lebih efisien, ketiga, menyebarkan lokasi pengawasan dalam organisasi, atau menyebarkan wewenang dan tanggung jawab. Jika komunikasi horizontal terbatas, maka lokasi pengawasan (kekuasaan) terutama akan berada di level hierarki yang lebih tinggi. Komunikasi vertikal arus horizontal adalah arus pengawasan yang lazim dalam banyak sistem organisasi. Semakin otoriter struktur organisasi, semakin terbatas arus horizontal. Misalnya, pembantu dekan akademis suatu universitas mungkin mengetahui semua dekan dan aliran mereka masing-masing, sedangkan masing-masing dekan mungkin hanya mengetahui apa-apa yang termasuk ke dalam

alirannya saja. Alokasi sumber-daya di fakultas lain mungkin tetap tidak diketahui oleh semua dekan. Pembantu dekan memiliki informasi tentang semua fakultas dan dengan demikian mempunyai kedudukan yang kuat untuk dapat memanipulir para dekan dan sumberdaya. Akan tetapi, jika arus horizontal tidak terhambat, para dekan dari contoh kita ini dapat berkumpul bersama, secara formal maupun informal, dan saling bertukar informasi satu sama lain tentang masing masing alokasi sumber-daya itu. Dengan demikian para pembantu dekan dapat ditekan jika salah seorang dekan tidak puas dengan proses alokasi itu.

Bawahan/Manajer atau Komunikasi ke atas. Komunikasi ke atas adalah mengenai apa yang akan dikatakan oleh para anggota organisasi:

1. Mengenai diri, prestasi, dan masalah mereka.
2. Mengenai orang lain dan masalah mereka.
3. Mengenai Praktik dan kebijaksanaan organisasi.
4. Mengenai apa yang harus dilakukan dan cara mengerjakannya

Dari topik-topik ini anda dapat melihat bahwa dibutuhkan sejenis manajer spesial yang dapat efektif mendengar pesan-pesan itu. Juga di sini diperlukan semacam hubungan kepercayaan keterbukaan yang objektif untuk memperoleh jalur komunikasi yang baik. Misalnya, seorang bawahan yang ingin melapor kepada boss, terhambat oleh berbagai norma atau kebiasaan: (1) Melaporkan mengenai prestasi diri sendiri adalah sulit karena kebudayaan kita mengejek penyombongan diri. (2) Melaporkan pada boss pekerjaan orang lain juga sulit karena kebudayaan kita membenci penggunjing (*squelar, stoolie*). (3) Mengatakan kepada atasan tentang sistem atau prosedur yang lebih baik adalah sukar karena mitologi kita mengatakan 'kamu kerjakan saja pekerjaan kamu dan jangan mencoba memberi nasihat kepada atasan. Demikianlah cara kita bekerja disini, sehingga mematkan banyak usaha tulus untuk memperbaiki bisnis. Baik dilihat dari level total organisasi maupun dari konteks hubungan yang lebih spesifik fungsi, komunikasi itu adalah kompleks dan menembus seluruh kehidupan organisasi. □

Bab 4

STRUKTUR DAN ARUS KOMUNIKASI ORGANISASI

Struktur organisasi terbentuk sebagai konsekuensi dari pembagian kerja dan merupakan struktur kewenangan yang menunjukkan hubungan saling ketergantungan antar seluruh elemen organisasi. Struktur kewenangan dalam praktik organisasi tampil sebagai struktur komunikasi. Istilah struktur komunikasi diartikan sebagai saluran-saluran hierarkis yang digunakan untuk mengalirkan pesan komunikasi organisasi, yakni garis-garis kewenangan yang menunjukkan keteraturan arus informasi mengalir ke seluruh organisasi. Arus pesan-pesan komunikasi formal mengalir melalui garis-garis kewenangan hierarkis dengan prinsip mata rantai berjenjang (*scalar chain*). Dengan demikian untuk mencapai tujuan organisasi, arus pesan komunikasi mengalir melalui saluran struktur komunikasi formal ke empat arah, yaitu ke bawah, ke atas, ke samping, dan menyilang. Rincian itu menunjukkan arah arus informasi yang berbeda-beda, yaitu vertikal ke bawah (*downward*), vertikal ke atas (*upward*), horizontal (*horizontal*), dan diagonal (*diagonal*). Arus informasi dalam sistem komunikasi organisasi tidak kebal terhadap distorsi. Distorsi datang dari berbagai sumber dan berdampak pada efektivitas komunikasi yang membawa konsekuensi pada efektivitas maupun efisiensi kerja organisasi. Penjelasan selanjutnya bagaimana hubungan antara struktur dan arus komunikasi organisasi serta distorsi, dijelaskan seutuhnya oleh Hardjana (2016) berikut ini.

A. Arus Informasi Kebawah

Arus informasi ke bawah adalah komunikasi utama dan mengikuti mata rantai berjenjang. Arus informasi kebawah digunakan oleh para manajer untuk menyampaikan berbagai jenis pesan komunikasi.

Jenis pesan ke bawah adalah sebagai berikut:

1. Instruksi tugas. Pemberitahuan tentang apa yang harus dikerjakan karyawan dan cara bagaimana mengerjakannya termasuk arahan dan pedoman kerja
2. Penalaran tentang Tugas. Penjelasan mengapa tugas harus dikerjakan, dan harus dengan cara dan standar tertentu. Memberikan pengertian tentang kondisi dan hubungannya dengan pekerjaan yang lain, termasuk apa yang diharapkan dari karyawan. Informasi ini penting agar karyawan tidak bingung dan mempertanyakan kebijakan atasan;
3. Prosedur, kebijakan, dan praktik kerja organisasi. Informasi-informasi dasar dalam orientasi karyawan tentang iklim organisasi. Penjelasan penting untuk mengenali organisasi secara umum, kebijakan, tata kerja, dan praktik kerja baik dalam program orientasi karyawan maupun dengan atasan langsung dalam kerja sehari-hari;
4. Umpan balik kinerja karyawan. Informasi untuk mengetahui posisi dan kemajuan kerja yang penting untuk perkembangan karier karyawan. Apa standar kerja yang berlaku untuk mengukur kemajuan kerja, apa saja yang diukur, bagaimana mengukurnya, dan kapan? Apa pelatihan yang dibutuhkan?
5. Indoktrinasi organisasi. Sosialisasi tentang visi, misi, tujuan jangka panjang dan budaya organisasi. Informasi-informasi penting tentang posisi organisasi di masyarakat dan menunjukkan pentingnya kebanggaan dan komitmen sebagai anggota organisasi;
6. Perubahan dan inovasi. Perubahan, terutama yang melibatkan inovasi, tidak jarang menimbulkan kecemasan di kalangan karyawan, meskipun tujuannya baik. Perubahan besar yang

membutuhkan penataan ulang, pelatihan, dan hasil yang agak samar membutuhkan kampanye internal agar tidak membuat bingung berkepanjangan;

7. Keselamatan kerja pelestarian lingkungan. Perlindungan sumber daya manusia dan sumber daya alam kini menjadi pokok kepedulian dunia dengan makin meningkatnya kesadaran tentang hak hidup dan pelestarian lingkungan hidup.

Distorsi arus informasi ke bawah. Arus informasi ke bawah yang mengikuti mata rantai kewenangan berjenjang tidak bebas dari berbagai distorsi. Distorsi komunikasi ke bawah muncul dari beberapa sumber seperti berikut ini:

1. Persepsi. Bawahan mempunyai persepsi yang berbeda-beda tentang kepentingan, makna, dan arti dari pesan-pesan komunikasi;
2. Kemampuan penyerapan pesan. Bawahan cenderung tidak mampu menyerap dan mengerti seluruh isi pesan komunikasi dari atasan;
3. Motivasi. Bawahan cenderung selektif terhadap pesan-pesan yang diterima berdasarkan kepentingan pribadinya. Pesan yang dianggap tidak menguntungkan kurang mendapat perhatian dan diabaikan;
4. Ikatan Jabatan. Bawahan cenderung menafsirkan pesan berdasarkan relevansi untuk jabatan sehingga pesan sering diterima secara fragmatis dan tidak menyeluruh.
5. Terlalu mengandalkan pesan tertulis dan saluran 'keras'. Organisasi umumnya terlalu banyak berpegang pada media cetak dan metode mekanik seperti buku pedoman, film, bulletin, dan buklet tanpa disertai penjelasan lisan dalam pertemuan terjadwal.
6. **Tertimbun beban (*overload*).** Karyawan tidak jarang menerima timbunan memo, fotokopi, surat edaran, dan pengumuman, bahkan perubahan kebijakan yang harus diedarkan di antara sesama karyawan. Semua pesan tertulis ini membuat mereka

kebingungan, karena tertimbun beban pesan yang tidak mampu mereka proses dengan baik (*overload*).

Cara mengatasi distorsi. Berbagai distorsi tersebut harus diatasi, dan kalau mungkin dihindari. Untuk mengatasi dan/atau menghindari distorsi tersebut, atasan sebagai pemrakarsa komunikasi perlu bertindak sebagai berikut:

1. Mempersiapkan komunikasi secara cermat: pesan disampaikan secara sederhana dan jelas;
2. Menghindari bahasa yang mengandung arti terpendam;
3. Menggunakan bahasa menarik;
4. Berorientasi pada bawahan yang menjadi penerima pesan;
5. Komunikasi terbuka dan eksplisit mengenai pekerjaan dan kinerja. (Lengel dan Daft, 1988: 230).

B. Arus Informasi Keatas

Arus informasi keatas menjadi populer sejak dimunculkan oleh Aliran Hubungan Manusiawi. Komunikasi vertikal cenderung menjadi dua arah-tidak hanya satu arah seperti dalam aliran klasik. Menurut laporan Katz dan Kahn (1978: 446) dan Gibson dan Hodgetts (1991: 220),

Pesan dalam arus komunikasi ke bawah meliputi hal-hal

1. Umpan balik tentang sikap dan perasaan karyawan. Informasi kepada atasan tentang diri karyawan, kinerja, kemajuan, dan masalah-masalah yang dihadapi karyawan;
2. Orang lain dan masalah-masalah mereka. Informasi tentang kerja sama dan keluhan tentang kerja mereka, laporan kerja unit dan persoalan yang dihadapi;
3. Praktik kerja dan kebijakan organisasi. Laporan tentang produksi dan pencapaian tujuan. Efektivitas dan efisiensi kerja tidak hanya dibahas dalam rapat anggaran, tetapi secara teratur dilaporkan sebagai bahasan jajaran manajemen senior;
4. Saran-saran perbaikan dan ide-ide baru. Informasi tentang hal-hal yang sebaiknya dilakukan untuk mengatasi persoalan dan

- bagaimana perbaikan yang dibutuhkan dapat dilakukan. Ini adalah informasi bersumber dari pengalaman kerja empiris;
5. Umpan balik bagi komunikasi ke bawah. Umpan balik adalah ukuran paling baik untuk mengetahui apakah komunikasi kebawah sudah diterima sebagai akurat dan dilaksanakan. Informasi dari saluran umpan balik dapat digunakan untuk menentukan siapa saja karyawan yang membutuhkan informasi tambahan, agar nantinya tidak menimbulkan persoalan besar;
 6. Informasi keluhan karyawan. Merupakan konsekuensi dari kebijakan komunikasi terbuka atasan harus mau mendengarkan keluhan keluhan terkait fasilitas, tingkat produktivitas kerja dan pencapaian tujuan;
 7. Peningkatan keterlibatan karyawan. Karyawan ingin memuaskan kebutuhan psikologis, khususnya keinginan untuk diperhitungkan dan ikut bertanggung jawab.

Empat butir pertama (1-4) diambil dari Katz dan Kahn (1978: 446) dan tiga butir terakhir (5-7) adalah dari laporan studi Gibson dan Hodgetts (1991: 220).

Hambatan.

Banyak perusahaan mencanangkan kebijakan keterbukaan, namun tidak berarti bahwa komunikasi ke atas bebas dari berbagai hambatan. Valorie McClelland (1988) dalam laporan penelitian berjudul "*Upward Commu-nication: Is Someone Listening*" menemukan tiga hambatan sebagai berikut:

1. Takut balasan.

Pengalaman karyawan menunjukkan bahwa hadiah umumnya diberikan kepada mereka yang mendukung keputusan para manajer. Karyawan menjadi takut menyuarakan pikiran atau berbeda pendapat dengan atasan;

2. Penyaringan.

Karyawan merasa ide dan kepedulian yang disampaikan kepada para penyelia diubah dan disaring sebelum disampaikan pada manajer. Penyaringan informasi dilakukan atas dasar

kepentingan pribadi dan jabatan, sehingga pesannya menyimpang;

3. Ketiadaan waktu. Para manajer memberikan kesan bahwa mereka itu adalah orang-orang yang super sibuk, sehingga tidak punya waktu untuk mendengarkan apa yang dikatakan oleh bawahan

C. Arus Informasi Horizontal

Komunikasi horizontal dalam praktik banyak 67% dari seluruh komunikasi organisasi. itu memperteguh kesimpulan Jay Jackson (1959: 61) tentang manajer rendah dan menengah: Mereka lebih sibuk komunikasi kepada sesama manajer daripada bawahan di unit kerja sendiri, karena kuatnya motif mengharapkan pengertian dan dukungan kolega'. Dalam konsep flat organization, yaitu organisasi yang datar, terutama melaksanakan komunikasi horizontal mendominasi komunikasi manajerial (Lewis, 1976).

Pesan Komunikasi Horizontal.

Dalam struktur organisasi formal, tujuan pesan-pesan komunikasi horizontal dapat dirangkum sebagai berikut:

1. Koordinasi tugas kerja antardepartemen. Pelaksanaan kerja departemen yang satu pada umumnya harus berkoordinasi dengan departemen lain. Departemen sales harus berkoordinasi dengan departemen produksi tentang jadwal yang tepa untuk pengiriman barang. Berkatkoordinasi tersebut, mereka menjadi satu tim kerja yang kompak;
2. Membangun sistem dukungan sosial. Karyawan sering mau lembur melampaui jam kerja, karena solid dengan rekan kerja yang belum selesai. Para supervisor sering bertemu dalam jam istirahat untuk membangun kebersamaan dan saling pengertian, bahkan untuk memperoleh dukungan bila ada peluang promosi jabatan;
3. Membangun kebersamaan informasi. Para manajer sering bertemu untuk menambah dan melengkapi informasi yang

dimiliki tentang kebijakan perusahaan. Kesamaan pengertian dan informasi dapat membantu perencanaan dan menghindarkan perselisihan paham tentang tindakan yang harus diambil

4. Memfasilitasi pemecahan masalah. Komunikasi horizontal diperkenalkan oleh Fayol untuk mengatasi persoalan yang mengganggu kelancaran produksi. Perjalanan cuti besar karyawan masing masing fakultas adalah mahal, tidak efisien, dan mengganggu kerja
5. kampus. Sebuah pertemuan antar kepala tata usaha fakultas dapat menghasilkan cuti yang terjadwal, murah, dan efisien tanpa mengganggu jadwal kerja kampus;
6. Solusi konflik. Banyak konflik muncul karena salah persepsi dan salah pengertian. Pertemuan pejabat antar divisi dapat mengurangi garis 'demarkasi' atau pengkotak-kotakan karyawan, mencipta saling pengertian, dan menghindarkan konflik karena salah informasi. Konflik antar unit dan divisi, misalnya tentang anggaran, dapat diatasi dengan negosiasi antar pejabat setingkat lewat kesepakatan skala prioritas.

Komunikasi structural juga disebut cross-channel communication artinya komunikasi lintas jalur fungsi. Dalam praktik menurut Keith Davis (1967) dan Pace dan Faule: (1994), komunikasi lintas jalur terjadi di antara para staf spesialis yang bersifat mobil, karena tidak terikat jabatan dan kekuasaan.

Komunikasi lintas jalur. Para spesialis, yang tida., memangku jabatan tructural hierarkis, sering terlalu bebas melakukan komunikasi lintas jalur. Agar tidak menimbulkan gangguan pada komunikasi formal, hubungan antar staf spesialis perlu dikelola secara khusus melalui cara-cara berikut:

1. Seizin atasan langsung. Bila hendak melakukan komunikasi lintas jalur, staf spesialis harus minta izin dari atasan langsung dengan menjelaskan alasan penting mengapa komunikasi lintas jalur itu perlu dilakukan. Dalam perusahaan yang maju, hal ini tercantum dalam buku pedoman-kebijakan komunikasi;

2. Laporan hasil. Staf spesialis harus segera melaporkan pembicaraan atau kesepakatan yang tercapai;
3. Pelatihan keterampilan komunikasi. Staf spesialis Harus mendapat pelatihan keterampilan komunikasi, komunikasinya tidak menimbulkan salah pengertian, terutama dengan staf nonspesialis;
4. Kesadaran tentang dampak komunikasi. Staf spesialis perlu disadarkan tentang besarnya dampak peran komunikasi mereka;
5. Kesadaran manajemen tentang pentingnya peran komunikasi staf spesialis. Komunikasi staf spesialis memiliki kewibawaan dan pengaruh pada staf lain. Manajemen perlu lebih terbuka dan memberdayakan mereka.

D. Arus Informasi Diagonal

Arus komunikasi Diagonal terjadi di antara dua orang yang berbeda jenjang kedudukan dalam struktur hierarkis dan berbeda divisi atau jalur fungsi. Contoh: staf penyeleksi SDM selalu berkomunikasi dengan manajer sales, ketika seleksi untuk pengisian lowongan kerja di divisi sales. Atau komunikasi antara Kepala Seksi Buku Mode Dewasa editor Tabloid Wanita Mode untuk membicarakan penerbitan buku khusus mode musim panas

Tujuan Komunikasi Diagonal.

Di bawah ini adalah beberapa dampak dan tujuan yang lazim ditemui dalam komunikasi diagonal:

1. Memperkokoh keterbukaan komunikasi. Penerapan komunikasi diagonal dapat meningkatkan peran struktur keahlian (*expert structure*) dan mengurangi struktur kewenangan (*authority structure*) yang kaku. Dengan adanya kemungkinan komunikasi langsung (melalui telepon) dengan manajer pemasaran, sewaktu ada kemacetan pembayaran dari agen regional, staf administrasi keuangan merasa menjadi penting dan bangga dengan tugasnya di perusahaan;

2. Memperlancar pelaksanaan koordinasi antar departemen. Komunikasi diagonal dan horizontal memperkuat budaya kerja sama dan dapat menekan persaingan internal;
3. Meningkatkan efisiensi-penghematan waktu dan uang. Dengan tidak perlu menunggu komunikasi formal melalui saluran hierarki pertanyaan mudah dijawab, informasi cepat, dan persoalan dapat diatasi lebih cepat oleh mereka yang saling berkepentingan.

Masalah Komunikasi Diagonal.

Cukup efektif dan efisien untuk mengatasi beberapa persoalan, namun juga menimbulkan masalah, khususnya terkaitan dengan budaya organisasi, sebagai berikut:

1. Ketergantungan pada budaya organisasi. Dalam budaya organisasi yang konservatif, aplikasi komunikasi diagonal dapat menimbulkan sakit hati pejabat yang merasa terlangkahi. Berdasarkan kedudukan hierarkis, pejabat itu merasa seharusnya dilibatkan. Akibatnya, ia juga merasa tidak bertanggung jawab atas hasil dari komunikasi diagonal tersebut
2. Komunikasi diagonal dianggap mengaburkan wilayah kewenangan departemen. Komunikasi diagonal perlu dilaksanakan secara selektif, agar tidak mengancam hubungan koordinasi antar departemen. Bila kriteria untuk aplikasi komunikasi diagonal tidak jelas dapat menimbulkan persepsi, bahwa integritas departemen menjadi rentan terhadap intervensi.

Kesimpulannya kebijakan komunikasi diagonal harus Dirancang dengan cermat agar tidak menjadi bumerang, Yang mengancam koordinasi maupun integritas.

Cara mengatasi masalah.

Beberapa cacatan berikut dapat dipertimbangkan untuk mengatasi masalah dalam komunikasi diagonal:

1. Komunikasi diagonal tidak digunakan untuk buat kebijakan. Ditempuh khusus sebagai langkah untuk memperlancar

- pelaksanaan kebijakan koordinasi yang sudah ditetapkan-bukan sebaliknya;
2. Komunikasi diagonal diikuti laporan internal departemen. Mereka yang terlibat dalam komunikasi diagonal wajib segera membuat laporan internal untuk departemen masing-masing guna menghindarkan salah persepsi dan salah pengertian;
 3. Komunikasi diagonal harus didukung dengan iklim budaya yang sesuai. Pimpinan puncak maupun manajer departemen perlu melihat komunikasi diagonal bukan sebagai kejutan, melainkan sebagai konsekuensi iklim komunikasi dan budaya organisasi yang berlaku dalam organisasi.

Dengan berbagai arah arus informasi di atas, pimpinan organisasi berharap dapat mengumpulkan informasi yang dibutuhkan dalam pembuatan keputusan dan menyebarkan informasi yang terkait dengan keputusan itu ke seluruh organisasi, sehingga berbagai persoalan dapat dipecahkan dan keputusan dapat dilaksanakan. Singkat kata, kegiatan-kegiatan organisasi dapat berjalan efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi yang sudah ditetapkan. □

Bab 5

PROSES PENGOLAHAN INFORMASI DAN KOMUNIKASI EFEKTIF

Komunikasi organisasi adalah ilmiah sebuah disiplin akademis yang terdapat dalam kurikulum departemen komunikasi, jurnalisme dan komunikasi massa, bisnis dan manajemen, dan sosial dan politik. Dalam praktik komunikasi organisasi adalah alat jitu dalam pencapaian tujuan organisasi-bukan hanya organisasi bisnis dan industri, tetapi juga organisasi publik, pemerintahan, dan sosial. Komunikasi organisasi mempunyai ciri-ciri penting yang khas dan berbeda dari komunikasi sosial di masyarakat.

Komunikasi organisasi terdiri dari komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Secara fungsional, komunikasi organisasi meliputi komunikasi formal dan komunikasi informal. Baik komunikasi formal maupun informal mempunyai pengaruh pada pencapaian tujuan organisasi. Efektivitas komunikasi diupayakan dan dipelihara, karena komunikasi organisasi rentan terhadap berbagai kekuatan pengganggu yang mendistorsi komunikasi, baik yang bersumber faktor manusia, struktur, maupun situasi lingkungan. Komunikasi efektif tidak hanya menciptakan pengertian Bersama, melainkan kerelaan bahkan komitmen pelaksanaan pesan demi pencapaian tujuan. Akhirnya efektivitas komunikasi organisasi tidak hanya berdampak positif pada kinerja organisasi, tetapi juga pada kepentingan manusiawi sebagai anggota komunitas pekerja, seperti kepuasan, harga diri, relasi sosial dan Kerjasama

Informasi diolah spesifik untuk setiap struktur organisasi, baik pada struktur dari atas kebawah dan sebaliknya, pada struktur

horizontal, maupun diagonal. Pada setiap struktur ada karakteristik komunikasi yang spesifik baik yang berfungsi kondusif maupun yang menghambat terjadinya komunikasi efektif.

Sesuai dengan cirinya yang asasi, komunikasi organisasi menurut Hardjana (2016) mempunyai tujuan, sehingga efektivitas komunikasi selalu dapat perhatian pimpinan. Dalam praktik, efektivitas dipahami sebagai *the ability to do the right things*-artinya kemampuan menempatkan sesuatu sesuai arah tujuan. Komunikasi dikatakan efektif bila mempunyai dampak sesuai tujuan yang dimaksudkan. Pesan komunikasi organisasi pada dasarnya mempunyai empat tujuan, yaitu memberi informasi (*to inform*), mengubah sikap (*to persuade*), mengatur (*to regulate*), dan memadukan (*to integrate*) (Thayer, 1968). (Tujuan pesan komunikasi menentukan fungsi-fungsi sistem komunikasi organisasi. Dapatkah organisasi selalu melaksanakan dan memelihara proses aliran pesan-pesan dengan efektif?

A. Proses Pengolahan Informasi dalam Struktur Organisasi

Menurut Daniel Spiker Papa (1997) paling tidak terdapat dua perspektif utama yang dapat digunakan untuk mengkaji proses pengolahan informasi dalam struktur komunikasi, yaitu *channel perspective* dan *network perspective*.

1. Channel Perspective

Perspektif ini memandang struktur komunikasi dalam organisasi sebagai suatu sistem saluran yang dilalui oleh aliran pesan atau informasi. Dalam *channel perspective*, struktur komunikasi dalam organisasi dibagi menjadi dua, yaitu komunikasi formal dan informal.

Komunikasi formal adalah komunikasi yang terjadi melalui saluran resmi di antara berbagai posisi dalam organisasi. Komunikasi formal terdiri dari: komunikasi ke bawah, keatas horizontal, dan lintas saluran.

Ketika berlangsung komunikasi ke bawah, informasi mengalir dari jabatan yang memiliki otoritas yang lebih tinggi ke jabatan yang berotoritas lebih rendah, dalam kasus Freefort di atas misalnya dari top manajer ke juru bicara perusahaan. Ada 5 jenis informasi yang biasanya dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan, yaitu informasi mengenai: bagaimana melakukan pekerjaan; dasar pemikiran melakukan pekerjaan; kebijakan dan Praktik organisasi bagaimana menilai kinerja pegawai, dan indoktrinasi ideologi organisasi yang bisa mendorong komitmen anggota kepada nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Sementara komunikasi ke atas terjadi ketika informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia). Hal-hal yang dikomunikasikan ke atas meliputi apa yang dilakukan bawahan; persoalan kerja dan penjelasannya yang belum dipecahkan; saran dan gagasan untuk memperbaiki organisasi; serta bagaimana pikiran dan perasaan bawahan tentang pekerjaan, rekan kerja dan organisasi.

Sedangkan komunikasi horizontal merupakan penyampaian informasi di antara rekan sejawat dalam unit kerja yang sama dan memiliki atasan yang sama. Tujuan komunikasi ini adalah dalam rangka untuk melakukan koordinasi; berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan; memecahkan masalah, memperoleh pemahaman bersama; merundingkan perbedaan dan untuk berunding serta menumbuhkan dukungan antara persona.

Sedangkan komunikasi lintas saluran adalah penyampaian informasi melewati batas batas fungsional dan unit kerja, di antara yang satu sama lainnya tidak dalam posisi atasan bawahan. Pihak yang melakukan komunikasi lintas saluran melintasi jalur fungsional dan dapat berkomunikasi dengan yang diawasi maupun yang mengawasi, namun tidak dalam posisi atasan bawahan, serta tidak memiliki otoritas lini untuk mengarahkan.

Fayol menyatakan bahwa komunikasi lintas saluran merupakan hal yang pantas dan suatu saat diperlukan bagi pegawai tingkat rendah dalam suatu saluran. Namun hal ini menurut Fayol harus memenuhi dua kondisi yaitu, setiap pegawai yang ingin berkomunikasi melintasi saluran, harus meminta izin dahulu dari atasan langsungnya. Setiap pegawai yang terlibat dalam komunikasi lintas saluran harus memberitahukan hasil-hasil pertemuan kepada atasannya.

Selain melewati struktur organisasi, aliran informasi juga berjalan melalui *network* atau jaringan.

2. Network Perspective

Dalam *network perspective*, struktur komunikasi dalam organisasi dipandang sebagai pola interaksi yang terjadi diantara anggota organisasi atau jaringan komunikasi. Keberhasilan komunikasi melalui saluran ini dipengaruhi oleh peran anggota yang terlibat didalamnya.

Ada beberapa peran yang bisa dijalankan oleh anggota jaringan yaitu, sebagai anggota klik/group, penyendiri, jembatan, penghubung (*liaison*), *gate-keeper*, *opinion leader* dan kosmopolit. Klik adalah satuan kelompok yang terkecil, yang memungkinkan terjadinya interaksi intensif diantara anggota anggotanya meskipun secara tidak langsung. Penyendiri adalah individu yang hanya sedikit sekali atau samasekali tidak melakukan kontak dengan anggota lainnya.

Jembatan adalah seorang anggota klik yang memiliki sejumlah kontak yang menonjol dalam kontak antar kelompok dan menjalin kontak dengan anggota klik lainnya. Penghubung adalah orang yang mengaitkan atau menghubungkan dua klik atau lebih tetapi ia bukan merupakan anggota satu kelompok yang dihubungkan tersebut. Penghubung berperan penting dalam berfungsinya organisasi secara efektif. Karena itu Rogers dan Agrawala menyatakan peranan penghubung harus diciftakan secara formal dalam organisasi apabila penghubung tidak ada secara informal. Gate keeper adalah orang yang secara strategis

ditempatkan dalam jaringan agar dapat mengendalikan atas pesan apa yang disebarakan melalui suatu system. Opinion leader adalah orang dalam jabatan formal yang membimbing pendapat dan mempengaruhi orang orang dalam mengambil keputusan. Sedangkan kosmopolit adalah individu yang melakukan kontak dengan dunia luar, dengan individu individu diluar organisasi.

Di samping komunikasi formal ada juga komunikasi informal yaitu komunikasi yang terjadi, tanpa mengindahkan posisinya dalam organisasi, bersifat lebih pribadi, mengalir dengan arah yang tak terduga.

Komunikasi informal muncul dari interaksi diantara orang orang dan mengalir dengan arah yang tak dapat diduga dan jaringannya disebut grapevine. Dalam istilah komunikasi grapevine digambarkan sebagai metode penyampaian laporan rahasia dari orang keorang yang tidak dapat diperoleh melalui saluran biasa. Grapevine mempunyai sifat sifat berjalan melalui interaksi dari mulut kemulut, bebas dari kendala kendala organisasi, menyebarkan informasi dengan cepat, mempunyai rantai kelompok, para pesertanya menjalankan satu dari tiga peranan: penghubung, penyendiri atau pengakhir; cenderung merupakan produk suatu situasi daripada produk orang orang dalam organisasi tersebut.

Peranan Manajer dan Bawahan

Proses pengolahan informasi dalam struktur komunikasi organisasi sangat tergantung kepada *manajer* yang mempunyai wewenang dan *bawahan* yang bisa menerima atau mendiamkan bahkan menolak informasi yang sampai kepadanya.

Hampir seluruh kegiatan manajer di dalam organisasi merupakan proses komunikasi. Mulai membalas salam dari satpam yang memandu memarkir mobil sampai mengambil keputusan dalam sebuah rapat dan memerintahkan menyebarnya kepada pihak terkait. Sehubungan dengan hal ini H Minberg (1975) mengemukakan peranan manajer dalam bidang komunikasi, yaitu: Peranan *monitoring*, *dessinator* dan, *spokesman*.

Peranan *monitoring* diperankan manajer melalui pencarian informasi yang tepat dan akurat. Informasi yang harus dikumpulkan manajer dapat dibedakan, yaitu: informasi internal *operations*, hasil analisis, buah pikiran dan kecenderungan, serta tekanan-tekanan.

Informasi internal operation adalah informasi dari bawahan yang isinya mengenai pelaksanaan kerja, dan segala sesuatu yang berhubungan dengannya. Bentuk dari informasi ini bisa berupa laporan-laporan standar mengenai pelaksanaan atau masukan dari tim-tim yang dibentuk organisasi untuk tugas khusus dan sebagainya. Juga manajer menerima informasi mengenai peristiwa-peristiwa dari luar organisasi baik dari langganan, pesaing-pesaing, asosiasi-asosiasi yang isinya bermacam-macam mulai mengenai perubahan atau perkembangan sampai teknologi.

Informasi yang berupa hasil analisis, yaitu mengenai berbagai macam *issue* aktual yang dianalisis orang lain yang ahli dibidangnya. Informasi semacam ini dapat diperoleh melalui media konvensional atau internet.

Buah pikiran dan kecenderungan dapat diperoleh manajer secara langsung dari konferensi-konferensi, seminar-seminar, surat-surat masyarakat, menerima langsung bawahan dan sebagainya.

Didalam organisasi tidak sepi dari pihak-pihak tertentu yang tidak senang terhadap menejer. Karena itu mereka melakukan tekanan-tekanan. Misalnya, menolak ketentuan-ketentuan yang dibuat menejer.

Selain mencari informasi manajer juga berperan dalam penyebarannya. Informasi yang disebarkan dibedakan atas informasi tentang realitas dan nilai. Informasi (Realitas) misalnya, informasi tentang adanya seminar SDM diteruskan kepada bagian pengembangan, sedang informasi berisi nilai misalnya tentang sopan santun berpakaian dan sebagainya, yang diinformasikan kepada seluruh bawahan.

Berbeda dengan peran dissemination yang membawa manajer keperanan mentransmisikan informasi ke dalam organisasi, maka sebagai juru bicara manajer secara formal mewakili organisasinya menyampaikan informasi keluar. Peranan ini cocok baginya, karena sebagai pusat informasi dia akan dapat bertindak lebih efektif dalam tugas ini. Tidak menutup kemungkinan dia melakukan lobbying untuk kepentingan organisasinya.

Secara praktis peranan manajer *juga dapat dilihat dari kegiatan meeting, presentation serta interviewing yang dilakukannya.* Menurut Myers (1982), pertemuan merupakan sarana interaksi antar pimpinan dan bawahan. Tidak hanya dalam pertemuan, komunikasi diperlukan sebagai alat manajemen atau alat kepemimpinan, akan tetapi komunikasi juga berguna untuk belajar dan meningkatkan kinerja bawahan.

Ada 4 (empat) faktor yang mempengaruhi keberhasilan *meeting*, yaitu: *planning, physical, procedural, dan psychological* disingkat menjadi empat "P". Di antara keempat hal di atas, faktor kesiapan psikologis manajer dalam presentasi sangat penting diperhatikan. Dalam hal ini ada 4 (empat) hal yang perlu diperhatikan menejer, yaitu: penerimaan (*receiving, hearing*), kepercayaan (*believing*), sikap khalayak dan faktor tindakan.

Penerimaan mestilah dapat mendengar dan mengerti presentasi menejer. Komponen fisik pada faktor ini termasuk suara, ukuran dan lokasi pendengar, jangkauan suara, ukuran dan lokasi pendengar, jangkauan suara, dan materi-materi pendukung.

Dalam memberi presentasi manajer harus dapat dipercaya, untuk mendapatkan hal ini manajer harus mampu menciptakan daya tarik. Untuk dapat memperoleh hal ini kita harus menganalisa khalayak. Apakah mereka berpihak sesuatu, konsisten dengan perilaku mereka. Presentasi mestinya dapat menjalin perilaku khalayak kearah kita dan topik yang dibawakan.

Menjalin presentasi dengan sikap khalayak, berarti terlebih dulu mengetahui dan mempelajari lebih dulu umur, tingkat sosial ekonomi, pendidikan, minat dan sebagainya. Isi presentasi hanyalah

yang dapat dilakukan khalayak. Adakalanya manajer melakukan wawancara dengan karyawan. Untuk lancarnya kegiatan ini manajer harus mengetahui motivasi internalnya, misalnya motivasi untuk disukai, diperhatikan dan diikuti sertakan. Motivasi eksternal misalnya, motivasi untuk mendapatkan pekerjaan, kesuksesan, pengakuan dan sebagainya.

Menurut Myers (1982), ada 4 faktor yang membuat perbedaan antara manajer dan bawahan, yaitu: seni untuk mempercayai (*the art of trusting*); suasana kurang defensive; kemampuan untuk mendengarkan dan gaya komunikasi.

Perbedaan karena factor diatas dapat diatasi dengan cara manajer meningkatkan intensitas komunikasi (Astrid S Susanto, 1974: 67). Untuk mencapai intensitas komunikasi yang tinggi manajer – bawahan, maka pada kedua belah pihak perlu melakukan pendekatan kerangka pengalaman (*field of experience*) dan pendekatan kerangka pengetahuan (*frame of reference*).

Pemikiran mendekati bawahan ini tidak berlebihan; karena menurut Chester I Barnard (1978: 197), sasaranlah yang menentukan komunikasi itu efektif atau tidak. Seseorang akan dan mau menerima suatu komunikasi sebagai berwewenang hanya jika berlaku 4 syarat sekaligus: (a) ia dapat dan memang mengerti komunikasi itu (b) pada waktu dia mengambil keputusan dia percaya bahwa komunikasi itu tidak bertentangan dengan tujuan organisasi (c) pada waktu dia mengambil keputusan, dia percaya bahwa komunikasi itu sesuai dengan kepentingannya sebagai keseluruhan dan (d) ia secara mental dan fisik mampu memenuhinya.

Suatu komunikasi yang tidak dimengerti tidak bisa mempunyai wewenang. Misalnya, perintah yang diberikan dalam bahasa yang tidak dapat dimengerti oleh si penerima, sama sekali bukan perintah – tak seorangpun menganggapnya demikian. Banyak komunikasi yang sulit dimengerti atau ditafsirkan. Si penerima terpaksa mengabaikannya atau hanya berbuat sesuatu dengan harapan sesuai dengan isi komunikasi.

Suatu komunikasi yang menurut bawahan tidak cocok dengan tujuan organisasi, seperti yang ia artikan tidak dapat diterima. Tindakan tidak akan dilakukan karena adanya maksud maksud yang berlawanan. Seorang yang cerdas akan menolak komunikasi yang bertentangan dengan kepentingannya sendiri. Mereka benar benar tidak dapat mematuinya. Kecuali manajer dapat memberikan penjelasan mengapa hal itu kelihatan bertentangan dengan kepentingannya.

Jika seseorang tidak dapat memenuhi isi komunikasi, jelas dia tidak akan mampu melakukannya. Misalnya, seorang yang tidak bisa berenang disuruh berenang menyeberangi sungai.

Gaya Komunikasi Organisasi

Seperti yang telah disampaikan diawal telaahan ini bahwa efektifitas komunikasi dalam organisasi tergantung mulusnya proses pengolahan informasi dalam struktur komunikasi organisasi dan ketepatan gaya komunikasi. Menurut Yoshikawa (1988), seperti dikutip dalam Kuswarno (2001), perilaku sebuah organisasi dipengaruhi nilai kultural, dan nilai kultural dipengaruhi 2 (dua) bentuk kesadaran manusia (*human consciousness*), yaitu kesadaran otak manusia yang dipengaruhi kerja **otak kiri** dan kesadaran manusia yang dipengaruhi kerja **otak kanan**.

Hasil otak sebelah kiri berupa kemampuan analitik dan verbal sedangkan hasil kerja otak kanan adalah kemampuan berpikir holistik dan non verbal. Robert Onnstein (1988) menjelaskan kerja otak kiri umumnya bersifat kognitif dengan penekanan berpikir analitik, rasional, logis dan verbal. Sedangkan kerja otak kanan umumnya adalah bersipat afektif, non rasional, intuitif, astistik, holistik, konkrit dan rasional. Dalam hal ini membentuk proses pengolahan informasi non verbal, spasial, dan simultan. Secara umum dapat dikatakan bahwa otak kiri secara diskriminatif membagi dunia dalam bagian bagian kecil (diversifikasi), sedangkan otak kanan secara relasional membuat dunia dalam suatu kesatuan.

Berdasarkan hal diatas realitas dunia terbagi dua yaitu pandangan dunia secara atomistik (didominasi hasil kerja otak kiri) selanjutnya disebut tipe 1, dan holistik (didominasi kerja otak kanan) selanjutnya disebut tipe 2.

Pandangan atomistik (otak kiri) diibaratkan sebagai suatu jalinan bagian bagian kecil sebuah jam. Individu dapat diprediksi, dirancang, dimanipulasi, dikontrol, dan disesuaikan. Dunia dapat dianggap sebagai rangkaian persoalan yang dapat dipecahkan jika individu dapat dianalisis seperti halnya sebuah mesin. Yang diperlukan adalah kemampuan ilmiah, seperti memahami bagian bagian, memasang kembali bagian bagian yang telah terpisahkan. Jadi, inti pandangan atomistik adalah integritas individu.

Implikasi gaya komunikasi organisasinya adalah bahwa jika suatu organisasi mengalami kemacetan, maka bagian lain akan menggantikannya Jika individu tidak dapat melaksanakan tugasnya, maka dengan mudah digantikan oleh oranglain. Hubungan manusiawi antar individu dalam organisasi berdasarkan kesepakan kontraktual. Keterhubungan (*interrelationship*) dan ketergantungan (*interdependence*) merupakan inti pandangan holistik (otak Kanan)

Implikasi pandangan holistik pada organisasi adalah bahwa kehidupan organisasi merupakan kehidupan yang saling bergantung satu sama lain. Dalam organisasi individu dianggap sebagai keseluruhan yang memiliki kebutuhan ekonomi, sosial, psikologis, dan spiritual yang serta merta dipertemukan dalam organisasi. Dengan kata lain sebuah organisasi seringkali berperan sebagai sebuah keluarga.

Gaya komunikasi tipe 1 ditandai dengan hasrat penonjolan diri individu, komunikasi yang tidak berorientasi pada situasi. Integritas personal atau konsistensi personal menjadi penilaian utama dalam organisasi. Hal ini lebih merupakan hak individu daripada upaya mencari keharmonisan. Singkatnya gaya komunikasi organisasi tipe 1 adalah individual, tidak tergantung satu sama lain, dan terarah secara mandiri (*inner direction*); ditandai dengan *cognitive style; maximum message*, dimana pembicara

menganalisis dan mengemasnya serta menyampaikan dengan jelas, logis dan verbal; banyak pesan verbal; sering tatap muka, interpersonal; kontak mata langsung; *coming to the point*, dimana pembicara menyampaikan pesan lebih berorientasi pada waktu. Pembicara segera menyampaikan inti masalah untuk membuat masalah menjadi jelas; ditandai juga oleh kebiasaan membuat pemisahan antara sikap atau perasaan (*afektif*) dengan pikiran atau ide (*kognitif*) atau dengan tindakan dan penampilan (*behavior*), sehingga mereka lebih fleksibel dalam berkomunikasi; memandang dunia hitam putih, menurut pandangan ini, kata ya berarti ya dan tidak berarti tidak.

Sementara Gaya komunikasi tipe 2 memandang dunia bersifat holistik. Pandangan holistik menganggap bahwa dunia adalah sistem yang tidak dapat dibagi bagi, saling berinteraksi, dan setiap individu merupakan bagian integral dari keseluruhan system. Fungsi individu tidak dapat dilihat dari bagaimana fungsinya secara mandiri, akan tetapi harus dikaitkan dengan prinsip organisasi secara keseluruhan. Jadi, pada pandangan holistik ini kesadaran kelompok lebih ditekankan, sementara perbedaan individual tidak menjadi perhitungan utama. Keterbukaan (*interrelationship*) dan ketergantungan (*interdependence*) merupakan inti pandangan holistik ini.

Implikasi pandangan holistik pada organisasi adalah bahwa kehidupan organisasi merupakan kehidupan saling bergantung satu sama lain. Dalam organisasi, individu dianggap suatu "keseluruhan" yang memiliki kebutuhan ekonomi, social, psikologis, dan spiritual yang serta merta dipertemukan dalam organisasi. Dengan kata lain, sebuah organisasi seringkali berperan sebagai sebuah keluarga. Berorientasi pada kebersamaan, menekankan keharmonisan, meminimalkan perbedaan pandangan secara langsung terutama kepada personal yang memiliki kedudukan yang lebih tinggi. Kemampuan seseorang dalam menyesuaikan diri harus memperhatikan situasi dan konteksnya. Gaya komunikasi tipe 2 ini sangat memperhitungkan lingkungan.

Singkatnya, gaya komunikasi tipe 2 bergantung satu sama lain, berkelompok, kolektif dan terarahkan oleh orang lain (*other direction*). Ditandai dengan *affective communication* yang berarti perasaan atau sikap menjadi hal utama. Seringkali bahasa kiasan merupakan alat elaborasi perasaan dan sikap. Nagashima menyebut komunikasi afektif sebagai *minimum message* dimana pembicara hanya menyampaikan inti informasi dengan asumsi bahwa informasi tersebut telah terseleksi menurut informasi pendengar. Tipe 2 juga ditandai banyak pesan non-verbal, dengan menganut ungkapan “membuat orang mengerti dengan tanpa bicara”, atau “jika anda mencoba tidak memahami apa yang saya sampaikan tadi, saya tidak percaya anda akan memahaminya walaupun saya terus bicara; dan “jika anda benar benar berusaha mengerti saya, anda akan mengerti saya dengan segera, karena itu tidak perlu saya lanjutkan dengan bicara”. Tipe 2 adalah komunikasi bermedia, artinya secara simbolik seseorang yang akan menyampaikan perasaan atau ide pada orang lain menggunakan perantara oranglain atau obyek non bahasa. Hal tersebut terutama dilakukan seseorang pada posisi struktur yang berbeda dengan orang yang dituju. Juga ditandai dengan *coming around the point*, yaitu menyampaikan sesuatu dengan tidak langsung, tetapi dengan masalah lain sekitar inti masalah (*going around*). Mereka berpikir bahwa tindakan tersebut sopan dan natural, termasuk bernilai seni. Bergaya komunikasi total atau holistik, dimana seseorang berbicara dengan oranglain, bukan hanya menyampaikan pesan saja, akan tetapi secara total diekpresikan dalam perasaan, sikap dan perilakunya, sehingga, jika seseorang yang tidak ingin melanjutkan pembicaraan dengan oranglain hal itu berarti menerima sikap, jalan pikiran atau perasaan lawan bicaranya. Terakhir bagi tipe 2 kata ya bisa berarti tidak dan tidak bisa berarti ya, atau kadang kadang ya, kadang kadang tidak. Gaya komunikasinya sering disebut *grey of ented*.

B. Praktik Komunikasi Efektif

Komunikasi organisasi dinilai efektif bila tujuan pesan komunikasi tercapai. Efektivitas komunikasi ditentukan oleh penerima pesan dan bukan oleh pengirim pesan. Dalam praktik kebenaran ini sangat jelas dalam kedua model yang dibahas dalam bagian ini: Model Penerimaan Kewenangan (MPK) yang dikembangkan oleh Chester Barnard dan Model Aturan Lima (MAL) oleh Keith Davis. Sebagaimana jelas terimplikasi dari namanya, MPK menjelaskan komunikasi formal antara manajer dengan bawahan hanya efektif bila bawahan menyetujui pesan komunikasi. Komunikasi atasan hanya efektif (Barnard, 1938: 165), bila terpenuhi keempat persyaratan berikut ini:

1. Bawahan menerima dan dapat mengerti komunikasi atasan;
2. Menurut persepsi bawahan, komunikasi atasan itu tidak bertentangan dengan tujuan dari organisasi;
3. Menurut persepsi bawahan, komunikasi itu secara keseluruhan tidak merugikan kepentingan pribadinya;
4. Bawahan mampu baik secara fisik maupun mental mengerjakan pesan komunikasi tersebut.

Model MPK secara resmi disebut Teori Penerimaan Kewenangan (*the acceptance theory of authority*) karena komunikasi atasan-dalam bentuk perintah dan instruksi dipatuhi dan dilaksanakan bawahan jika kewenangan dianggap karena kewenangan dianggap tidak diselewengkan dalam pesan komunikasi. Singkat kata, komunikasi efektif bila tidak digunakan untuk menyalahgunakan kewenangan dan kekuasaan.

Komunikasi formal adalah efektif (Davis, 1985: 428), penerima pesan menjalani kelima tahapan dalam proses komunikasi. Penerima pesan (1) secara fisik dapat menerima komunikasi melalui panca indera; (2) mengerti isi pesan komunikasi; (3) mematuhi isi pesan; (4) menggunakan dalam praktik; dan akhirnya (5) memberi umpan balik. Komunikasi organisasi pasti tidak efektif, jika penerima pesan tidak melaksanakan salah satu dari kelima syarat tersebut. Komunikasi organisasi mempunyai tujuan untuk

membuat seluruh anggota organisasi mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Namun tujuan itu hanya tercapai bila para anggota organisasi, terutama jajaran manajemen, mampu melaksanakan komunikasi efektif. Kemampuan berkomunikasi efektif adalah bukan bakat, melainkan hasil pembelajaran dan latihan. Maka pimpinan organisasi mempunyai tanggung jawab atas terciptanya komunikasi yang efektif melalui program pembelajaran dan pelatihan komunikasi.

C. Kualitas dan Distorsi Pesan

Dapatkah organisasi selalu melaksanakan dan memelihara proses aliran pesan-pesan (*flux*) dengan efektif? Data empiris menunjukkan bahwa komunikasi organisasi rentan terhadap distorsi, yaitu kerusakan pesan yang ditimbulkan oleh berbagai kekuatan dari beragam sumber. Sumber distorsi pesan dalam komunikasi organisasi pada dasarnya ada empat macam, yaitu faktor personal, faktor organisasi, faktor situasi, dan temporal. Hardjana (2016) menjelaskan hal secara panjang lebar dalam uraian berikut.

Kualitas pesan berarti tingkat kemampuan penerima sehingga stimulus membuat pesan untuk mereproduksi secara tepat pesan yang telah diterima. Kualitas pesan juga disebut kesetiaan pesan (*message fidelity*), yaitu pesan yang tidak menyeleweng sepanjang perjalanan proses komunikasi. Dalam komunikasi interpersonal kesetiaan pesan berarti derajat korespondensi antara pesan yang dikirim dan pesan yang diterima dan diungkap kembali adalah tinggi.

Distorsi adalah kerusakan pesan yang disebabkan oleh berbagai kesalahan dalam proses, termasuk proses pembuatan sandi (*encoding*), pemilihan saluran untuk pengiriman pesan (*transmitting*), kerusakan saluran (*channel*), penguraian kode yang diterima dari saluran (*decoding*), penafsiran (*interpreting*), kesepakatan tentang pelaksanaan pesan (*effect*), dan pembuatan kode untuk umpan balik (*feedback*), muatan pesan (*message load*), dan situasi (*situation*). Singkat kata, kualitas pesan rentan terhadap distorsi

yang bersumber pada faktor-faktor pribadi, organisasi, faktor situasi, dan desakan waktu.

Faktor Pribadi.

Ada sejumlah prinsip yang mencerminkan faktor-faktor pribadi yang mendorong distorsi pesan dalam proses komunikasi, yang berawal dari kecenderungan dalam penggunaan daya-daya indrawi, panca indera terhadap stimulus lingkungan. Faktor-faktor pribadi meliputi persepsi, kepercayaan, keterbatasan, bahasa, makna ganda, pertentangan antara verbal dan Non verbal, ambiguitas pesan, keterbatasan memori, dan motivasi.

Persepsi.

Pembentukan persepsi berlangsung melalui proses indrawi, seleksi, organisasi, dan penafsiran stimulus. Daya tangkap panca indera manusia memiliki keterbatasan, sehingga hanya mampu memproses sebagian dari stimulus-stimulus yang menerpanya. Sifat selektif dari persepsi buat kita hanya memfokuskan perhatian pada jumlah stimulus yang sangat terbatas untuk diproses. Seleksi dilakukan atas dasar minat, daya tarik, dan kemanfaatan.

Kepercayaan.

Persepsi dipengaruhi oleh cara kita berbicara tentang orang, benda-benda, dan peristiwa tiwa. Namun kepercayaan kita-apa yang kita percayai-mengubah persepsi kita.

Kalau kita mengharapkan orang lain bereaksi negatif terhadap saran kita, maka kita akan mempersepsikan dia sebagai bertindak negatif.

Sebaliknya, kalau kita percaya orang itu cerdas dan kompeten, kita cenderung melihat perilakunya konsisten dengan kepercayaan kita tentang dia. Lagi pula, kalau orang itu melihat kita mengharapkan 'sesuatu yang besar' dari dia, ia cenderung berusaha untuk tampil begitu. Kepercayaan, dukungan, kehangatan, dan kebaikan pada dasarnya adalah persepsi juga.

Keterbatasan Bahasa.

Persepsi kita tentang orang, benda, dan peristiwa jarang sekali berkorespondensi secara benar dengan realitas, karena kita cenderung melihat apa yang kita percayai tentang orang, benda, dan peristiwa. Komunikasi kita menggunakan bahasa untuk mengungkapkan persepsi kita. Bahasa mestinya dapat seutuhnya mencerminkan dan memaparkan apa yang kita bicarakan. Namun bahasa juga tidak bebas dari meta bahasa. Tanda-tanda nonverbal, yang juga kita sebut bahasa non verbal, sering bertentangan dengan apa yang kita maksudkan dengan bahasa verbal. Kata bukanlah benda yang diwakilinya atau yang hendak kita ungkapkan. Kata manajer bukan orangnya. Bahasa adalah untuk membuat abstraksi atau generalisasi, padahal orang, benda, dan peristiwa tidak sama dan dapat berubah.

Singkat kata, bahasa tidak pernah secara sempurna mewakili apa yang dimaksudkan. 'Kenyataan' dibentuk oleh bahasa dan tidak mencakup kebulatan apa yang ada secara keseluruhan. Dengan banyaknya tingkatan perasaan, reaksi, dan eksistensi maka tidak mengherankan jika kemampuan bahasa kita terbatas guna mewakili dunia dan segala kejadian di dalamnya. (Haney, 1967).

Makna Ganda.

Arti pesan dapat terjadi pada tingkatan ganda, yakni pada isi dan pada relasi. Pesan terdapat dalam simbol bahasa verbal maupun bahasa nonverbal. Tampilan orang dalam komunikasi merupakan kombinasi dari apa yang diucapkan (verbal) dan apa yang dilakukan (nonverbal). Arti menurut isi disebut tingkatan denotatif dan arti menurut relasi disebut tingkatan konotatif atau interpretif. Arti denotatif adalah arti harfiah, yang mengacu pada orang, benda, dan peristiwa yang memang ada. Sementara arti konotatif menunjukkan hubungan, yakni bagaimana pesan harus diterima dan ditafsirkan, misalnya ucapan yang disertai senyum ditafsirkan berbeda dengan pesan yang disertai kernyit dahi.

Pertentangan antara Bahasa Verbal Dan Non Verbal.

Orang tidak pernah dapat berhenti berkomunikasi. Charles Redding dan George Sanborn (1964) menegaskan bahwa 'Komunikasi berjalan terus, dikehendaki atau tidak, sebab orang lain terus akan memaknai apa yang dikatakan dan apa yang tidak dikatakan, yang dilakukan atau tidak dilakukan.' Pesan nonverbal mencapai sepuluh kali lipat pesan verbal, ketika orang mencoba mengungkapkan perasaan atau sikapnya terhadap orang lain. Bila terdapat ketidaksesuaian antara pesan nonverbal dan pesan verbal, umumnya orang mengacu pada pesan nonverbal. Dalam hubungannya dengan pesan verbal, pesan nonverbal dapat melaksanakan beberapa fungsi: (1) mempertajam atau mempertegas dengan mengulang pesan sama dengan pesan verbal, misalnya "Bagus" sambil mengacungkan jempol; (2) menentang atau meniadakan pesan verbal, misalnya "Aku tidak marah" teriaknya sambil memukul meja; (3) menggantikan pesan verbal, karena berdiri sendiri tanpa disertai pesan verbal, misalnya tanpa mengucapkan sepatah kata pun, karyawan menganggukkan kepala saat melihat bos dari kejauhan; (4) memberi penekanan pada bagian pesan verbal, misalnya 'Oh, hai' diikuti diam dan pelukan panjang; dan (5) mengatur arus pesan, misalnya angkat tangan, sebagai tanda ingin bicara.

Ambiguitas Pesan.

Pesan yang tidak jelas atau sengaja disamarkan cenderung menimbulkan distorsi. Menurut Thayer (1968) ada tiga jenis ambiguitas yang terjadi dalam komunikasi, yakni ambiguitas arti (*meaning*), ambiguitas maksud (*intent*), dan ambiguitas dampak (*effect*). Ambiguitas arti terkait dengan ketidakpastian dalam meramalkan apa arti yang berasal dari pencetus pesan. Orang tidak begitu siap.

Dan efisien dalam menentukan arti apa yang hendak dikatakan atau ditulis. Semakin besar ambiguitas pesan, semakin sukar kita memahami artinya. Ambiguitas maksud terkait dengan ambiguitas dalam meramalkan mengapa orang menulis atau berkata begitu,

saat itu, dalam situasi sedemikian itu. Bila kita tidak tahu mengapa orang itu 'cemberut' saat berkomunikasi pada kita, maka timbul ambiguitas tentang apa maksudnya. Ambiguitas dampak adalah terkait dengan konsekuensi dari pesan. Kita tidak tahu apa yang akan terjadi saat calon gubernur dalam kampanye berpidato di atas truk bak bukaan: "Pasti, akan saya penuh dalam 100 hari saya jadi gubernur. Coblos saja kumisnya." Benarkah janji kampanye punya konsekuensi? Mana mungkin calon memenuhi janji yang diobral, mana janji yang dapat dipenuhi?

Daya Memori.

Daya ingat manusia cenderung mendistorsi informasi yang disimpan melalui penajaman (*sharpening*) dan pemangkasan (*leveling*). Umumnya orang cenderung memangkas banyak rincian dari peristiwa yang tidak menyenangkan, sehingga cerita dalam ingatan rusak, berubah, dan tidak lengkap. Sebaliknya, orang cenderung menambah, mempertajam, dan melengkapi pengalaman yang menyenangkan dengan banyak rincian, sehingga cerita berubah menjadi lebih tajam dan jelas. Singkat kata, kecenderungan memori membuat informasi terdistorsi.

Motivasi.

Ada tiga jenis motivasi yang mendistorsi informasi, yakni sikap terhadap isi pesan, kepentingan pribadi, dan penerima pesan. Orang yang 'rasialis' menggeneralisasi informasi yang negatif, sedang yang 'pro-integrasi' menggeneralisasi informasi yang positif tentang suku lain. Dalam organisasi manajer cenderung berkomunikasi dengan mereka yang tidak menghambat pencapaian tujuan pribadi dan kepentingan pribadi. (Jackson, 1959). Akhirnya, orang cenderung mendistorsi informasi negatif bagi orang yang hendak diajak berkomunikasi.

Faktor Organisasi.

Faktor-faktor yang bersumber pada organisasi yang dapat mendistorsi pesan adalah kedudukan, hubungan hierarki,

kewenangan membuat keputusan, impersonalisasi, sistem aturan dan kebijakan, dan spesialisasi kerja.

Kedudukan.

Jabatan dalam struktur hierarki berpengaruh pada cara pandang, sistem nilai, pengharapan, dan keterbatasan tertentu yang berbeda dengan orang-orang yang berkedudukan lain. Penyelia memiliki pandangan berbeda dari bawahan dalam hal disiplin dan tentang organisasi. Setiap kedudukan menuntut perspektif dan komunikasi berbeda mengenai berbagai persoalan organisasi. Menduduki jabatan dalam organisasi berarti mendistorsi pesan-pesan komunikasi organisasi. (Katz dan Kahn, 1966).

Hubungan Hierarki.

Hubungan vertikal dan horizontal memengaruhi cara orang berkomunikasi. Posisi-posisi dalam hierarki membuat perbedaan pandangan tentang status, termasuk jajaran manajemen dan karyawan operasional. Mereka yang berada di jajaran manajemen mempunyai kontrol yang lebih besar terhadap kehidupan karyawan operasional. Bawahan cenderung hati-hati jika hendak membicarakan masalah dengan atasan dan menghindari hal-hal yang sensitif bagi atasan. Maka kebiasaan ABS (asal bapak senang) adalah rumus umum dalam pembicaraan antara bawahan dan atasan. Sebaliknya, atasan cenderung tidak membicarakan hal-hal yang dapat menurunkan status.

Kewenangan Pembuatan Keputusan.

Sentralisasi dibutuhkan untuk kegiatan-kegiatan koordinasi dan arus informasi dalam organisasi. Struktur organisasi dibentuk untuk membatasi jumlah orang yang punya kewenangan, karena kalau jumlahnya besar maka keputusan mereka bisa simpang siur, berbeda arah, dan ketimpangan dalam pembagian beban kerja. Kewenangan membuat keputusan berarti juga kewenangan penyaringan informasi, koordinasi, pengarahan, dan hubungan.

Beban Muatan.

Informasi tidak mengalir merata kesemua orang dan sesuai kebutuhan tugas. Akibatnya, ada orang dengan kedudukan tertentu yang kebanjiran informasi, sehingga mengalami kelebihan beban (*overload*) dan ada yang kekurangan beban informasi (*underload*). *Overload* berarti orang tidak mampu memproses semua informasi secara tepat, benar, dan tepat waktu sehingga ia tidak dapat memberi tanggapan efektif. Sebaliknya *underload* membuat orang bosan, tidak cermat, apatis, dan tidak peka terhadap informasi yang diterima.

Hubungan Impersonal.

Hakikat komunikasi formal adalah komunikasi antar kedudukan (*positional communication*), yang bersifat impersonal. Dalam hubungan antar kedudukan, orang diperlakukan sebagai ‘jabatan’ bos, direktur, manajer, mandor, dan pekerja. Hal ini membuat orang mengekang emosi, dan tidak mengharapkan orang lain mencurahkan isi hati dan emosi di dalam komunikasi. Akhirnya, orang tidak peka terhadap emosi orang-tidak ada rasa terharu, belas-kasih, atau bersimpati. Dalam pemecahan masalah, hanya mengandalkan aturan tanpa mempertimbangkan dampaknya pada orang-orang yang tertimpa masalah.

Sistem Aturan Dan Kebijakan.

Pikiran dan cara orang berkomunikasi terkena pengaruh sistem aturan dan kebijakan, yang dibuat dengan asas impersonalitas: arah pembuatan keputusan atas segala persoalan bersifat impersonal, hingga menghasilkan hubungan impersonal, birokratis dan rutin-dingin, tanpa peduli, dan jaga ‘jaraksosial’.

Spesialisasi Kerja.

Hasil pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh pada persepsi dan cara orang berkomunikasi. Karyawan dengan keahlian dan keterampilan khusus menggunakan kosa kata yang asing bagi orang-orang awam. Mereka menggunakan banyak jargon yang membuat komunikasi mereka menjadi *bottle-neck* yang

penghambat pemahaman orang awam. “Spesialisasi hanyalah persekongkolan untuk menyiasati orang awam,” kata dramawan George Bernard Shaw, pemenang Hadiah Nobel dari Inggris awal abad lalu. Lagi pula, spesialisasi juga sering memperuncing persaingan, sehingga konflik kelompok menjadi makin keras sebagai akibat dari komunikasi yang terdistorsi. Akhirnya, spesialisasi membuat orang berpandangan sempit dan tertutup terhadap fungsi-fungsi lain, sehingga sulit mengerti persoalan-persoalan yang dihadapi orang-orang lain.

Faktor Situasi Fisik Dan Temporal.

Tidak semua kegiatan dalam organisasi terjadwal. Banyak persoalan muncul mendadak dan perlu dicarikan solusi dengan segera. Dalam situasi terdesak waktu, orang tidak dapat berpikir dengan tenang, sehingga sering cenderung bertindak emosional. Maka sering terjadi salah komunikasi. Persepsi, pikiran yang kurang rasional, dan cenderung emosional membuat komunikasi terdistorsi dan tidak lengkap, sehingga mengakibatkan banyak salah tangkap dan reaksi emosional. Akhirnya, perlu juga disebutkan bahwa komunikasi rentan distorsi di dalam kondisi fisik yang terpolusi, seperti ruangan gaduh, panas, gelap atau salah tempat-tulalit tidak ada signal. □

Bab 6

AUDIT KOMUNIKASI DAN PELAKSANAANNYA

Sebagaimana pemeriksaan oleh akuntan dan dokter yang menyediakan informasi yang dibutuhkan klien untuk memelihara kesehatan, begitu pula audit komunikasi yang menyediakan informasi yang maju yang dapat mencegah kejatuhan yang besar bagi organisasi.

Organisasi yang melaksanakan audit komunikasi akan memperoleh manfaat informasi valid tentang sistem komunikasi mereka. Data hasil audit dapat digunakan untuk: Membandingkan status sistem organisasi sebelum dan sesudah diukur, serta menentukan dampak dari program komunikasi yang baru; Membandingkan data sebelum dan sesudah survey untuk menentukan dampak inovasi organisasi; Mengidentifikasi struktur organisasi terbaru sebagai alat bantu untuk mencapai reorganisasi yang berhasil; Mengidentifikasi pengelompokan komunikasi kunci yang berguna dalam restrukturisasi; Mengidentifikasi biaya komunikasi; Mengembangkan program pelatihan komunikasi baru yang bertujuan untuk memecahkan masalah organisasi yang ditemukan dalam audit.

Organisasi yang memiliki akses kepada data hasil audit komunikasi akan dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam organisasi. Pertanyaan-pertanyaan ini dikelompokkan menurut wilayah kajiannya, yaitu:

1. Homophily studies

Dapatkah kebutuhan komunikasi diprediksi melalui kedekatan/kesamaan?

2. *Apprehension studies*

Apakah jenis demografi (usia, status, pendidikan, dll.) mempengaruhi pemahaman?

3. *Credibility Studies*

Apakah kredibilitas sumber mempengaruhi kebutuhan komunikasi penerima?

4. *Contingency Theory Studies*

Apakah jenis organisasi berbeda memiliki kebutuhan komunikasi yang berbeda?

5. *Network Studies*

Apakah peran jaringan mempengaruhi atau menentukan kepuasan komunikasi

6. *Communication and Organizational Effectiveness Studies*

Apakah keefektivan komunikasi mempengaruhi keefektivan organisasi.

A. Prosedur Audit

Greenbaum telah mengajukan suatu prosedur audit yang berhubungan dengan keseluruhan sistem komunikasi dan aktivitas komunikasi khusus yang mewakili bagian sistem.

Struktur yang berkaitan dengan Keseluruhan Sistem Komunikasi Aspek makro pemeriksaan sistem komunikasi mengharuskan bahwa perhatian pertama kali diberikan pada tujuan dan rencana organisasi untuk menentukan kebijakan komunikasi yang tersirat maupun tersurat. Kemudian menentukan prosedur apa yang diikuti untuk pengenalan metode komunikasi yang inovatif dan letak tanggung jawab bagi keseluruhan sistem komunikasi. Data yang dihasilkan dari penentuan tersebut, bersama dengan bahan umum seputar pengaruh lingkungan yang berhubungan dengan sikap kepemimpinan, mewakili inti informasi yang dapat disebut sebagai "faktor-faktor situasional organisasi. Faktor-faktor ini, bersama dengan pengetahuan tentang rencana, kebijakan. Metode implementasi, tanggung jawab, dan perilaku,

menyediakan dasar bagi penentuan terhadap pengajuan perubahan dan program komunikasi pendukung bagi keseluruhan sistem komunikasi.

Rencana Kerja bagi Pemeriksaan terhadap Keseluruhan Sistem Komunikasi Tahapan pertama ialah penemuan fakta yang bertujuan untuk menentukan sasaran, kebijakan, dan aktivitas komunikasi organisasi, sekaligus memastikan sifat pengawasan sistem komunikasinya. Pengalaman mengindikasikan bahwa temyata lebih mudah untuk mendata aktivitas komunikasi daripada menentukan sasaran dan kebijakan organisasi sebab kebijakan organisasi biasanya tidak terdata atau tidak terdokumentasikan. Identifikasi pengawasan sistem komunikasi dapat menghasilkan daftar tanggung jawab atasan dan bawahan dalam organisasi. Tahapan kedua adalah analisis yang bertujuan untuk mempelajari aktivitas organisasi yang sudah terdata dalam keseluruhan sistem dan menentukan kekuatan dan kelemahan sistem secara umum. Tahapan ketiga yaitu evaluasi yang bertujuan untuk merangkum temuan dan analisis yang dihasilkan dari tahapan sebelumnya dan membuat kesimpulan tentang ketepatan aktivitas yang sudah ada dalam penerapan kebijakan.

Struktur yang Berkaitan dengan Aktivitas Komunikasi Khusus. Aspek mikro dalam pemeriksaan sistem komunikasi berkonsentrasi pada aktivitas komunikasi perorangan. Setelah pernyataan tersirat tentang sifat dan sasaran aktivitas dibuat, aktivitas komunikasi khusus selanjutnya dianalisis untuk mengembangkan instruksi prosedural praktis dalam pelaksanaan aktivitas. Penting juga untuk menentukan standar bagi performa aktivitas yang dianggap memuaskan sebagai dasar dalam menilai kualitas aktivitas komunikasi khusus, baik secara luas maupun sempit. Ketika data yang merupakan hasil pengukuran terhadap performa aktual dibandingkan dengan standar yang ada, maka dimungkinkan untuk menggarisbawahi penyimpangan khusus yang membutuhkan penelitian lebih lanjut. Item yang dikecualikan ini sebaiknya diteliti untuk mengidentifikasi perubahan dalam kebijakan dan/atau aktivitas, serta pelatihan dan tindakan

pendukung lainnya yang dibutuhkan bagi aktivitas komunikasi khusus.

Rencana Kerja bagi Pemeriksaan terhadap Aktivitas Komunikasi Khusus. Tahap pertama ialah penemuan fakta yang bertujuan untuk menentukan sifat dan sasaran aktivitas, kriteria performa yang relevan, petunjuk prosedural dalam melaksanakan aktivitas, dan standar performa. Tahap kedua adalah analisis yang bertujuan untuk mempelajari aktivitas komunikasi khusus dalam rangka menentukan apakah performanya sudah memenuhi standar. Ketika terdapat indikasi performa terkini, situasi yang menunjukkan penyimpangan serius dari standar yang ada perlu dipisahkan dan faktor situasional yang mempengaruhi sikap komunikasi dalam aktivitas khusus itu perlu dipelajari. Tahap ketiga yaitu evaluasi yang bertujuan merangkum temuan dan analisis terhadap aktivitas komunikasi khusus dan menarik kesimpulan tentang ketepatan performa sekarang untuk mencapai sasaran dan standar performa yang sudah ditentukan.

B. Instruments Audit

Pada tahun 1971, International Communication Association (ICA), suatu perkumpulan nonprofit yang beranggotakan para profesional komunikasi, mengawali proyek audit komunikasinya sebagai respon dari kurangnya prosedur standar dalam menilai sistem komunikasi organisasi. Alat pengukuran yang biasa digunakan dalam audit komunikasi, antara lain:

1. Questionnaire Survey

Responden dapat mengidentifikasi persepsi mereka terhadap current status (situasi yang ada) dalam sistem komunikasi mereka dibandingkan dengan kebutuhan mereka atau ideal status. Validitas skala ditentukan berdasarkan hubungan pribadi mereka terhadap komunikasi organisasi, kemampuan untuk memperkirakan keluaran organisasi, dan konsistensi terhadap pengukuran validitas komunikasi organisasi sebelumnya.

2. *Interview*

Anggota organisasi yang dipilih secara acak atau terencana ditanyai dalam suatu wawancara empat mata, tujuan utamanya yaitu untuk menguatkan dan/atau memperluas hasil yang dilaporkan menggunakan alat pengukuran lainnya. Wawancara ini dilakkan secara rahasia (terkadang alat perekam digunakan untuk memfasilitasi analisis data).

3. *Network Analysis*

Responden menunjukkan perluasan tipe komunikasi mereka dengan masing-masing individu dalam unit atau bagian mereka (atau dengan individu kunci di luar unit mereka). Instrumen ini dilengkapi dalam suatu pertemuan kelompok yang tidak lebih dari tiga puluh menit.

4. *Communication Experience*

Responden menggambarkan episode komunikasi kritis yang mereka rasakan yang mewakili jenis komunikasi sukses atau tidak sukses. Data kualitatif ini menambah banyak kekayaan dan menyediakan informasi dari alat audit lainnya.

5. *Communication Diary*

Masing-masing partisipan diminta untuk mengisi buku harian yang berisi aktivitas komunikasi khusus (percakapan, telepon, rapat, bahan tertulis yang dikirim maupun diterima, dll) dalam periode satu pekan. Formulir disediakan untuk menyederhanakan pendokumentasian terhadap aktivitas komunikasi ini.

C. Penghubung Untuk Logistik dan Timetable

Ketika audit dilaksanakan, ICA merekomendasikan bahwa organisasi sebaiknya membentuk suatu komite liaison audit yang bertugas untuk:

1. Membantu melaksanakan logistik audit (menyelenggarakan wawancara, dan lain lain).

2. Menerima laporan audi, dan pat sementara.
3. Mengkomunikasikan informasi pra-audit, audit, dan pascaaudit kepada organisasi.
4. Menerima laporan audit akhir.
5. Memulai untuk menentukan prioritas kepada kesimpulan dan rekomendasi.

D. Bentuk Rekomendasi Audit

Hasil audit dilaporkan secara lisan maupun tulisan kepada pihak yang berkepentingan. Setelah Top management memeriksa hasil, data biasanya diperlihatkan kepada jajaran middle management. Kemudian, temuan audit (baik menyenangkan maupun tidak) diringkas dan disebarluaskan, dengan rekomendasi, kepada seluruh anggota organisasi.

Akhirnya, program yang merupakan realisasi dari rekomendasi pun dilaksanakan. Beberapa rekomendasi yang dilaksanakan oleh para klien ICA:

1. Penambahan saluran komunikasi formal baru (*newsletter*, sistem telepon baru, dll).
2. Pengembangan tujuan komunikasi.
3. Membuka kebijakan pada beberapa topik informasi.
4. Peningkatan dalam komunikasi informal (makan siang bersama beberapa eksekutif penting kegiatan sosial dan lain-lain).
5. Mempekerjakan orang untuk meningkatkan fungsi komunikasi perusahaan.
6. Penambahan liaison untuk memfasilitasi komunikasi horizontal antara pengguna computer dan karyawan bidang komputer.
7. Perubahan jumlah informasi yang dikomunikasikan tentang jenjang karir dan fungsi karyawan.
8. Memperbaiki masukan dari top management untuk meningkatkan proses perencanaan, baik jangka pendek dan jangka panjang.

9. Peningkatan kualitas pertemuan rutin.
10. Melatih kembali kemampuan komunikasi karyawan manajemen tertentu.
11. Memperbaiki dan memperbanyak pengawasan rutin terhadap citra eksternal perusahaan di mata publik tertentu.

E. Teknik Pengumpulan Dan Analisa Data Audit

Teknik yang digunakan dalam audit komunikasi untuk mengumpulkan dan menganalisa data mengikuti pola definisi teknik, contoh penggunaannya, kekuatan dan kelemahan teknik yang digunakan, deskripsi sifat data yang dihasilkan oleh teknik dan teknik analisa yang tepat. Kebanyakan dari teknik pengumpulan data yang umum digunakan dalam audit komunikasi dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kategori, yaitu:

1. Observation Technique

Termasuk mengamati dan mencatat perilaku diri sendiri maupun orang lain. Ketika kita mengamati dan mencatat perilaku kita sendiri, maka kita terlibat dalam suatu *duty study*. Sedangkan ketika kita mengamati perilaku orang lain, kita bertindak sebagai trained observer atau pengamat terlatih.

a. Duty Study

Juga dikenal dengan istilah *self-recording technique* atau *communication log* atau *communication flow sheet*, yaitu memberikan responden cara untuk merekam perilaku mereka sendiri baik secara terus menerus atau secara periodik. Keuntungan utama dari *duty study* adalah menyediakan informasi detail tentang jumlah komunikasi, jaringan yang digunakan dan aturan yang diikuti. Hal ini menghindari bias pengamat dan menghindari ketergantungan pada memori. Sedangkan kelemahan yang utama adalah memerlukan waktu yang lama sehingga kemungkinan tidak praktis. Menghasilkan data dalam jumlah besar dan beberapa diantaranya mungkin tidak dapat digunakan. Tergantung

pada kepercayaan responden dan keinginan untuk bekerja sama. Itu tidak memberikan informasi tentang distorsi pesan, tingkat aliran pesan dan redundansi jaringan. Data yang dihasilkan melalui *duty study* terutama bersifat nominal (frekuensi) sehingga analisisnya terbatas terbatas pada deskripsi dan statistic non parametric. Sebagai contoh, rata-rata (*mean*) lama waktu dalam suatu aktivitas, persentase dari waktu yang dihabiskan untuk berinteraksi dengan orang tertentu, perbedaan dalam topik diskusi antara beberapa orang dapat dihitung tingkat signifikansinya. Sebagian besar statistic ini dapat dihitung secara simultan dengan program computer yang disebut *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) Codebook*.

b. Trained Observer

Trained Observer melihat dan menggambarkan perilaku orang lain daripada dirinya sendiri. Teknik ini serupa dengan *duty study*, tapi responden tidak harus mencatat perilaku komunikasi mereka. Keuntungan utama pada teknik ini serupa dengan *duty study*; menyediakan suatu metode yang nyaman untuk mendeskripsikan load komunikasi personil kunci; menyediakan informasi terkait network dan direction; memungkinkan tidak ada campur tangan atau kontaminasi responden. Kelemahan utamanya adalah metode ini memerlukan banyak waktu, memerlukan *training* atau pelatihan untuk pengamat dan metode ini membawa beberapa resiko yang menyebabkan perilaku menyimpang dari pola normal. Data dan analisis data yang digunakan serupa dengan *duty study*.

2. Questionnaire-Interview Techniques

Questionnaire-Interview Techniques secara general mencari data tentang persepsi, sikap dan pengetahuan responden tentang informasi dalam organisasi. Kuesioner adalah instrument tertulis yang mencari informasi tentang sikap, pengetahuan dan persepsi seseorang. Sedangkan interview memungkinkan interaksi yang

banyak antara interviewer dan interviewee. Interview mempunyai keuntungan yang berbeda daripada kuesioner yang memungkinkan interviewee untuk memberikan pertanyaan kepada *interviewer* ketika mereka tidak memahami pertanyaannya. Permasalahan yang peneliti hadapi adalah kesulitan membaca kuesioner mereka. Semakin sulit kuesioner untuk dibaca, kemungkinan hasil anda kurang akurat. Kuesioner harus dibaca dalam gaya *language as spoken* daripada *language in print* yang lazim dalam beberapa survey. Suatu metode yang dapat digunakan untuk menilai kuesioner survey apakah dapat dibaca adalah Gunning Fog Index. Fog Index adalah tingkat membaca yang penting untuk pembaca untuk mampu memahami isi kuesioner survey.

Dua instrument yang umum digunakan dalam audit komunikasi adalah analisis ECCO dan analisis jaringan.

(1) Episodic Communication Channel in Organization (ECCO) Analysis

ECCO analysis dikembangkan oleh Keith Davis sebagai sebuah instrument untuk menganalisa dan memetakan jaringan komunikasi dan mengukur tingkat aliran, distorsi pesan dan redundansi. Administrasi instrument ini sangat sederhana. Responden diminta untuk mengisi form ECCO dihadapan peneliti. Ketika responden mempunyai pertanyaan, mereka bebas bercakap dengan peneliti. Kuesioner kemudian dikodekan, ditabulasi dan dianalisa dengan alat Teknik statistic yang tepat.

(2) Network Analysis

Tujuan dari analisa jaringan adalah: (i) untuk mengidentifikasi pathway tertentu melalui aliran informasi dalam suatu organisasi tertentu. (ii) untuk membandingkan operasional pathway ini (jaringan komunikasi) dengan yang direncanakan. (iii) untuk menentukan bottleneck yang potensial dan *gatekeepers* informasi dengan membandingkan peran komunikasi personil kunci (*isolates, liaison, anggota*

kelompok) dengan peran yang diharapkan atau penempatan struktur organisasi. (iv) untuk membantu suatu organisasi lebih efektif dalam beroperasi dalam usahanya untuk mencapai tujuan. Produk utama dari analisis jaringan terkomputerisasi adalah: (i) *computer generated maps* untuk semua jaringan komunikasi operasional yang relevan dengan audit tertentu, (ii) *computer-generated comparison* yang aktual dengan jaringan yang diharapkan, (iii) *computer identification* untuk semua personil organisasi sebagai anggota kelompok kerja, liaison antara kelompok atau isolates dalam organisasi. (iv) *computer-generated comparisons* antara yang faktual dengan peran jaringan komunikasi yang diharapkan.

Richard telah mengembangkan suatu program mikro komputer jaringan (FATCAT) atau analisis konteks sosial yang berkaitan dengan hubungan dalam organisasi. FATCAT mampu menganalisa sosial ekonomi (atau fitur demografi lainnya yang mengkarakteristikan individu) pada variabel hubungan jaringan seperti frekuensi interaksi, tujuan atau isi kontak, tingkat kepuasan dengan capaian dan lain-lain.

Teknik lainnya, *communication gradients*, untuk menguji konteks dan struktur organisasi, yang dikembangkan oleh Johnson, merupakan sebuah representasi komunikasi intensif dalam batasan fisik suatu organisasi. Intensitas komunikasi diukur seperti, frekuensi kontak, rata-rata frekuensi kontak individu, respon yang memuaskan dan pentingnya komunikasi, dapat dikaitkan dengan work station dan rest station untuk menentukan dimana dan antara siapa komunikasi dilakukan dalam organisasi. Teknik ini menguji struktur komunikasi dan isi komunikasi dalam organisasi. Data dari analisis jaringan mungkin digunakan untuk menjawab pertanyaan tentang seluruh organisasi, tentang kelompok tertentu dan individu yang spesifik.

Penggunaan analisis jaringan dalam Teknik audit komunikasi mendapatkan kritik. Kritik utama Jablin antara lain:

- a. Teknik ini terutama tergantung pada ingatan subyektif dari subyek untuk mengidentifikasi secara sosiometri kontak komunikasi utama mereka.
- b. Error tambahan dalam pengukuran dapat dideteksi ketika orang tidak secara timbal balik mengindikasikan bahwa mereka berkomunikasi satu sama lain.
- c. Kebanyakan metodologi Analisa jaringan membutuhkan penggunaan data sensus daripada data randoms seperti biasanya yang digunakan pada kebanyakan survey.

3. Content-Analysis Tecnique

Untuk menganalisa isi suatu pesan, Budd, Thorp dan Donohew menentukan content analysis sebagai suatu Teknik sistematis untuk menganalisa isi pesan dan penanganan pesan. Terdapat beberapa program computer seperti CATPAC yang dikembangkan oleh Joseph Woelfel untuk menganalisa interview.

F. Permasalahan Praktis dalam pengumpulan Data

Beberapa permasalahan praktis dalam pengumpulan data atau lapang adalah:

1. Minimnya interaksi dengan gatekeeper organisasi
2. Tidak semua anggota dalam organisasi peduli pada studi yang dilakukan
3. Tekanan waktu
4. Kebutuhan peneliti terhadap informasi tentang studi lapang
5. Kurangnya Kerjasama kelompok selama studi

G. Kerangka dan Konten Laporan Audit

Bagian ini tidak membahas mekanisme menulis laporan penelitian. Maksud pembahasan ini adalah Memberikan pendekatan untuk meringkas hasil dari audit komunikasi dalam suatu organisasi Tabel berikut adalah contoh daftar isi sebuah laporan analisis komunikasi. Contoh ini diambil dari salahsatu yang

digunakan yang cukup sukses (terkait dengan komentar mahasiswa) pada University of Montana, Department of Speech Communication yang dirancang oleh R. Wayne Pace ketika dia berada disana.

Bagian I (bidang studi) menempatkan studi khusus dalam isian bidang komunikasi organisasi. Bagian ini menyediakan hubungan lebih lanjut studi dengan teori yang ada atau berkembang. Bagian II (studi organisasi) lebih banyak menggambarkan dan menyusun konteks dalam studi yang dilakukan. Bagian III (metode, prosedur dan teknik pengumpulan data) menyediakan auditor dengan sebuah peluang untuk menjelaskan secara tepat bagaimana mereka melaksanakan studi. Jika bagian ini dijelaskan dengan baik dan jelas, auditor lain harus mampu mereplikasi studi ini. Bagian IV (analisis dan temuan) memungkinkan auditor untuk menyajikan dan menginterpretasikan data mereka, mengaitkannya dengan pernyataan sebelumnya tentang tujuan, kebijakan. Bagian V (ringkasan, kesimpulan dan saran) memberikan pembaca laporan dengan suatu synopsis dari keseluruhan studi. Pengalaman menunjukkan bahwa hanya bagian ini yang dibaca oleh sebagian besar organisasi, sehingga auditor harus mengambil bagian dalam menyusun bagian ini untuk menyajikan kesimpulan dan rekomendasi kunci. Bagian VI (bibliografi) harus berisi seluruh sumberdaya utama dan sekunder utama bagi auditor dalam studi

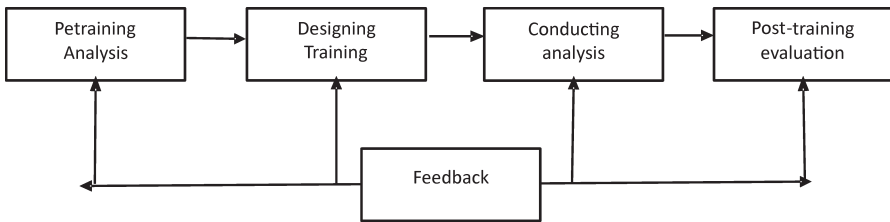
Bagian VII (lampiran) merupakan tempat yang bagus untuk menyajikan instrument yang digunakan (secara total) ketika data original dikumpulkan, dan tulisan procedural (daftar instruksi). Setelah laporan ditulis, harus dipresentasikan pada organisasi.

H. Model Pelatihan Komunikasi Setelah Audit

Merupakan kewajiban suatu organisasi dan pemimpinnya untuk mengambil langkah dalam menguatkan, atau merubah sistem komunikasi dalam sebuah organisasi. Satu rekomendasi yang melibatkan diagnosa komunikasi adalah dengan mengadakan pelatihan (*training*) bagi anggota organisasi. Ada dua model pelatihan. yaitu:

1. General Training Model (GTM)

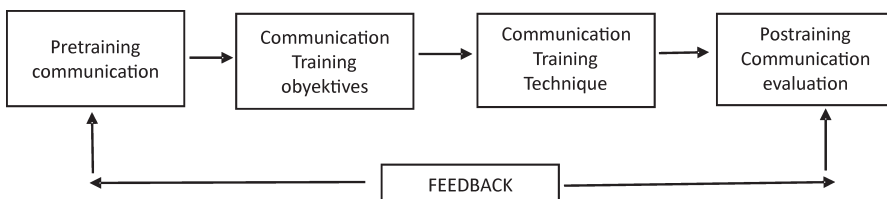
Model ini pertama kali dikembangkan oleh Glaser yang mengungkapkan empat komponen yaitu: tujuan instruksional (*instructional objectives*), perilaku yang diinginkan (*entering behaviour*), prosedur instruksional (*instructional procedures*), dan perkiraan performa (*performance assesment*). Brooks dan Friedrich mengadopsi model ini dan membuat model dengan empat urutan komponen. Yang pertama adalah kemampuan (*capabilities*), diikuti dengan sasaran instruksional (*instructional objectives*), strategi instruksional (*instructional strategies*), evaluasi (*evaluation*), dan feedback dan disingkat dengan nama COSEF. Komponen COSEF inilah yang mendasari model GTM seperti pada ilustrasi di bawah ini;



Pretraining analysis merupakan kegiatan analisis yang mencoba menilai kondisi sebuah organisasi dan mengidentifikasi kebutuhannya dalam kaitannya dengan perkembangan dan perubahan. Komponen kedua adalah designing a training program yang tercakup didalamnya instructional objectives. Pada tahapan ini hasil analisis dituangkan dalam sebuah program pelatihan yang sesuai dengan sasaran yang diinginkan. Komponen ketiga adalah conducting training program, yang mencakup prosedur instruksional dan teknik yang digunakan dalam pelatihan. Komponen keempat adalah post-training evaluation terdiri dari penilaian jangka pendek maupun Panjang terhadap bagaimana sasaran yang telah ditentukan tercapai melalui pelatihan yang telah dilaksanakan. Komponen terakhir adalah feedback yang mengindikasi bagaimana evaluasi data mempengaruhi keempat komponen GTM.

2. Communication Training Model (CTM)

Pada prinsipnya CTM sama dengan GTM, hanya saja pada CTM akan lebih difokuskan kepada masalah komunikasi dalam sebuah organisasi. Ilustrasinya adalah sebagai berikut:



a. Pretraining Communication Analysis

Sebelum anggota organisasi melakukan pelatihan, pertanyaan mendasar yang muncul adalah siapa yang membutuhkan pelatihan? Pelatihan seperti apa yang mereka butuhkan. Beranjak dari pertanyaan ini maka pretraining communication analysis dilaksanakan. Analisis yang dilakukan mencakup perilaku komunikasi, ketrampilan, ataupun sikap dari anggota organisasi. *Pretraining communication analysis* dapat disebut juga dengan audit komunikasi atau prosedur pengukuran subyektif ataupun obyektif lainnya. Semakin valid dan reliable sebuah sistem komunikasi dalam sebuah organisasi, maka akan semakin akurat program pelatihan yang akan memenuhi kebutuhan sistem di masa yang akan datang. Sebuah organisasi juga bisa bekerja sama dengan pihak konsultan dengan menggunakan purchase model, yang mana sebuah organisasi telah melakukan diagnosa secara tepat kebutuhannya dan menginginkan program pelatihan untuk area tertentu.

b. Communication Training Objectives

Sasaran pelatihan komunikasi merujuk kepada perubahan perilaku yang sesuai dengan apa yang menjadi sasaran dalam sebuah pelatihan (*behavioral objective*). Sasaran pelatihan memungkinkan pengajar untuk memperkirakan apa yang bisa dilakukan oleh peserta setelah mereka mengikuti pelatihan.

Secara umum fokus dari sasaran pelatihan komunikasi adalah adanya perubahan perilaku dari para peserta. Sasaran pelatihan menjadi sangat penting karena sasaran dapat memfasilitasi perencanaan penentuan teknik pelatihan yang tepat. Menurut Mager ada tiga kriteria yang bisa digunakan untuk menentukan sasaran pelatihan:

- a. *Observable behavior*, yang merujuk pada apa yang akan dilakukan pengajar untuk menunjukkan pencapaian sasaran. Sebagai contoh ketika pengajar ingin merancang program pelatihan untuk meningkatkan hubungan interpersonal. Langkah pertama adalah mengidentifikasi tiga contoh dimana kegagalan komunikasi interpersonal terjadi. Langkah kedua mengidentifikasi siapa yang terlibat, kapan terjadinya, dan dimana terjadinya. Langkah ketiga adalah mengungkapkan solusi terhadap masalah tersebut.
- b. *Necessary behavioral objective*, merupakan kriteria yang mencoba menentukan kondisi yang tepat agar sasaran bisa tercapai dalam sebuah pelatihan. Kondisi-kondisi ini dapat berupa teknik pelatihan, alat yang digunakan dalam menyampaikan materi, waktu pelatihan dan sebagainya untuk membentuk perilaku yang diinginkan.
- c. *Standard of acceptable performance*, sebuah sasaran harus memiliki standar pencapaian kinerja. Pengajar harus bisa memperkirakan pada tingkat mana sasaran bisa tercapai dalam sebuah pelatihan.

3. Communication Training Technique;

Pada tahapan ini pertanyaan inti yang muncul adalah bagaimana pengajar merencanakan program pelatihan untuk memenuhi kebutuhan organisasi? Bass dan Vaughan merekomendasikan bahwa dalam penerapan pelatihan sebaiknya menggunakan teknik instruksional yang pantas untuk menciptakan kondisi pembelajaran yang optimal agar sasaran dalam program pelatihan tercapai. Ada beberapa teknik yang bisa digunakan dalam pelatihan diantaranya:

a. Ceramah

Ceramah merupakan teknik pelatihan yang paling sering digunakan, presentasi dilakukan untuk menyampaikan informasi dari pengajar kepada peserta pelatihan. Banyak orang dapat menerima materi pelatihan dalam saat yang bersamaan. Perlu diketahui juga bahwa menggunakan teknik ceramah merupakan proses komunikasi satu arah (kecuali pada sesi diskusi) sehingga tidak menjamin materi yang diberikan sepenuhnya dimengerti oleh peserta pelatihan.

b. Teknik Media

Beberapa teknik media yang bisa digunakan diantaranya adalah film, rekaman video, rekaman suara, slides, telelecture, proyektor, papan tulis, teleprompter

c. Permainan dan *Structured Experiences*

Permainan adalah pengalaman kompetitif yang dimainkan oleh beberapa partisipan dalam sebuah simulasi lingkungan organisasi. Peserta yang berpartisipasi dalam permainan ini dapat dipisah menjadi beberapa kelompok. *Structured experience* adalah sejumlah pengalaman yang diberikan dalam pelatihan kepada peserta pelatihan sebagai bagian dari proses pembelajaran.

d. Studi Kasus

Dalam teknik ini peserta pelatihan diberikan uraian tertulis tentang masalah spesifik dalam komunikasi organisasi. Masing-masing diberikan waktu untuk menganalisis, menemukan masalah, serta bagaimana solusi terhadap masalah tersebut.

e. *Role Playing*

Dalam *role playing* peserta bermain sebagai aktor di mana beberapa peserta berperan sebagai seseorang dengan jabatan tertentu dan berinteraksi dengan peserta lain dalam sebuah skenario yang telah ditentukan.

f. *Programmed Instruction*

Programmed instruction adalah serangkaian instruksi yang diberikan oleh pengajar. Informasi disajikan dalam beberapa bagian yang disebut dengan *frame*, tiap *frame* membutuhkan respon dan feedback yang cepat dari peserta pelatihan. *Frame* diatur secara bertahap untuk mencapai sasaran tertentu dalam program pelatihan.

g. Diskusi

Keuntungan teknik ini adalah memungkinkan feedback serta interaksi antara peserta pelatihan.

h. *Behaviour Modeling Techniques*

Behaviour modeling merupakan teknik yang digunakan untuk memberikan contoh perilaku tertentu yang positif untuk bisa ditiru oleh peserta pelatihan dan diterapkan di lingkungan kerjanya.

4. **Communication Training Evaluation and Feedback**

Pada tahapan ini evaluasi dapat memberikan feedback mengenai teknik pelatihan yang telah dilaksanakan, apakah sasarnya tercapai, dan apakah pengajar dapat mendiagnosa kebutuhan pelatihan dari sebuah organisasi. Setelah pelatihan selesai, organisasi seharusnya memperhatikan pertanyaan-pertanyaan berikut:

- a. Apakah peserta pelatihan siap dengan program pelatihan? Apakah sasaran pelatihan sesuai dengan tujuan dari organisasi?
- b. Apakah peserta cukup termotivasi untuk mempelajari materi yang diberikan dalam program pelatihan?
- c. Apakah teknik pelatihan yang dilakukan valid dan dilakukan secara profesional?
- d. Apakah hasil terhadap teknik yang dilakukan mencapai sasarnya?

- e. Di mana seharusnya peserta dilatih agar bisa mengubah perilaku mereka dengan positif sesuai dengan tujuan organisasi?
- f. Apakah hasil dari pelatihan dapat diterapkan langsung pada pekerjaan sehari-hari?

Kirkpatrick mendaftarkan empat tahap evaluasi yang harus tercakup dalam setiap proses evaluasi:

- a. *Reaction*. Reaksi mengindikasikan sikap dan perasaan para peserta pelatihan terhadap program pelatihan serta tujuan dan prosedurnya.
- b. *Learning*. Apakah peserta pelatihan dapat menangkap informasi yang diberikan dalam program pelatihan dapat diukur dengan melakukan tes sebelum dan sesudah pelatihan kemudian membandingkan hasilnya.
- c. *Behavior*. Perubahan nyata pada perilaku kerja dan penerapan hasil pembelajaran ke situasi kerja dapat diukur dengan penilaian perilaku yang dilakukan para atasan, rekan kerja, bawahan atau peserta itu sendiri.
- d. *Results*. Apakah hasil dari program pelatihan dapat membantu sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. □

Bab 7

PERAN KOMUNIKASI ANTAR PRIBADI MEMBINA HUBUNGAN DALAM ORGANISASI

A. Tujuan Komunikasi Antar Pribadi

Dalam sebuah organisasi, kemampuan berkomunikasi menjadi hal penting. Kinerja karyawan yang efektif dilihat pada kemampuan seperti, mengekspresikan diri, pendengar yang baik, menciptakan iklim kerja yang produktif, dan peka terhadap perbedaan cara seseorang berkomunikasi. Oleh karena itu, komunikasi antar pribadi di antara karyawan sangatlah penting dan menjadi aset dalam kemajuan karir. Dengan keterampilan membangun komunikasi antar pribadi, karyawan diharapkan dapat mengartikulasikan idenya dengan jelas dan berinteraksi secara efektif dengan yang lain.

Carl Rogers menyatakan hubungan interpersonal yang efektif terjadi bila kedua belah pihak:

1. Bertemu langsung dan mengenal secara personal.
2. Menghormati kehidupan pribadi seseorang dan menyampaikan pemahamannya atas hal tersebut.
3. Menghormati dan memandang positif seseorang walaupun dia memiliki perilaku tertentu.
4. Berpandangan positif, tak bersyarat (tulus) tidak menghakimi.
5. Merasakan kesungguhan, empati dan dapat menerima satu sama lain.
6. Saling menjaga keterbukaan dan iklim yang suportif untuk mengurangi tendensi yang bisa mengubah makna/pengertian.

7. Menunjukkan perilaku yang dapat dipercaya, saling melindungi.

Pace dan rekan mengembangkan dua proposisi mengenai hubungan interpersonal berdasarkan pendapat Rogers, menambahkan dua kondisi di bawah ini:

1. Menerima tanggung jawab atas kesalahpahaman dan secara aktif menciptakan makna dan persepsi saling melengkapi.
2. Mencapai tujuan dari interaksi interpersonal (kepuasan satu sama lain, *self confirmation*, penegasan akan lingkungan fisik, produktivitas, perubahan keinginan).

Pace dan Boren mengajukan cara untuk meningkatkan hubungan interpersonal, yakni jika kedua belah pihak memperhatikan standar berikut:

1. Menyampaikan perasaan secara langsung.
2. Menyampaikan apa yang terjadi dalam lingkungan pribadi mereka melalui penyingkapan diri (*self-disclosure*).
3. Menyampaikan pemahaman yang positif, hangat kepada satu sama lainnya dengan memberikan respon yang relevan dan penuh pengertian.
4. Bersikap tulus kepada satu sama lainnya dengan menunjukkan sikap menerima secara verbal maupun nonverbal.
5. Selalu menyampaikan pandangan positif tanpa syarat terhadap satu sama lain melalui respon yang tidak menghakimi.
6. Menciptakan iklim yang suportif dan terbuka melalui konfrontasi yang membangun.
7. Saling melengkapi melalui diskusi pemahaman dan memberikan respon yang relevan.

B. Bentuk Bentuk Komunikasi Antar Pribadi Komunikasi Defensif

Perilaku defensif adalah perilaku yang terjadi ketika seorang individu merasakan ancaman atau mengantisipasi ancaman dalam

kelompok. Orang yang berperilaku defensif, meskipun ia juga memberikan perhatian pada tugas bersama, mencurahkan porsi energi yang cukup untuk membela diri. Selain Berbicara tentang suatu topik, ia berpikir tentang bagaimana ia tampak untuk orang lain, bagaimana ia dapat dilihat lebih baik, bagaimana ia bisa menang, mendominasi, mengesankan, atau lolos dari hukuman, dan atau bagaimana ia dapat menghindari atau mengurangi persepsi atau mengantisipasi serangan.

Kategori Komunikasi Defensif dan Suportif Jack Gibb yang telah meneliti hubungan interpersonal melalui diskusi kelompok kecil selama delapan tahun, menyatakan dua iklim komunikasi yaitu defensif dan suportif, masing-masing memiliki karakteristik tertentu (yang tercernin dalam perilaku seseorang).

DEVENSIVE CLIMATES	SUPPORTIVE CLIMATES
Evaluation	Description
Control	Problem Orientation
Strategi	Spontaneity
Neutrality	Empathy
Superiority	Equality
Certainty	Provisionalism

C. Penelitian Komunikasi Antar Pribadi

Penelitian mengenai komunikasi dyadic dalam organisasi berawal dari hubungan manusia, dinamika kelompok dan aliran motivasi di bidang psikologi industri dan ilmu administrasi. Prinsip dasarnya adalah kemampuan kognitif dan persepsi afektif seseorang mempengaruhi perilakunya dalam organisasi.

Penelitian mengenai hubungan (relationship) berfokus pada karakteristik partner dalam sebuah hubungan. Variabel dalam penelitian ini adalah persepsi atas keterbukaan, kejujuran, dapat

dipercaya, pengaruh, pemahaman dan kompetensi. Read mempelajari tingkat pemahaman atasan mengenai masalah pekerjaan yang dihadapi bawahannya sebagai pengukuran komunikasi ke atas (upward communication).

Pemahaman tersebut diukur dalam hubungan kepercayaan pengaruh atasan melalui perspektif dan aspirasi bawahan. Hasilnya adalah tingkat keakuratan komunikasi ke atas dalam kondisi terbaik jika mereka mempercayai atasannya, tetapi meningkatnya aspirasi bawahan dan tingginya pengaruh atasan berpengaruh negative atas kepercayaan dan komunikasi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang ambisius menyembunyikan masalah pekerjaan dari atasan, terutama jika atasannya mencurigai sesuatu dan berpengaruh terhadap kenaikan pangkat. Athnassiades menemukan bahwa tingkat distorsi/penyimpangan pesan ke atas tergantung · pada perasaan ketidakamanan bawahan dan keinginannya mendapatkan promosi. Bawahan cenderung mengubah informasi ketika mereka menginginkan jabatan yang lebih tinggi.

Penemuan ini membuktikan bahwa atasan gagal memahami persoalan yang dihadapi bawahan karena pegawai ambisius, curiga dan cenderung menutupi masalah tertentu.

Krivonos mengemukakan komunikasi ke atas sebagai berikut:

1. Bawahan cenderung mengubah informasi yang diberikan ke atasan agar menyenangkan dan atasannya.
2. Bawahan cenderung menyampaikan apa yang ingin atasannya ketahui.
3. Bawahan cenderung menyampaikan apa yang mereka pikir ingin didengar atasannya.
4. Bawahan cenderung memberikan informasi yang baik/positif daripada memberikan informasi yang kurang baik/negatif kepada atasannya.

W. Charles Redding dalam penelitiannya mengenai hubungan antara komunikasi dan pengawasan, mengemukakan implikasi langsung atas masalah keterbukaan dalam organisasi, yaitu:

1. Sikap positif terhadap komunikasi dan kemampuan individual sebagai komunikator, berhubungan erat dengan kualitas pengawasan
2. Kemauan untuk mendengar dan merespon/memberi masukan berhubungan erat dengan kualitas pengawasan
3. Dalam berkomunikasi, pengawas lebih baik memberikan perhatian daripada bersikap otoriter/sewenang-wenang
4. Kualitas pengawasan berhubungan erat dengan sensitivitas akan perasaan dan kebutuhan karyawan
5. Kemauan untuk berbagi informasi, memberitahukan perubahan dan menjelaskan alasan pengambilan kebijakan juga berhubungan erat dengan kualitas pengawasan

Dennis mengemukakan lima komponen iklim komunikasi yaitu:

1. Sikap suportif dalam hubungan atasan dan bawahan.
2. Kualitas komunikasi ke bawah.
3. Keterbukaan dalam hubungan atasan dan bawahan.
4. Kualitas dan pengaruh komunikasi ke atas.
5. Informasi yang dapat diandalkan dari bawahan dan sesama.

Hubungan atasan bawahan dipengaruhi oleh efek Pelz yaitu dimana pengaruh atasan kepada bawahan berhubungan dengan bagaimana bawahan mengetahui/merasakan pengaruh atasan dalam organisasi.

Menurut Goldhaber kualitas hubungan antara karyawan dan supervisor merupakan kontribusi yang paling penting dalam kepuasan kerja, hubungan interpersonal yang berkualitas antara atasan dan bawahan yaitu, atasan yang memuji bawahannya, mengerti pekerjaan bawahan, atasan yang dapat dipercaya ramah, jujur dan atasan yang dapat menerima ketidaksepakatan bawahan.

Kelly mengembangkan lima proposisi mengenai sifat dari hubungan komunikatif atasan dan bawahan:

1. Jenis pesan yang disampaikan dalam komunikasi atasan dan

bawahan berpengaruh pada kepuasan dalam hubungan. Menurut Jablin, bawahan lebih memilih pesan yang jelas, ketidaksepakatan maupun sepakat terhadap posisi mereka dibandingkan dengan pesan yang tidak jelas dan tidak mengakui mereka.

2. Kepuasan hubungan atasan dan bawahan dipengaruhi oleh gaya berkomunikasi satu sama lain. Bawahan lebih puas jika atasannya ramah dibanding atasan yang mendominasi.
3. Bawahan membedakan gaya kepemimpinan melalui perilaku komunikasi atasannya.
4. Kualitas komunikasi atasan-bawahan lebih penting daripada kuantitas pesan.
5. Rasa percaya maupun ketidakpercayaan memiliki dampak yang penting dalam hubungan komunikasi atasan-bawahan.

D. Teknik Komunikasi Antar Pribadi Efektif

Terdapat beberapa teknik yang dapat mengurangi kesalahpahaman antara atasan dan bawahan yaitu, Teknik mendengar Komunikasi dari atasan, Job Expectation Technique (JET) dan Management by Objectives (MBO), Teknik Teknik masih digunakan di beberapa organisasi.

1. Teknik Mendengar Komunikasi dari Atasan

Menurut Lyman Steil, seseorang menghabiskan 80% waktunya untuk berkomunikasi dan setengahnya dipergunakan untuk mendengar. Steil menyatakan efisiensi mendengar diukur dari jumlah materi yang dipahami dan diingat oleh seseorang, 48 jam setelah mendengar pesan berdurasi 10 menit yakni tidak kurang dari 25%. Sperry Corporation, menerima kesimpulan tersebut dan melakukan pelatihan teknik mendengar dalam bentuk kursus singkat bagi karyawan di Amerika Serikat sejak tahun 1979.

Lyman Steil mengemukakan 10 kunci mendengar yang efektif yaitu:

1. Menemukan minat
2. Menilai isi bukan cara penyampaian
3. Menahan amarah
4. Lebih mendengarkan ide (pokok utama pembicaraan)
5. Fleksibel
6. Memahami apa yang didengar
7. Menolak gangguan (berkonsentrasi)
8. Berlatih dengan pikiran (mencoba mencerna materi yang berat)
9. Membuka pikiran
10. Menekankan pada fakta

2. Job Expectation Technique (JET)

Konflik dan stress sering diakibatkan oleh kesalahpahaman atasan-bawahan mengenai apa yang harus dikerjakan oleh karyawan. Menurut Goldhaber, ambiguitas peran menyebabkan ketidakpuasan karyawan. JET dikembangkan untuk mengurangi ambiguitas peran. Langkah-langkah JET menurut Huse:

1. Penentuan agar proses dapat dikerjakan dengan mudah, setelah mempelajari konflik peran atau ambiguitas peran, seluruh anggota kelompok harus setuju mengaplikasikan JET.
2. Menetapkan sasaran dan tujuan, setelah menetapkan pekerjaan seorang karyawan manajemen harus berkomitmen untuk menentukan dan memilih peran untuk setiap anggota organisasi, termasuk top manager.
3. Memilih tempat pertemuan.
4. Mendefinisikan harapan pekerjaan (job expectations), mendata kewajiban dan tanggung jawab atas pekerjaan dalam bentuk daftar (list). Semua anggota kelompok dapat memberi masukan dan Benda dapat pada daftar tersebut.
5. Menyelesaikan analisis *job expectation*, setelah tercapai konsensus mengenai peran dan tanggung jawab pekerjaan, karyawan menuliskan deskripsi kerja dan menyebarkannya

kepada semua karyawan dalam rangka meningkatkan pemahaman dan kesepakatan.

6. Menyelesaikan analisis *job expectation* setiap anggota/karyawan, mulai dari pekerjaan yang paling mudah sampai dengan yang paling berat (top manager).
7. Review dan analisis secara berkala semua pekerjaan, terutama jika ada karyawan/anggota baru.

3. Management by objectives (MBO)

Management by objectives (MBO) adalah sebuah sistem yang secara jelas menetapkan tujuan karyawan dan meninjau kinerjanya, MBO berkontribusi untuk efektivitas organisasi dan jalur karir yang diinginkan karyawan. MBO memungkinkan karyawan untuk mengetahui apa yang mereka harapkan, untuk mengetahui seberapa baik upaya yang telah mereka lakukan dalam mencapai tujuan, dan untuk menerima pelatihan yang tepat dan bimbingan yang berhubungan dengan kinerja mereka.

Menurut Huse, langkah-langkah yang terlibat dalam pelaksanaan MBO:

1. Keterlibatan work group (sekumpulan orang yang bekerjasama dalam mencapai suatu tujuan). Anggota work group bersama-sama mendefinisikan tujuan kelompok dan individu, tugas-tugas dan menetapkan rencana aksi untuk memenuhi tujuan tersebut. Tanpa komitmen awal dari work group tersebut, MBO kemungkinan akan gagal jika interaksi diadik antara bawahan dan atasan terjadi kemudian.
2. Secara bersama manajer-bawahan melakukan penetapan tujuan. Setelah tujuan dari kelompok kerja telah digariskan, tugas dan tanggung jawab individu karyawan diperiksa oleh supervisor mereka. Dalam hal ini, kedua belah pihak perlu berhati-hati bahwa tujuan harus jelas, realistis, dan konsisten dengan etika, moral dan arah organisasi.
3. Pembentukan rencana aksi untuk mencapai tujuan. Rencana aksi dibuat oleh supervisor dan bawahan dalam bentuk

pernyataan spesifik tentang bagaimana tujuan tersebut akan dilaksanakan. Minimal, rencana aksi harus terdiri dari:

- Tujuan
 - Latar belakang
 - Strategi
 - Sumber daya
 - Pos pemeriksaan (*checkpoints*)
 - Analisis keuangan
4. Pembentukan kriteria, atau tolok ukur keberhasilan. Bawahan dan atasan harus setuju pada suatu kriteria untuk menentukan apakah rencana aksi berhasil diselesaikan. Tahap ini merupakan langkah terpenting dalam seluruh proses MBO.
 5. Tinjauan dan daur ulang. Tinjauan berkala antara manajer dan bawahan harus dilakukan. Bawahan harus meninjau kemajuan mereka dan mendiskusikan prestasi dan rintangan. Manajer harus mendiskusikan rencana kerja dan tujuan untuk masa depan. Ada juga diskusi umum tambahan atau pembinaan tentang tujuan karir masa depan, harapan, ambisi, ketakutan dan kekhawatiran dari bawahan.
 6. Pemeliharaan catatan. Catatan prestasi atau kinerja yang diperoleh dari pekerjaan tertentu atau selama kurun waktu tertentu perlu dipelihara.

E. Mengelola Komunikasi Antar Pribadi Efektif Keatasan

Gabarro dan Kotter mengembangkan teori “managing up” dan merekomendasikan cara terbaik untuk mengelola atasan anda adalah memahami atasan beserta konteksnya dan diri Anda sendiri beserta kebutuhan Anda.

Managing the Relationship with Your Boss

Make sure you understand your boss and their context, incl
Your boss's goals and objectives
The pressures on your boss
Your boss's strengths, weaknesses, blind spots
Your boss's preferred work style

Asses yourself and your needs,incl:
Your own strengths and weaknesses
Your personal style
Your predisposition toward dependence on authority figures.

Develop and maintain a relationship that
Fits both your needs and styles
Is characterized by mutual expectations
Keep your boss informed
Is based on dependability and honesty
Selectively uses your boss's time and resources.

Downs dan Conrad mengidentifikasi sebelas perilaku untuk “menjadi seorang bawahan yang efektif’ yang terdiri dari:

- Menyandi (encode) pesan dengan jelas
- Memberikan umpan balik
- Berkomunikasi secara tepat waktu
- Jadilah singkat dan ringkas
- Mendengarkan
- Jadilah faktual dan menyeluruh
- Ajukan pertanyaan
- Periksa persepsi
- Mengantisipasi kebutuhan atasan
- Relawan masukan
- Ikuti instruksi

Jika bawahan menggunakan komunikasi diatas sebaik mungkin ketika berhadapan dengan atasan, maka akurasi komunikasi akan terjadi dan terhindar dari konflik.

F. Mendeteksi Stres

Adams menemukan variasi sumber stres berasal dari pekerjaan maupun diluarnya. Bisa berupa peristiwa mendadak seperti perubahan signifikan dalam kebijakan, peningkatan jumlah dan kecepatan kerja, tekanan akibat terlalu banyak pekerjaan dan terlalu sedikit waktu, konflik yang tak terselesaikan dan deskripsi peran yang tidak jelas.

Gherman menyatakan empat kategori umum stres di dalam organisasi, yakni disfungsi peran dan konflik, faktor pekerjaan, kondisi kerja fisik, dan hubungan interpersonal. Stres juga dapat disebabkan oleh sumber-sumber diluar dari organisasi kerja, seperti penyakit serius, kematian seorang teman dekat atau anggota keluarga, dan kecemasan umum tentang anak-anak. Apapun sumber atau penyebab stres, sangat penting bagi kita untuk mengenali kehadirannya dan mengelola stress. Kebanyakan ahli merekomendasikan kombinasi teknik untuk mengelola stres, yakni melibatkan diet, olahraga, kesadaran, perencanaan, dan relaksasi.

Pertanyaan untuk Membantu Menilai Tingkat Stress Anda

- Anda bemafas dengan mudah dan cukup?
- Apakah Anda menyadari tingkat optimal stress yang Anda miliki?
- Apakah Anda mencintai diri Anda dan merasa diri Anda baik-baik saja?
- Apakah Anda cukup memiliki hubungan yang mendukung Anda?
- Anda umumnya bersikap optimis?
- Apakah Anda umumnya mengambil langkah (atau melakukan perubahan) dalam satu tahap pada satu waktu?

- Apakah benar Anda menghindari menggunakan kata ‘tidak bisa’?
- Apakah Anda menghindari mengkhawatirkan hal-hal yang tidak relevan atau suatu keadaan yang tidak dapat diubah?
- Apakah Anda memiliki perspektif “itu semua hal-hal kecil?”
- Anda mempertahankan program reguler olahraga berat?
- Apakah diet Anda seimbang dan bernutrisi?
- Apakah Anda terlibat dalam beberapa bentuk kontemplasi yang teratur, seperti meditasi atau berdoa?
- Apakah Anda memiliki kemampuan interpersonal yang efektif?

Jika Anda menjawab “ya” untuk sebagian besar atau semua pertanyaan ini, Anda mungkin tidak terkena stres berbahaya atau Anda dapat mengelola stres. Jika Anda menjawab “tidak” untuk Sebagian besar atau semua pertanyaan ini, mulailah menerapkan beberapa teknik yang dijelaskan sebelumnya untuk membantu Anda mengelola stres.

G. Konflik, Sumber, dan Pengelolaannya.

1. Konflik

Konflik, seperti Putnam dan Poole utarakan, adalah “sebuah bagian tak terpisahkan dari kehidupan organisasi”. Situasi konflik melibatkan orang-orang yang memiliki kekuatan untuk membatasi atau mengganggu tujuan masing-masing. Ketika orang yang kurang kuat menyatakan minat mereka terhadap orang-orang yang lebih kuat, atau ketika orang-orang atau kelompok memiliki kekuatan yang sama menemukan bahwa tujuan mereka tidak sesuai, hasilnya adalah konflik.

Konflik yang tidak terkontrol bisa berbahaya dalam kelompok dan organisasi. Richard Beckhard (1969) berpendapat, “Salah satu masalah utama yang mempengaruhi efektivitas organisasi adalah jumlah kekuatan disfungsi yang dikeluarkan dalam kompetisi yang tidak tepat dan pertempuran antara kelompok-kelompok yang seharusnya berkolaborasi”.

Filley berpendapat bahwa konflik merupakan proses yang terdiri dari:

1. *Antecedent Conditions*, situasi yang mengarah pada konflik.
2. *Perceived Conflict*, kondisi yang telah disadari dan mengganggu satu sama lain.
3. *Felt Conflict*, konflik mulai ditunjukkan melalui perasaan terancam, tidak mempercayai satu sama lain, ketakutan.
4. *Manifest Behavior*, berupa agresi, debat atau pemecahan masalah.
5. *Conflict Resolution*, mengakhiri konflik melalui perjanjian yang disepakati kedua belah pihak.
6. *Resolution Aftermath*, konsekuensi dari konflik.

2. Sumber Konflik

Konflik muncul dari berbagai sumber dalam kelompok-kelompok dan organisasi, dapat berbentuk konflik peran, perbedaan nilai dan tujuan, dan kompetisi untuk sumber daya yang terbatas.

- **Konflik Peran**

Konflik perbedaan peran tercermin dalam konflik intrarole, konflik interrole, dan konflik interpersonal. Konflik intrarole terjadi ketika seseorang yang diberikan peran, dikenakan harapan bersaing untuk peran itu. Konflik interrole terjadi ketika seseorang ditempatkan dalam posisi untuk memilih antara dua atau lebih peran yang menuntut kinerja pada waktu yang bersamaan. Anggota organisasi mungkin memiliki peran berbeda dalam berbagai kelompok atau bahkan mungkin bertanggung jawab untuk dua atau lebih peran dalam kelompok yang sama. Konflik peran interpersonal melibatkan persaingan antara dua atau lebih individu untuk mendapatkan peran yang sama dalam suatu kelompok. Konflik tersebut dapat terjadi selama posisi kepemimpinan atau suatu kelompok kerja.

- **Perbedaan Nilai Dan Tujuan**

Konflik terjadi ketika kelompok-kelompok yang berbeda atau anggota dalam kelompok yang sama memiliki nilai dan tujuan yang kontradiktif. Bentuk konflik ini kadang-kadang timbul antara tim produksi dan tim penjualan di suatu perusahaan.

- **Persaingan Sumber Daya**

Kelompok yang berbeda dan bahkan anggota kelompok yang sama senng harus tarik-menarik sumber daya untuk meningkatkan persediaan, dukungan staf, dan pendanaan untuk proyek-proyek. Sumber daya organisasi yang begitu besar harus terbagi-bagi. Jika satu kelompok mendapatkan bagian yang lebih besar, berarti beberapa kelompok lain harus puas dengan satu yang lebih kecil.

3. Mengelola Konflik

Strategi untuk mengelola konflik dapat dikelompokkan menjadi empat kategori, yakni *superordinate goals*, masalah restrukturisasi, intervensi struktural, dan aktivitas konflik-resolusi (penyelesaian konflik).

- ***Superordinate Goals***

Menurut Schein (1970), manajemen konflik membutuhkan identifikasi tujuan agar pihak yang bersaing dapat saling menyetujui nilai. Ketika konflik timbul sebagai konsekuensi dari persaingan atau perlawanan antar pihak mengenai nilai dan tujuan, maka pembentukan *superordinate goals* dapat mereduksi konflik.

- **Masalah Restrukturisasi**

Ketika pihak yang bertentangan saling mengemukakan kepentingan, kemudian mereka bernegosiasi maka hasil yang didapat bisa merupakan jalan buntu (gagal dalam menyelesaikan pertikaian). Misalnya, manajemen dan buruh memperdebatkan masalah kenaikan gaji. Manajemen

melihat tuntutan kenaikan gaji sebagai potensi yang dapat mengancam kelangsungan hidup organisasi. Manajer membenarkan sikap ini karena gaji yang lebih tinggi menaikkan biaya produksi. Biaya produksi yang lebih tinggi baik mengurangi keuntungan dan berpotensi menaikkan harga produk (mengurangi daya saing perusahaan).

Pekerja, di sisi lain, melihat masalah gaji sebagai bentuk keserakahan manajemen. Manajer, dari perspektif pekerja, menerima persentase yang tidak adil dari keuntungan perusahaan. Para pekerja percaya bahwa gaji mereka harus dinaikan karena memiliki peran penting dalam memproduksi produk-produk berkualitas tinggi. Salah satu cara untuk menghapus kebuntuan tersebut adalah merestrukturisasi masalah. Sebagaimana Saycara (1991) menyatakan bahwa, "Masalah restrukturisasi adalah proses dinamis mengubah struktur dari masalah konflik untuk mencapai momentum menuju kesepakatan".

- **Intervensi Struktural**

Intervensi struktural melibatkan perubahan struktur dan hubungan di dalam kelompok. Hal ini meliputi mediasi dengan pihak ketiga atau arbitrase konflik, mengurangi ketergantungan antar kelompok, mengurangi berbagi sumber daya, membentuk liason antar kelompok, dan meningkatkan komunikasi antar kelompok yang bertentangan.

- **Aktivitas Konflik — Resolusi**

Lawrence dan Lorsch (1967) mengemukakan tiga jenis aktivitas dasar, yakni konfrontasi (*confrontation*), melunakan suasana/melicinkan (*smoothing*), dan memaksa (*forcing*). Konfrontasi melibatkan pengakuan dari upaya memecahkan masalah seputar konflik tanpa menekan atau menghindari hal itu. *Smoothing* adalah bentuk penghindaran atau berpura-pura bahwa sumber konflik yang tidak hadir dengan harapan bahwa konflik akan menghilang sendiri. Memaksa melibat-

kan upaya untuk membawa konflik pada resolusi dengan meminta intervensi pihak ketiga.

Bechard menyarankan pertemuan konfrontasi (*confrontation meeting*) sebagai salah satu cara menyelesaikan konflik antara individu maupun kelompok. Langkah-langkahnya sebagai berikut:

1. *Climate Setting*, membuat kesepakatan dasar yang akan digunakan dalam pertemuan konfrontasi, mengemukakan persoalan dan tujuan dari pertemuan tersebut.
2. *Information Collecting*, mengidentifikasi permasalahan dan mencatat hasil diskusi tersebut. Proses ini dilakukan dengan cara membentuk kelompok kecil yang terdiri dari berbagai divisi, atasan dan bawahan berada di kelompok yang berbeda.
3. *Information Sharing*, perwakilan dari setiap kelompok melaporkan hasil temuan mereka kepada semua kelompok. Pada langkah ini berbagai permasalahan diidentifikasi kemudian dikelompokkan agar dapat dikembangkan pemecahan masalahnya.
4. *Priority Setting and Action Planning*, setiap kelompok diminta untuk mengidentifikasi masalah yang berhubungan dengan wilayahnya dan menentukan prioritas, menentukan perencanaan untuk menyelesaikan permasalahan dengan mempertimbangkan prioritas yang paling tinggi.
5. *Follow-up by top team, top management* menemui kelompok setelah empat langkah di atas dilakukan dan merancang *follow-up action plans* yang akan dikomunikasikan kepada semua kelompok pada hari selanjutnya.
6. *Progress Review*, sebagai tindak lanjutnya diadakan pertemuan secara berkala biasanya empat sampai enam minggu setelah pertemuan terakhir untuk melakukan review. Pada langkah ini top management berperan penting dengan menunjukkan komitmen untuk menindaklanjuti

masalah yang telah diidentifikasi dalam pertemuan konfrontasi.

4. Macam-Macam Konflik

Konflik Antar pribadi

Putnam dan Poole mencatat bahwa konflik antarpribadi dalam organisasi dipusatkan pada gaya konflik terkait dengan hubungan atasan-bawahan. Gaya konflik mengarah pada model karakteristik atau cara yang biasanya seseorang gunakan untuk mengatasi perselisihan. Model-model gaya konflik beragam tetapi lebih mengacu pada model awal yang diperkenalkan Blake and Mouton (1964) dan direvisi oleh Hall (1969). Model (lihat gambar 1) didasarkan pada dua dimensi yaitu berfokus pada tujuan personal dalam konflik dan pentingnya hubungan dengan orang lain dalam konflik. Keduanya diberi skala 1-9 (rendah ke tinggi)

Ada beberapa faktor dalam hubungan yang mempengaruhi konflik kelompok dengan pemilihan strategi konflik. Atasan lebih mengandalkan kekuasaan sebagai sebuah metode mengatasi konflik dengan bawahan. Meskipun, level supervisor pertama lebih memungkinkan menunjukkan gaya kolaborasi dibanding manajer level tengah atau atas. Bawahan cenderung menggunakan gaya penghindaran, kompromi atau akomodasi dalam berkonflik dengan atasan.

Burke (1970) menemukan bahwa bawahan lebih suka jika atasan menggunakan gaya kolaborasi atau konfrontasi, tetapi atasan memandang kolaborasi hanya efektif jika isunya dapat dinegosiasikan dan tingkat konflik kepentingan rendah. Menurut Robbins (1978), gaya forcing dipandang strategi yang efektif pada kondisi tujuan yang tidak sesuai atau organisasi yang sah dengan penyelesaian yang khusus.

'Organisasi yang sah' kemungkinan merupakan eufimisme bagi desakan top-management. Lawrence dan Lorsch (1967) menemukan bahwa gaya akomodasi dan kompromi merupakan strategi yang diterima oleh bawahan, tetapi atasan meng-

anggap strategi ini kontraproduktif. Anggota organisasi umumnya melaporkan bahwa gaya avoiding tidak diinginkan

Beberapa kajian, khususnya Putnam dan Wilson (1982), mengungkapkan bahwa anggota organisasi menyesuaikan jenis konflik dengan jenis hubungan yang berbeda. Meski konsep gaya konflik mengasumsikan bahwa seseorang secara tipikal menggunakan model khusus dalam tindakan. Suatu tindakan yang diambil dalam menangani konflik tergantung pada hubungan dimana konflik muncul.

Gaya konflik juga muncul dipengaruhi oleh masalah konflik. Ketika konfliknya adalah ketidakcocokan nilai, maka kemungkinan yang muncul adalah gaya *forcing*. Gaya kompromi dan akomodasi lebih memungkinkan ketika konflik tentang kompetisi terhadap sumber daya yang langka atau perbedaan kepribadian. Putnam dan Poole menyimpulkan bahwa sifat kepribadian dan variabel kontekstual (iklim organisasi, gaya kepemimpinan, iklim komunikasi) tidak mempengaruhi pemilihan strategi konflik, meski anggota level atas berkomitmen terhadap organisasi secara positif diasosiasikan dengan gaya kolaborasi dalam manajemen konflik.

Pemilihan strategi konflik bisa jadi juga dipengaruhi oleh sex atau gender, tetapi efeknya tidak jelas. Burrell, Buzzanell, dan Mc Millan (1992) menunjukkan bahwa perempuan cenderung dianggap tidak kompetitif dan bergaya akomodatif dalam konflik, tetapi dalam investigasinya, mereka menemukan bahwa perempuan memandang konflik sebagai 'perang' yang 'berhubungan dengan pandangan tradisional, juga stereotip konstruksi 'maskulin' pada interaksi konflik'. Burrell dan koleganya menemukan bagi perempuan tidak penting mengacuh pada pendekatan destruktif dalam konflik, tetapi kemungkinan menerima karena tidak ada pilihan. Sejalan dengan hal tersebut, Conrad (1991) menemukan bahwa perempuan mencoba lebih lama daripada laki-laki untuk memperbaiki strategi prososial dalam mengatasi situasi konflik,

tetapi jika konflik muncul, pemaksaan digunakan pemaksaan digunakan secara bergantian.

Koalisi dan Konflik Antarkelompok

Konflik antarkelompok dipengaruhi oleh faktor struktural dan konteks. Faktor-faktor seperti pemisahan secara fisik (perbedaan departemen pada lantai yang berbeda dalam sebuah gedung atau jarak antara arena kantor) dapat menggerakkan konflik dengan membuat komunikasi lebih sulit. Status jarak antara perbedaan kelompok juga dapat menyebabkan konflik antarkelompok. Kompetisi sumberdaya dan kondisi yang ambigu pada kebijakan atau otoritas dapat menjadi sumber konflik.

Pada kasus konflik antarkelompok, Zald (1981) menemukan bahwa kelompok-kelompok meningkatkan perhatiannya pada keadilan distribusi sumber daya dalam upaya mengontrol keuntungan. Salah satu faktor utama konflik antarkelompok adalah persepsi kelompok terhadap hubungan mereka.

Mereka yang melihat hubungan sebagai kompetisi pada misrepresentasi, menyembunyikan informasi, mengecilkan kesepakatan antar kelompok yang diikuti oleh membesar-besarkan perbedaan, wacana miring yang menguntungkan posisi ingroup dan tidak menguntungkan posisi outgroup, dan menuduh tidak loyal anggota *in group* yang mendukung posisi yang diambil *out group*.

Sisi positifnya, Thalhoffer (1993) mencatat konflik antar kelompok dapat diatur dengan baik jika ada 2 (dua) kondisi yaitu pemisahan dan kesamaan penilaian. Kondisi pemisahan mengembangkan keberadaan pemisahan, identitas positif kelompok. Dengan kata lain, penting untuk mengenalkan anggota organisasi kepada kelompok bersama didasarkan pada beberapa faktor seperti demografi (ras, gender, etnis, usia) dan atau kesamaan sikap (misalnya, posisi dalam suatu masalah). Ragam pemisahan kelompok dibutuhkan untuk merasakan bahwa kehadiran dan kontribusi dihargai dalam organisasi.

Pemisahan dan kesamaan penilaian bagian penting pada organisasi untuk mendapatkan keuntungan keragaman anggota secara etnik dan ras.

Beberapa riset konflik antarkelompok konsen pada kelompok formal yang utuh, tetapi banyak: juga konflik yang menarik dalam organisasi yang mencakup koalisi yang muncul secara terpisah pada struktur organisasi formal. Sebuah koalisi muncul ketika individu berkelompok agar mempunyai pengaruh dalam organisasi. Aktivitas koalisi pada organisasi yang luas kelihatannya seperti pasang surut di laut yang tak dapat dielakkan.

Stevenson, Pearce, dan Porter mengatakan bahwa koalisi mempunyai delapan ciri esensial:

1. Interaksi kelompok. Koalisi dikenaliberisi anggota yang berkomunikasi dengan yang lainnya tentang masalah-masalah koalisi dan tindakan koalisi yang potensial.
2. Dikonstruksi dengan sengaja. Koalisi secara eksplisit dikonstruksi untuk sebuah tujuan.
3. Terlepas dari struktur organisasi formal.
4. Tidak mempunyai struktur formal internal.
5. Kesamaan persepsi anggota.
6. Orientasi pada pokok persoalan
7. Fokus Eksternal. Pokok persoalan dalam koalisi ditujukan eksternal koalisi. Bentuk koalisi mempengaruhi beberapa agen eksternal.
8. Perhatian pada tindakan anggota. Bertindak sebagai anggota kelompok.

Konflik Antar Organisasi: Pengujian Strategi Aliansi

Salah satu jenis hubungan antar organisasi yang termasuk campuran dari motif untuk bekerjasama, kompetisi, dan keikutsertaan dalam konflik yaitu jenis hubungan antar perusahaan. Jenis hubungan antar perusahaan ini disebut strategi

aliansi. Sebuah organisasi masuk ke dalam strategi aliansi karena adanya keterbatasan dalam organisasi tersebut. Strategi aliansi menawarkan kesempatan kerja sama, kompetisi, dan konflik. Kerjasama penting dalam konteks kesepakatan khusus yang dicapai kedua perusahaan.

Kompetisi bisa jadi muncul antara kedua perusahaan berkenaan dengan pemasaran yang tidak dicakup oleh aliansi. Demikian pula, konflik muncul pada setiap perusahaan akibat tidak terdistribusinya informasi dari perusahaan sealian yang akan meningkatkan keuntungan. Agar konflik yang muncul dapat diatasi dan tidak berpengaruh, ada dua rekomendasi yaitu anggota aliansi harus membicarakan secara terbuka semua peluang untuk meningkatkan keuntungan; kedua setiap anggota organisasi meningkatkan interaksi. Peningkatan interaksi ini penting, khususnya bagi aliansi perusahaan yang berbeda budaya.

H. Pendekatan berbasis Kompetensi dalam Konflik Antar Pribadi

Fitur pertama pendekatan berbasis kompetensi dalam manajemen konflik difokuskan pada pengaruh perilaku komunikasi seseorang. Dengan kata lain, dalam konflik penting untuk mengetahui bagaimana perilaku setiap orang dirasakan karena perilaku tunggal dapat diinterpretasi dalam sejumlah cara. Sesuatu yang menyenangkan dapat dirasakan sebagai sesuatu yang tidak pantas dalam beberapa kejadian, tetapi pantas pada kondisi yang lain.

Fitur kedua yaitu fokus pada kriteria perilaku yang dihubungkan dengan kualitas komunikasi:

Kepantasan dan efektifitas. epantasan mengacu pada komunikasi yang menghindari kekerasan secara relasi dan situasi sesuai aturan. Adapun efektifitas mengacu pada komunikasi untuk mencapai nilai objektif dari yang berinteraksi. Jadi semakin pantas dan efektif sebuah interaksi, dianggap lebih kompeten. Ketika dua

pekerja berhasil mengatur konflik dalam artian kepatutan dan efektifitas, tidak hanya mendekati penyesuaian konflik, hubungan antara mereka juga terpelihara. Selama relasi terpelihara penting bagi seseorang untuk bekerja sama secara produktif. Hal ini vital bagi anggota organisasi untuk mengatur konflik mereka dengan cara efektif pada level individual dan pantas pada level hubungan.

Relevansi pendekatan berbasis kompetensi terhadap anggota organisasi dikaitkan dengan kompetensi pada sebuah model fase konflik. Model fase digambarkan sebagai rangkaian perilaku yang diciptakan seseorang. Ada tiga fase konflik yaitu diferensiasi, deskripsi masalah bersama, dan integrasi.

Diferensiasi yaitu proses seseorang membedakan diri dalam konflik. Kelanjutan dari perilaku ini selama konflik dapat menyulitkan. Diferensiasi dapat menciptakan ketidakpastian tentang keluaran konflik dan menghasilkan kesadaran yang tinggi tentang konsekuensi tidak didapatkannya jalan keluar. Kuncinya adalah berbagi informasi (menjelaskan posisi Anda dalam permasalahan perselisihan) dan pencarian informasi (pengumpulan perspektif orang lain).

Berbagi informasi penting bagi setiap kelompok pada sebuah konflik untuk dapat memahami perspektif pasangan. Pencarian informasi penting karena memungkinkan orang yang berinteraksi mengkonfirmasi akurasi persepsinya terhadap pandangan pasangan pada isu konflik. Tanpa pencarian informasi bisa jadi setiap orang sulit memahami pandangan pasangan dalam konflik.

Deskripsi masalah bersama yaitu setiap kelompok sepakat bertanggungjawab terhadap kondisi konflik dan secara sosial mengkonstruksi konflik yang dipahami bersama. Dengan demikian setiap kelompok memahami bahwa sebuah masalah perlu dinegosiasikan. Dalam deskripsi masalah bersama ini perlu menggambarkan masalah konflik sebagai upaya setiap kelompok mencapai penyelesaian secara bersama yang nyaman. Fase terakhir adalah integrasi. Pada fase ini kelompok-kelompok memfokuskan pada permasalahan dan upaya masing-masing menyelesaikan untuk mencapai tujuan kelompok.

Papa dan Canary mencatat 6 (enam) perilaku komunikasi yang terkait dengan keberhasilan integrasi:

1. Pengakuan dan penundaan atribusi.
2. Pemeliharaan taktik kerjasama.
3. Menggeneralkan solusi alternatif.
4. Mengevaluasi aspek positif dan negatif setiap solusi yang diajukan.
5. Menyeleksi dan mengklarifikasi solusi yang akan diterapkan.
6. Monitoring terhadap pilihan solusi.

1. Bargaining dan Negosiasi

Bargaining dan negosiasi merupakan kasus khusus dalam konflik organisasi. Putnam dan Poole: bargaining merupakan bentuk unik manajemen konflik dimana partisipan bernegosiasi saling berbagi aturan dan bekerjasama dalam aturan tersebut untuk meningkatkan keuntungan melalui lawan mereka. *Bargaining* berbeda dari bentuk-bentuk konflik yang lain yang menekankan pada pengajuan pertukaran sebagai dasar untuk mencapai kesepakatan dalam situasi kooperatif- kompetisi.

Walton dan McKersie (1965) mengklasifikasikan proses bargaining dalam 4 (empat) kategori: distribusi, integrasi, sikap struktur, dan bargaining intraorganisasi. Namun yang akan ditinjau hanya distribusi dan integrasi untuk tujuan riset komunikasi.

1. Distribusi. Diitandai munculnya alternatif zero-sum, Ciri lain yaitu pempuan, menyembunyikan informasi. Gertakan, membesar-besarkan permintaan, ancaman, isyarat yang ambigu merupakan hal yang umum dalam distributif bargaining.
2. Integrasi. Situasi dimana basil potensial dapat diperluas; didasarkan pada keterbukaan komunikasi, pengungkapan akurasi tujuan, bertukar informasi. Informasi digunakan sebagai alat untuk menemukan fakta, mendefinisikan masalah, dan membangkitkan penyelesaian masalah alternatif. Bagaimana mengetahui perbedaan antara pengungkapan akurasi dalam

situasi integratif dan tidak adanya informasi pada distributif? Pada beberapa kasus, keadaan mereka sendiri-bargaining isu, kelompok-kelompok yang dicakup, dan sumberdaya yang dipertaruhkan-akan menegaskan situasi apakah distributif atau integrasi. □

Bab 8

PERKEMBANGAN RISET KOMUNIKASI KEORGANISASIAN

A. Perspektif Dominan

May dan Mumby memetakan enam perspektif ‘dominan’ yaitu pospositivisme, konstruksi sosial, retorika, kritis, posmoderen, dan Feminis. Teori-teori komunikasi organisasi dalam 20 tahun terakhir kajiannya meluas dan beragam dalam asumsi epistemologi, ontologi, dan metodologi.

1. Postpositivisme

Pospositivisme menjadi bingkai teoritikal dominan dalam mengkaji organisasi, seperti ditulis Steven R. Corman. Pospositivisme merupakan bentuk reformasi prinsip-prinsip dasarpositivisme. Pospositivisme mengasumsikan interpretasi muncul dari posisi seseorang pada suatu konteks yang spesifik. Untuk mencapai status pengetahuan, interpretasi harus diuji dan dikritisi, interpretasi harus divalidasi dengan mengevaluasi.

Ciri-ciri pospositivisme:

- a. Falsifikasi Sebagai lawan dari verifikasi. Falsifikasi adalah gagasan melihat suatu teori dari sudut pandang kesalahan.
- b. Naturalisme. Bentuk reformasi dari naturalisme. Naturalisme percaya bahwa ada kesatuan esensial antara ilmu sosial dan ilmu alam, yang merupakan salah satu prinsip positivisme klasik.
- c. Realisme. Kepercayaan tentang sesuatu (termasuk fenomena sosial) mempunyai realita yang bebas dari persepsi seseorang. Pospositivistis menggunakan nalar transendental sebagai

dasar kepercayaan sesuatu nyata atau tidak, fokus pada kondisi apa yang muncul.

4. Model Transformasional. Model Transformasional aktivitas sosial untuk menjelaskan bagaimana, siapa yang dapat diamati secara langsung, hubungan dengan masyarakat, yang mana hanya dapat diamati secara tidak langsung melalui tindakannya. Mekanisme sosialisasi memberikan pengaruh masyarakat melalui individu, mekanisme reproduksi dan transformasi memberikan pengaruh individu melalui masyarakat, dan keduanya saling membatasi satu dengan yang lainnya dalam seiring dengan waktu. Penggunaan alasan dualistik yang mirip khusus pada sistem dari struktur dan meletakkan mekanisme produksi dan reproduksi yang menghubungkan mereka pada proses strukturasi.
5. Obyektif. Kontras dengan obyektivitas absolut yang melekat pada positivisme. Obyektifitas Bagi pospositivis terkandung dalam standar yang dibangun dan ditetapkan oleh praktik komunitas. Obyektivitas tidak ditandai oleh tindakan individu yang diamati, tetapi merupakan kepemilikan penting dari sistem yang mengatur keraguan.

2. Konstruksi Sosial

May dan Mumby mengambil tulisan Brenda Allen untuk menjelaskan konstruksisosial. Tradisi konstruksi sosial sudah dikaji sejak abad ke-19, dalam komunikasi organisasi dimulai pada akhir tahun 1970-an/awal 1980-an. Praktik komunikasi anggota organisasi berkontribusi terhadap berjalannya proses mengorganisir dan melembagakan realitas sosial. Area inilah yang menggambarkan wilayah kajian organisasi sebagai konstruksi realitas sosial. Asumsi dasar konstruksi sosial pada komunikasi organisasi dipusatkan pada bahasa dan proses interaksi sosial yang signifikan. Wacana micro-practice terkait dengan wacana budaya secara luas untuk memproduksi hubungan kekuasaan yang mempunyai implikasi luas. Salah

satunya yaitu konstruksi sosial menyiapkan cetak biru bagi pembentukan teori komunikasi organisasi karena menonjolkan pemusatan bahasa dan menekankan pentingnya proses interaksi sosial.

Topik yang sesuai pada riset konstruksi sosial dalam komunikasi organisasi adalah identitas. Organisasi sangat penting untuk mempelajari tentang identitas. Masalah identitas menarik bagi Allen karena dia sendiri merasakannya dengan identitas sosialnya sebagai perempuan Afro-Amerika. Dalam penerapan metodologi riset komunikasi organisasi tentang konstruksi sosial, Allen juga tidak membatasi pada satu metodologi tertentu.

3. Tradisi Retorika

Tradisi retorika dalam komunikasi organisasi menurut George Cheney dan Daniel J. Lair adalah nilai-nilai heuristik dan sensitivitas pada 'penggunaan dan adaptasi bahasa dan simbol-simbol lain, khususnya ketika berhubungan dengan audiens yang beragam'. Teori-teori retorika dan kritis merupakan dua hal yang terkait dalam tatanan praktik pada komunikasi organisasi. Cheney menyebutnya retorika kritis sebagai suatu deskripsi, interpretasi, analisis, dan kritik dalam mengelola persuasi.

Dengan didasarkan pada pandangan organisasi, ilmuwan retorika organisasional memproduksi bidang kajian pada hubungan masyarakat, isu-isu manajemen, krisis manajemen, gerakan sosial, kebijakan publik, identitas organisasi, dan pengetahuan manajemen serta topik-topik lainnya. Isu-isu globalisasi, partisipasi sosial, konsumerisme, hak asasi manusia, hegemoni militer, mengurus lingkungan, dan tanggung jawab perusahaan perlu diperhatikan dalam komunikasi organisasi. Kita harus, kata Cheney, memperhatikan bagaimana kekuasaan dan otoritas dimobilisasi secara retorika untuk mendapatkan hasil yang lebih dari yang lain.

Beberapa konsep kunci tradisi retorika yang diaplikasikan pada organisasi:

- Lokus kajian: pesan dan efek aktual atau potensialnya.
- Fungsi dalam masyarakat: menyelaraskan gagasan-gagasan kepada orang-orang dan menyelaraskan orang-orang terhadap gagasan-gagasan.
- Pengamatan terhadap kasus ketersediaan makna persuasi dan membandingkan riset persuasi psikologi-sosial.
- Prinsip dinamika dan akses retorika:
 - o Pembicara/sumber (etos/karakter-entertainer atau otoritas kharismatik)
 - o Pesan (logos/logis berdasarkan keilmuan atau otoritas rasional hukum)
 - o Pendengar/audiens (patos/daya tarik emosi dari sudut iklan atau otoritas tradisional)

4. Kritis

Teori-teori kritis yang diulas oleh Stanley Deetz. Konsep Teori Kritis sudah meluas penggunaannya untuk mendukung kajian struktur, relasi sosial, dan praktik dalam pekerjaan di organisasi. Kajiannya fokus pada relasi mikro (praktik internal pada organisasi yang spesifik dan situasi dalam konteks) dan makro (relasi terhadap masyarakat secara luas), teori-teori kritis dapat digunakan untuk memahami dengan baik hubungan antara kekuasaan, bahasa dan konflik yang melekat pada praktik budaya, termasuk reproduksi pengetahuan, identitas, dan pengambilan keputusan. Analisis kritis menunjukkan bahwa kegiatan dalam organisasi seringkali mengeksploitasi pekerja secara ekonomis dan menciptakan kekerasan sosial dan lingkungan.

Teori kritis tidak berdiri sendiri, merupakan bagian dari kompleksitas interrelasi kritis seperti budaya, feminis, posmoderen/posstrukturalis, ras, proses tenaga kerja, aliran poskolonial. Semuanya akan membentuk dan dibentuk satu

sama lain. Tetapi masa yang akan datang Teori Kritis akan tetap relevan, tumbuh subur, dan membangun untuk memperluas:

- Penggunaannya dan cara yang menarik bagi orang-orang untuk mengikuti dan berpikir tentang situasi ketidaknyamanan secara historis dan kecurigaan tentang institusi sosial kontemporer.
- Wawasan dan konsep mempengaruhi (berpikir tanpa kooptasi) perhatian tradisional dan berpikir dalam kajian komunikasi dan organisasi
- Kajian keberlanjutan organisasi spesifik dan lebih detail dan empiris.
- Menjadi lebih afirmatif.

5. Postmodern

Teori Postmodern menjadi ulasan berikutnya dalam buku May dan Mumby yang ditulis oleh Bryan Taylor. Posmodernisme merupakan terma oayung yang digunakan dalam cara yang berbeda oleh pembicara yang berbeda. Namun emikian, posmodernisme berkomitmen untuk mengeksplor hubungan kekuasaan yang rumit, pengetahuan, dan penciptaan wacana dalam pertarungan antara kelompok sosial. Posmodemisme saling terkait dengan beberapa perspektif lain yang menantang cara melakukan bisnis seperti biasa.

Taylor mencatat bahwa banyak ilmuwan mengklaim posmodernisme lebih memperhatikan pada kajian hubungan antara kekuasaan, pengetahuan, dan wacana yang dinegosiasikan melalui pertarungan sosial. Taylor menggambarkannya berbeda tetapi berhubungan. Postmodernity sebagai sebuah gerakan historis, dan posmodernisme sebagai sebuah perspektif teoritis.

Posmoderniti dicirikan dengan beberapa kondisi termasuk disintegrasi sistem kolonial, kemunduran kapitalisme industrial, dan subsekuen bangkitnya informasi ekonomi global, munculnya integrasi sistem media global, dan lainnya. Teori komunikasi organisasi posmodernis sebagai sebuah hasil,

dicirikan dengan sejumlah asumsi tentang organisasi dan waktu/tempat dibawah kondisi posmodern. Misalnya, teoritis posmoderen memandang organisasi interkontekstual (atau didasarkan pada wacana) dan budaya organisasi dan identitas yang diciptakan terpecah dan terdesentralisasi. Taylor juga rnengatakan bahwa teori posmodem mengasumsikan kekuasaan organisasi, pengetahuan, dan wacana tidak dapat dipisahkan dengan hubungan mereka-termasuk resistensi-yang harus dieksplor lebih dalam.

Posmodernis meletakkan wacana sebagai pusat dan utama pada semua proses organisasi. Ia melihat semua pemahaman manusia dan hubungannya dilembagakan dan dimediasi oleh bahasa. Hal ini menuntun ke arah adopsi metafor (inter) teks pada kajian komunikasi organisasi. Dalam proses tersebut, posmodemis memperluas penggunaan tradisional metafor organisasi sebagai teks' oleh interpretivis. Secara historical interpretivis terpanggil dengan metafor ini pada kajian budaya organisasi sebagai dokumen simbolik dalam struktur kehidupan dunia, dan mereproduksi komunikasi. Metafor ini melegitimasi penggunaan metode hermeneutik yang difokuskan pada gaya produksi dan interpretasi.

Pada intinya, riset komunikasi organisasi dengan paradigma posmodem tidak didesain untuk menjawab pertanyaan 'benar' atau 'salah' tetapi kapan, dimana dan dengan siapa yang meresponnya.

- Bagaimana keinginan memperhatikan 'self sebagai sesuatu yang tidak unik, individu yang jelas, tetapi kumpulan yang terfragmentasi yang terdiri dari banyak bagian, beragam, dan 'suara' yang bersaing. Maka yang diperhatikan adalah dengan siapa Anda berbicara, darimana dan kapan mereka datang. Dimana dan kapan Anda berbicara dengannya. Apakah mereka sering berbicara dengan Anda.
- Bagaimana keinginan untuk menguji variasi teks dan wacana tergantung pada yang mana komunikasi organisasi Anda (misalnya, koheren, otoritas, legitimasi) Bagaimana mengenali

dan mempertanyakan ketergantungan tersebut berguna untuk Anda.

- Bagaimana keinginan untuk memperhatikan perbedaan hubungan terhadap kekuasaan dan pengetahuan organisasi. Dalam cara apa Anda powerful dalam organisasi. Dalam cara apa Anda powerless. Bagaimana komunikasi Anda dengan yang lain menciptakan dan menjaga kondisi tersebut. Bagaimana bisa mengubah transformasi komunikasi Anda dalam kondisi tersebut.
- Bagaimana keinginan merefleksikan cara komunikasi organisasi Anda sebagai suara alternatif dan interpretasi. Bagaimana keinginan Anda merespon komunikasi untuk memperhatikan alternatif tersebut. Apa risikonya dalam proses. Apa yang kemungkinan akan diperoleh.

6. Feminis

Terakhir Teori Feminis yang ditulis oleh Karen Ashcraft. Teori ini mulai ditulis dalam 10 tahun terakhir yaitu sejak awal tahun 1990-an ketika studi komunikasi organisasi bersama teori manajemen kritis dan sosiologi organisasi mengkaji medan yang sama secara sistematis 'gender organisasi'. Sejarah kajian Feminis sangat kaya dengan pergumulan internal antara epistemologi dan pentingnya politik, antara realitas material simbolik, antara konsepsi kekuasaan sebagai penentu dan self-policed, antara keberadaan dan pemisahan tentang 'perempuan' dan seterusnya.

Ashcraft mencatat Teori Feminis ditandai dengan beberapa ciri. Pertama, gender merupakan cara utama dimana identitas sosial dan relasi kekuasaan dibentuk, dipelihara, dan diubah. Kedua, ilmuwan feminis berpusat pada struktur dimana identitas gender dan relasi kekuasaan, dan tambahannya gender merupakan mekanisme kunci dan hasil kerja. Ketiga, ilmuwan feminis mencatat bahwa tanpa memperhatikan konteks, bentuk dominan organisasi secara sistematis tidak mengistimewakan perempuan/femininity dalam perbandingan dengan laki-laki/masculinity. Keempat, feminisme juga mengenali bahwa gen-

der dan kekuasaan tidak statis, menyatukan, atau membatasi. Kelima, komunikasi sebagai proses dirana gender, kekuasaan, dan organisasi disesuaikan: tidak berarti kontrol tetapi juga untuk resitensi.

B. Asumsi Asumsi Epistemologis dan Ontologis

Sepanjang sejarahnya, kajian komunikasi organisasi telah ditandai oleh beragam tradisi metodologis. Pada tahun 1970an, sebagian besar metode survei yang digunakan berdasarkan pada konsep teori sistem. Pada tahun 1980an, pertumbuhan popularitas dari metafora budaya dan meningkatnya ketidakpuasan dengan metode scientific, mengarahkan banyak studi komunikasi organisasi yang menggunakan metode interpretif. Dan sepuluh tahun belakangan ini, semakin banyak studi dengan pendekatan interpretif yang digabungkan dengan sikap teori kritis. Sebagaimana datangnya metode baru bagi komunikasi organisasi, tidak membuat metode lama (kuantitatif) ditinggalkan. Dengan demikian, kajian komunikasi organisasi hingga hari ini ditandai oleh eklektisisme yang sehat di mana berbagai metode penelitian diterima.

Pendekatan kuantitatif dalam komunikasi organisasi berakar pada positivisme, dimana pemahaman tentang dunia ditemukan dalam penelusuran hubungan sebab-akibat dan hukum alam. Hingga saat ini, asumsi dari pendekatan kuantitatif masih dipandang layak oleh banyak peneliti komunikasi organisasi, meskipun dalam bentuk yang sedikit diubah. Deskripsi postpositivisme yang dikemukakan oleh Philips (1987, 1990) erat dengan asumsi dasar peneliti kuantitatif dalam komunikasi organisasi saat ini, yang karyanya akan dijelaskan secara luas dalam dua bagian berikut.

Asumsi Ontologis

Guba dan Lincoln (1994) meringkas kedudukan ontologis pada postpositivisme sebagai "*critical realism*". Critical realism memandang bahwa realitas memang ada dalam kenyataan

sesuai dengan hukum alam, namun suatu hal yang tidak mungkin jika manusia dapat melihat realitas tersebut secara benar dan secara utuh memahaminya. Kemudian, Philips berpendapat, ontologis realis tidak melarang pembelaan dari “konstruksi realitas sosial” (Berger & Luckmann, 1967). Sebetulnya, Philips (1990) menggambarkan perbedaan antara beliefs mengenai realitas dan; realitas objektif (pp. 42-43). Sehingga perbedaan ini memungkinkan seorang peneliti kuantitatif untuk menghargai (dan meneliti) beberapa “realitas” yang dibangun oleh kolektif sosial melalui interaksi komunikatif. Peneliti kuantitatif juga berpendapat bahwa proses konstruksi sosial merupakan salah satu hal umum yang dapat dipelajari melalui metode ilmiah sosial tradisional.

Asumsi Epistemologis

Asumsi peneliti kuantitatif mengenai dasar pengetahuan sosial juga secara luas didasarkan pada prinsip awal yang dikembangkan oleh positivis dalam ilmu fisika (Burrell & Morgan, 1979). Asumsi ini mencakup gagasan yang saling terkait bahwa (1) pengetahuan terbaik dapat diperoleh melalui pencarian akan keteraturan dan hubungan sebab-akibat antar komponen dalam dunia sosial, (2) keteraturan dan hubungan sebab-akibat tersebut dapat ditemukan jika ada pemisahan antara peneliti dan subyek yang ditelitinya, dan (3) pemisahan ini bisa dijamin melalui penggunaan metode ilmiah.

Kebanyakan peneliti dalam komunikasi organisasi telah mengurangi dasar epistemologisnya yang disebut Guba (1990) dengan istilah “modified objectivist”. Pendekatan kuantitatif secara umum berpegang pada asumsi pertama yang diungkapkan diatas. Namun, postpositivisme sebagian besar menolak asumsi kedua. Hubungan antara peneliti dan yang diteliti tidak dapat dipisahkan. Postpositivisme menanggapi bahwa peneliti tidak mungkin melihat kebenaran jika ia tidak terlibat dengan obyek yang diteliti secara langsung. Nilai-nilai manusia tidak boleh menguap begitu saja, oleh karena itu

peneliti dengan yang diteliti harus bersifat interaktif. Namun dengan syarat tertentu dimana peneliti tetap menjaga netralitas dan subjektivitas sebaiknya diminimalisir dan menjauhkannya dari bias.

C. Metodologi Penelitian Kuantitatif

Terdapat beberapa metodologi penelitian yang sebagian besar digunakan oleh peneliti komunikasi organisasi kuantitatif, yakni metode eksperimen, metode survey, dan observasi perilaku. Pemisahan metode kuantitatif menjadi tiga kategori didasarkan pada kegunaan tertentu. Tetapi, tehnik eksperimen, survei, dan observasi perilaku tidak harus selalu terpisah, karena ketiga metode tersebut dapat di triangulasi untuk memperoleh eksplanasi yang lebih lengkap mengenai fenomena komunikasi organisasi.

Experimental Research

Penelitian eksperimental dapat dibedakan dari semua jenis penelitian lain dalam hal melibatkan manipulasi atau kontrol pada variabel independen (Campbell & Stanley, 1963). Tujuan dari studi eksperimen adalah untuk memaksimalkan kemampuan peneliti dalam menggambarkan kesimpulan mengenai hubungan sebab-akibat antara variabel independen dan variabel dependen. Dalam komunikasi organisasi, beberapa kajian telah menggunakan metode eksperimen. Papa dan Pood (1988) mempelajari efek *directional accuracy* (CA) terhadap taktik resolusi konflik dalam studi eksperimen. Para karyawan ditempatkan dalam diad dengan dua setting, *directional accuracy* rendah dan tinggi, kemudian direkam saat membahas topik yang memiliki relevansi pribadi dan organisasi. Dalam setting CA yang tinggi, karyawan lebih cenderung merasa puas dengan proses diskusi dan hasil keputusan. Ellis (1992) meneliti dampak dari kredibilitas sumber dan ketidakpastian dalam proses perubahan organisasi oleh pembentukan pesan dengan berbagai jenis informasi sosial mengenai sebuah reorganisasi departemen yang akan datang

dan selanjutnya mengukur sikap-sikap tentang perubahan yang terencana.

Survey and Interview Research

Secara umum, peneliti menggunakan tehnik ini berdasarkan kajian pada perspektif psikologis dalam komunikasi organisasi (Krone, Jablin, & Putnam, 1987), mengajukan bahwa persepsi individu tentang proses komunikasi memiliki implikasi teoritis dan pragmatis yang penting. Self-reports dari partisipan penelitian digunakan untuk mengukur sikap tentang aktivitas komunikasi atau hubungan, untuk mengukur kecenderungannya bagi perilaku komunikasi tertentu, atau sebagai indikator dari perilaku komunikasi organisasi lainnya. baik pengumpulan data melalui kuesioner tertulis, wawancara melalui telepon, atau tatap muka, peneliti kuantitatif biasanya menggunakan instrumen pengukuran terstruktur yang mencakup forced-choice atau structured open-ended questions.

Terdapat tiga contoh penelitian representatif dalam kajian komunikasi organisasi yang menggunakan tehnik ini. Marshall dan Stohl (1993) tertarik menilai partisipasi dalam jaringan komunikasi dan pemberdayaan diperoleh dari partisipasi yang menyebabkan hasil organisasi dihargai. Penyusunan survey meliputi pengukuran dari keterlibatan jaringan, merasa dilibatkan, pemberdayaan, dan kepuasan. Dengan menggunakan tehnik korelasi dan regresi, Marshall dan Stohl dapat menggambarkan hubungan antara pemberdayaan, keterlibatan, kepuasan, dan kinerja. Fulk (1993) mengadakan penelitian tentang teknologi komunikasi dalam organisasi yang menggunakan survey melalui email. Penelitian yang ketiga berguna dalam menunjukkan metode penelitian kuantitatif yang dapat diterapkan untuk menjelaskan proses yang dilalui pelaku organisasi dalam menginterpretasikan dunia kerja mereka. Analisis jaringan semantic mengizinkan peneliti untuk menganalisa interpretasi *self-reported* dari partisipan penelitian untuk menciptakan suatu peta tentang sejauh mana makna

menjadi proses kunci. Stohl (1993) menggunakan metode ini dalam karyanya *European Managers' Interpretations of Participation: A Semantic Network Analysis*.

Coding of Communication Behaviors and Archives

Strategi penelitian ketiga yang umum digunakan oleh peneliti komunikasi organisasi kuantitatif, melibatkan *coding* perilaku komunikasi atau artefak komunikasi. Kajian dalam aliran ini dibedakan oleh upayanya untuk melihat interaksi secara obyektif dan dapat diandalkan untuk menjejaskan fenomena komunikasi secara sistematis. Tahap pertama melibatkan pengumpulan perilaku atau data yang akan dikodekan. Fokus utama dalam titik ini adalah untuk menghimpun serangkaian data yang menyediakan fenomena komunikasi yang representatif dalam penelitian. Setelah data selesai dihimpun, maka analisis mulai dilakukan. Beberapa penelitian komunikasi organisasi yang menggunakan observasi perilaku dapat kita jadikan contoh. Misalnya, Gail Fairhurst dan koleganya menggunakan analisis interaksi (bersama dengan analisis wacana) untuk meneliti pola kontrol dalam hubungan supervisor dan bawahan. Poole dan Roth (1989) mengembangkan tipologi dari jalur keputusan kelompok dan sebuah prosedur untuk jenis coding interaksi dalam pengambilan keputusan kelompok yang berbasis komputer dan tatap muka.

Criteria for Judging Quantitative Research

Fondasi ontologis dan epistemologis yang mendasari pendekatan kuantitatif memberikan gambaran yang sangat jelas untuk menilai kualitas upaya penelitian. Dimana, penelitian kuantitatif yang berkualitas baik dalam tradisi postpositivis menyediakan penjelasan yang akurat dan tidak bias, didukung dengan penjelasan hubungan yang baik, berkontribusi untuk kemajuan ilmu pengetahuan dalam dunia sosial. Kemudian, penelitian dapat dinilai melalui dua cara. Pertama, bagian dari penelitian dapat dibandingkan dengan standar bagaimana

penelitian kuantitatif harus dilakukan secara “benar” Kedua, bagian dari penelitian dapat dinilai dalam konteks sejauh mana penelitian tersebut berkontribusi untuk ilmu pengetahuan.

Manfaat teknis dari penelitian fungsional dinilai dengan standar validitas dan reliabilitas yang telah ditetapkan dalam disiplin ilmu sosial, yakni validitas internal, eksternal validitas, reliabilitas pengukuran, dan validitas pengukuran. Keempatnya dapat lebih jelas digambarkan oleh bagan Tetapi, kualitas teknis dari suatu kajian tidaklah lebih penting dari kontribusi terhadap pengetahuan kita mengenai komunikasi organisasi. Terdapat dua kriteria umum yang ditawarkan untuk menilai kontribusi yang dibuat oleh penelitian fungsionalis. Pertama, penelitian kuantitatif seharusnya didasarkan pada teori yang mapan, atau seperti yang dikatakan Marshall (1990), penelitian seharusnya terkait dengan “*the big picture*” dan sensitif terhadap “*historical context*” (pp. 194-195). Kedua, penelitian dalam tradisi postpositivis harus bergerak melampaui literasi yang ada dan membuat kontribusi yang independen dan signifikan dengan dasar teoritis. Tentunya, kontribusi yang signifikan berarti lebih daripada sekedar hasil statistik yang dinyatakan signifikan.

D. Tantangan Penelitian Komunikasi Organisasi

Meskipun metode kuantitatif telah digali secara mendalam dalam keilmuan kita, masih terdapat sejumlah bidang dimana peneliti yang menggunakan pendekatan ini harus berhadapan dengan sejumlah tantangan. Tantangan ini diasosiasikan dengan seiruh fase proses penelitian, dari konseptualisasi desain penelitian, pengumpulan data, analisis statistik, hingga interpretasi substantif.

Challenges of Research Design

Organisasi ditandai dengan berbagai lapisan aktivitas dan secara terus-menerus berubah seiring dengan waktu. Kemudian, tantangan yang harus dicermati oleh peneliti kuantitatif, bagaimana desain penelitian mampu menangkap seluruh kompleksitas dari kehidupan organisasi.

Challenges Associated with Levels of Analysis.

Teori sistem telah lama mengakui bahwa multiple level harus dipertimbangkan dalam penelitian fenomena organisasi. Klein, Dansereau, dan Hall (1994) menyarankan bahwa tingkatan isu seharusnya dipertimbangkan dalam hal (1) pengembangan teori, (2) pengumpulan data, dan (3) analisis data. Klein, dkk (1994) berpendapat bahwa teoritis organisasi harus berhati-hati mempertimbangkan tingkat asumsi yang dibuat dalam teori. Misalnya, teori bisa saja menentukan homogenitas kelompok, kebebasan individu dalam suatu kelompok, atau pola yang berbeda dari individu-individu yang ada di dalam kelompok. Misalnya, perdebatan dalam literatur manajemen mengenai status konstruk dari "iklim". Apakah variabel iklim pada tingkat individu dapat dikumpulkan ke tingkat organisasi? Atau iklim merupakan milik organisasi atau subkelompok yang terpisah dari persepsi individu? Klein, dkk (1994) menyatakan bahwa peneliti dapat memilih untuk mengumpulkan data dalam cara yang sesuai dengan tingkat teori atau mengumpulkan data dalam cara yang akan memungkinkan peneliti untuk menguji asumsi terhadap tingkatan teori. Mereka pun menunjukkan bahwa analisis data akan semakin rumit ketika teori yang digunakan memiliki multiple levels.

Challenges Associated with Over-Time Processes.

Para ilmuwan berpendapat bahwa teori komunikasi organisasi baik secara eksplisit ataupun implisit bersifat prosedural sehingga dianjurkan menggunakan pendekatan longitudinal, tetapi metode penelitian kita tertinggal dengan teori karena mempertimbangkan analisis data cross sectional dengan regresi atau analisis varians.

Challenges of Data Collection

Terdapat dua tantangan yang harus dipertimbangkan dalam proses pengumpulan data, yakni penggunaan self-report data dan pengumpulan data yang representatif dibawah

pertimbangan teoritis. Tantangan pertama adalah penilaian apakah *self-report* data merupakan data yang valid dan representatif sesuai dengan konstruk. Misalnya, ada perdebatan substansial mengenai apa yang sebenarnya diukur ketika peneliti mengumpulkan *self-reports* tentang gaya manajemen konflik. Apakah *self-reports* ini menunjukkan perilaku yang sebenarnya, perilaku yang direncanakan, *recalled behavior*, atau *preferred behavior*? atau *self-reports* yang ada sama sekali tidak terkait dengan interaksi komunikatif?. Kemudian, jika mengingat proses komunikasi organisasi yang sangat kompleks, peneliti kuantitatif biasanya melakukan generalisasi pada sampel, situasi, dan proses penelitian. Yang perlu diperhatikan, proses generalisasi tersebut tidak boleh berada di luar batasan penelitian.

Analytical Challenges

Suatu desain penelitian yang mencakup kompleksitas dari proses komunikasi organisasi hanya akan berguna sedikit jika kita tidak dapat menganalisa data menjadi informasi yang berguna bagi proses konseptual. alat-alat analisis yang kompleks tidak selalu tepat dalam penelitian komunikasi organisasi. Misalnya, ketika mengajukan pertanyaan sederhana, peneliti harus menghindari kecenderungan untuk “membunuh serangga dengan meriam” dan menggunakan teknik sederhana yang mampu menjawab pertanyaan penelitian secara langsung.

Interpretive Challenges

Tugas peneliti kuantitatif tidak berhenti pada perhitungan statistik dan penilaian signifikansi. Kemudian, signifikansi statistik secara evaluasi dipisah dari signifikansi praktis dan hasil evaluasinya mengacu pada data ilmu pengetahuan tentang proses komunikasi organisasi.

The Art of Quantitative Interpretation.

Penelitian kualitatif dalam komunikasi organisasi dan seluruh ilmu sosial sering dinamakan “interpretive” (e.g., Putnam & Pacanowsky, 1983). Herbert M. Kritzer (1996)

menjelaskan dengan detail tentang sifat interpretasi dalam penelitian kuantitatif.

Ia mempertimbangkan interpretasi multiple levels yang hams dihadapi peneliti kuantitatif. Pertama, hasil dari perhitungan statistik harus dianalisa dan dipahami. Misalnya, apa arti koefisien?. Kedua, hasil dari statistik digunakan untuk mengidentifikasi anomali dan masalah yang sedang dianalisis. Terakhir, pola statistik harus dihubungkan ke masalah teoritis yang lebih luas.

Articulation with Qualitative Methods.

Penelitian oengan pendekatan kuantitatif, berdasarkan asumsi objektif dari postpositivisme, yang menyediakan arti sistematis untuk menciptakan generalisasi mengenai proses komunikasi organisasi. Penelitian dalam tradisi ini pun menilai sejauh mana standar reliabilitas dan validitas memberikan kontribusi. Pendekatan kualitatif pada penelitian komunikasi organisasi, sebaliknya, bersifat subjektif dan melihat makna serta pemahaman dikonstruksi melalui interaksi. Perbedaan asumsi ontologis dan epistemologis dari kedua tradisi pemikiran ini, menyebabkan pada satu titik dimana peneliti kuantitatif dan kualitatif akan menemui perbedaan. Peneliti kualitatif menolak kemungkinan generalisasi dan hubungan kausal, sedangkan peneliti kuantitatif mempercayai penjelasan ilmu alam dalam kehidupan organisasi dan tidak mengakui studi etnografis yang melibatkan partisipasi. Kemudian, Weaver dan Gioia (1994) berpendapat bahwa konstruk dari teori strukturasi dapat memecah dikotomi tersebut. Metode kualitatif dibutuhkan untuk memperoleh pemahaman bagaimana interaksi anggota organisasi menciptakan aturan dan struktur. Metode kuantitatif digunakan untuk meneliti cara yang lebih stabil di mana struktur-struktur yang tereifikasi membatasi dan memungkinkan perilaku organisasi dan komunikasi. Cara kerja ini telah digunakan untuk memahami politik dalam budaya organisasi (Riley, 1983), struktur komunikasi organisasi formal

(McPhee, 1985), pengambilan keputusan kelompok (Poole, Seibold, & McPhee, 1986), dan partisipasi jaringan komunikasi (Corman & Scott, 1994). Kesimpulannya, peneliti kuantitatif dan kualitatif memiliki agenda dan tujuan penelitian yang berbeda. teori strukturasi menyediakan kerangka bagi kedua metode untuk bekerja sama dalam memperluas pengetahuan kita mengenai efek dari proses komunikasi organisasi.

E. Isu-Isu Penelitian yang Mendapat Tempat Di Komunikasi Organisasi

Analisis bahasa telah mendapat tempat dalam kajian organisasi. Meskipun bahasa berperan vital dalam memahami simbol organisasi, pergeseran terakhir baik dalam teori organisasi dan analisis wacana menyarankan bahwa bahasa lebih dari unsur-unsur struktur naratif dan kata-kata yang mencerminkan tema, aturan, dan norma-norma perilaku. Meskipun analisis wacana merupakan sebuah metodologi, bahasa berperan lebih dari sekedar alat analisis yang digunakan untuk memperoleh wawasan mengenai konstruk organisasi. Analisis wacana didefinisikan sebagai kajian dari kata dan penanda, termasuk bentuk atau struktur kata, kegunaan bahasa dalam konteks, dan makna atau interpretasi dari Praktik diskursif (Fairhurst & Putnam, 1998). Dalam pembahasan ini, wacana dilihat sebagai cara untuk mengetahui atau sebuah perspektif untuk memahami kehidupan organisasi. Wacana seperti lensa untuk melihat, mempelajari, memahami peristiwa yang sedang terjadi, dan menentukan dasar dalam mbingkai peristiwa organisasi. Meskipun bahasa terkait erat dengan simbol organisasi seperti mitos, ritual, dan naratif, pembahasan ini secara langsung merujuk pada kajian yang menciptakan pola linguistic sebagai kunci untuk memahami kehidupan organisasi.

Discourse Typologies in Organizational Studies

Dalam arena organisasi, analisis bahasa berfokus pada wacana tertulis ataupun lisan, termasuk pembicaraan administrator (Gronn, 1983; Gummer, 1984), analisis produksi dari

dokumen perusahaan (Keller-Cohen, 1987), dan hubungan antara menulis dan berbicara di tempat kerja (Baxter, 1993; Hawes, 1976; Kaufer & Carley, 1993). Kemudian, budaya merupakan salah satu untaian penelitian yang memperjuangkan peran penting wacana dalam studi organisasi dan kajian mengenai bahasa dalam organisasi yang tergabung dengan mitos, ritual, dan artefak budaya. Pionir dari analisis bahasa dalam organisasi berakar pada linguistik dan bentuk literasi. Misalnya, pada akhir tahun 1970an, Pettigrew (1979) mendefinisikan organisasi “as language systems”. Selanjutnya, pembahasan ini akan menghadirkan delapan kategori dari analisis bahasa dalam organisasi, yakni sosiolinguistik, analisis percakapan, linguistik kognitif, pragmatis dan analisis wacana, semiotic, analisis retorika, kajian bahasa kritis, dan analisis bahasa postmodernisme (Fairhurst & Putnam, 1998; Haslett, 1987; Putnam, 1990a, 1994).

Sosiolinguistik

Sociolinguists memperlakukan bahasa sebagai merupakan perkembangan dari kategori sosial. Peneliti yang menganut perspektif ini menekankan semantik atau leksikon yang berasal dari perbedaan sosial dan structural, seperti kelas sosial ekonomi, pendidikan, atau lokasi geografis. Kajian organisasi dalam kelas sosial meletakkan perbendaharaan linguistik di dalam sistem sosial. Perbendaharaan linguistic juga muncul dari interaksi informal antar anggota dari subkultur organisasi. Misalnya, staf perawat dari rumah sakit daerah menggunakan sistem bahasa slang untuk membedakan pasien, merujuk ke yang lebih menuntut atau banyak maunya sebagai *crocks*, anggota dari kelompok dicap sebagai *gamers*, dan secara fisik tidak responsif sebagai *gorks* (Gordon, 1983). Dari perspektif sosiolinguistik, bahasa menjadi sebuah sistem atau kode dimana komunitas organisasi mendefinisikan identitas dan hubungan mereka. Wacana menyusun struktur sosial; mendefinisikan gaya berkomunikasi; dan sistem kelas yang beroperasi di dalam dan di luar organisasi. Kemudian, apa yang menjadi masalah dalam

pendekatan ini adalah perlakuan struktur organisasi sebagai kenyataan sosial dan menjadi bentuk statis karena kode leksikon sebagai figure sentral dari wacana.

Analisis Percakapan

Conversation analysis (CA) berfokus pada struktur bahasa daripada kode. Perintah, sintaksis, dan rangkaian interaksi terjadi dalam konteks yang dinamis. Percakapan merupakan *accomplishment*, yang merujuk pada aturan implisit yang memandu sintaksis dan struktur percakapan bergantian secara berturut-turut. Kajian organisasi dalam CA terbagi menjadi lima bidang, yakni (1) pembukaan dan penutupan interaksi (McLaughlin, 1984; Pomerantz & Fehr, 1997); (2) turn taking, termasuk ragu-ragu, interupsi, diam, dan terlalu banyak bicara (Boden, 1994; Sacks, Schegloff & Jefferson, 1974); (3) adjacency pair, seperti pertanyaan/jawaban (Boden, 1994; Levinson, 1983); (4) permulaan dan pengelolaan topik (McLaughlin, 1984); dan (5) pola untuk penanganan masalah komunikasi, seperti sanggahan, keberpihakan, dan perbaikan (Hewitt & Stokes, 1975; Stokes & Hewitt, 1976). CA menyoroti struktur bahasa dengan berfokus pada sintaksis dan koherensi interaksi dalam organisasi.

Linguistik Kognitif

Keistimewaan linguistik kognitif menghubungkan antara bentuk wacana dan pengguna bahasa. Individu sebagai pengguna bahasa menginterpretasikan atau memahami wacana melalui pencocokan pola linguistic dengan nalar pengetahuan dari peristiwa (Haslett, 1987). Studi linguistik kognitif juga berpusat pada produksi pesan dan tentang bagaimana menyimpannya pikiran maupun mendapatkan kembali teks-teks linguistic (Lord & Kernan, 1987). Terdapat empat bidang dari penelitian organisasi yang menunjukkan perspektif linguistik kognitif, yakni scripts and schemata, pemetaan kognitif, jaringan semantic, dan frames yang berkaitan dengan pandangan kita dalam mengelola makna. Scripts merujuk pada representasi mental dari serangkaian peristiwa percakapan,

misalnya membuat keluhan, memesan makanan di restoran, melakukan wawancara kerja (Gioia & Poole, 1984). Sedangkan schematamengacu pada standar atau aturan umum untuk koordinasi moment-to-moment. Konsep dari jaringan semantic merujuk pada pola jaringan yang berasal dari hubungan antar individu yang memiliki interpretasi yang sama terhadap kata yang sama (Danowski, 1982; Monge & Eisenberg, 1987).

Pragmatik

Makna merupakan fitur utama dari pragmatik, dan tindakan, konteks, dan hubungan berkontribusi terhadap sifat generatif dari makna. Dalam perspektif ini, individu membangun tindakan sosial melalui penilaian perbedaan antara apa yang dikatakan dan apa yang dimaksud. Terdapat tiga kajian yang berasal dari perspektif ini, yakni *speech acts*, *ethnography of speaking*, dan analisis interaksi.

Semiotik

Semiotika berpusat pada cara pandang bahwa interpretasi berkembang dari tanda atau sistem kode. Dengan meneliti tanda sebagai sesuatu yang mewakili sesuatu yang lain, semiotik memperluas focus penelitian linguistik untuk tidak hanya mencakup wacana tetapi juga kode nonverbal, gambar, tindakan, dan obyek. Semiotika menekankan bagaimana bahasa melambangkan, bagaimana ini berhubungan dengan suatu asosiasi antara kode, dan bagaimana hal itu menjadi suatu sistem simbol. Kajian ini memiliki dua pendekatan, pertama adalah strukturalisme (Saussure, 1916/1974), menganggap bahasa sebagai suatu system yang berakar pada perbedaan pada tingkat permukaan dan tingkat kedalaman struktur. Pendekatan yang kedua, semiosis, memperlakukan bahasa sebagai proses penandaan dimana simbol menjadi rujukan bagi obyek dan gagasan.

Literary and Rhetorical Analyses

Retorika sering didefinisikan dengan menggunakan kata persuasi. Karenanya, pendekatan retorik mengambil dari metode klasik argumentasi untuk meneliti pesan perusahaan dalam situasi krisis, pengambilan keputusan organisasi, identifikasi, dan manajemen konflik. Sehingga, perspektif literary and rhetorical analyses berpusat pada teks dari wacana dan bagaimana makna memadukan fungsi untuk membentuk pesan dan tanggapan pesan.

Kajian Bahasa Kritis

Analisis wacana dalam teori kritis berpusat pada pengetahuan dan kekuasaan, khususnya kelompok yang berbeda saling bersaing untuk melayani kepentingan mereka sendiri dan untuk mengontrol sumber daya simbolik dan diskursus. Ideologi merupakan sistem keyakinan dan kerangka interpretif yang menengahi wacana dan struktur sosial, dan hegemoni adalah jalan dalam bentuk halus dan sering tersembunyi mengenai persetujuan yang membentuk hubungan kekuasaan (Mumby, 1988). Teori kritis menjelaskan bagaimana cara hegemoni membentuk dan dibentuk oleh penggunaan bahasa, dimana kelompok yang berkuasa mengontrol sistem bahasa, dan cara struktur mengungkapkan kekuasaan dan ideologi. Khususnya, perspektif ini berfokus pada empat bidang, yakni narrative talk, ritual dan teks, pembicaraan sehari-hari, dan ironi, kontradiksi, serta paradoks.

Postmodern Language Analysis

Asumsi postmodern tentang kekuasaan dan makna lokal memiliki implikasi langsung untuk analisis wacana. Khususnya, postmodernisme menolak narasi besar, tantangan pemikiran tradisional tentang representasi, dan berpusat pada ketidakstabilan makna. Kekuatan dan pengetahuan yang diproduksi, bukan dalam narasi universal, tetapi dalam permainan bahasa yang sementara dan cerita-cerita kecil yang terletak di ruang dan waktu.

F. Variasi Metode Analisis Jaringan Komunikasi

Analisis jaringan terdiri dari pola komunikasi yang reguler bersentuhan dengan setiap orang dalam sistem sosial (organisasi) dan menggunakan berbagai jenis komunikasi untuk menyelesaikan pekerjaan (memo, pertemuan langsung, menelepon, dll). Berbagai jenis jaringan komunikasi menjadi penting karena melalui jaringan kita dapat memahami aliran informasi dalam organisasi dan menilai efektivitas dan efisiensi komunikasi. Tujuan dari analisis jaringan adalah mendeteksi dan menggambarkan struktur jaringan. Pool (1973) menggambarkan jaringan sebagai benang yang menghubungkan sistem sosial. Analisis jaringan menyediakan deskripsi dan karakterisasi struktur sebuah sistem. Analisis data relasional dalam jaringan dapat berupa sosiogram, sosiomatrix, probability-theoretical models, manipulasi matriks, graph theory, analisis faktor dan cluster (Mayntz, Holm & Huebner, 1971). Serangkaian data dianalisis menggunakan metode tersebut dan merepresentasikan struktur simbolis sesuai dengan karakteristik individu dan kelompok

Bain (1943) menyajikan konseptualisasi umum sebuah hubungan, khususnya hubungan sosiometrik yang dapat menggambarkan semua pengukuran data societal dan interpersonal. Analisis jaringan menyoroti hubungan fungsional misalnya interaksi aktif antara individu. Hubungan digunakan untuk membedakan sumber informasi (berdasarkan definisi abstrak dari Shannon & Weaver, 1949). Ada empat sifat hubungan yang diidentifikasi Torgerson yaitu:

- a. Elemen: elemen merujuk pada objek atau benda yang memiliki sifat, misalnya entitas, items, atoms. Elemen dapat dibedakan satu sama lain dan dapat masuk ke dalam interrelationships satu sama lain.
- b. Atribut: sifat yang dapat diukur dalam hubungan, dalam konsep analisis jaringan merujuk pada konsep pertemanan.
- c. Magnitude atau jarak adalah jumlah tertentu dari atribut. Dalam gambar di bawah ini dapat diilustrasikan hubungan dapat

dianalogikan dengan kontinum. Titik K merepresentasikan lokasi dan magnitudo titik K dibandingkan dengan titik L dan M.

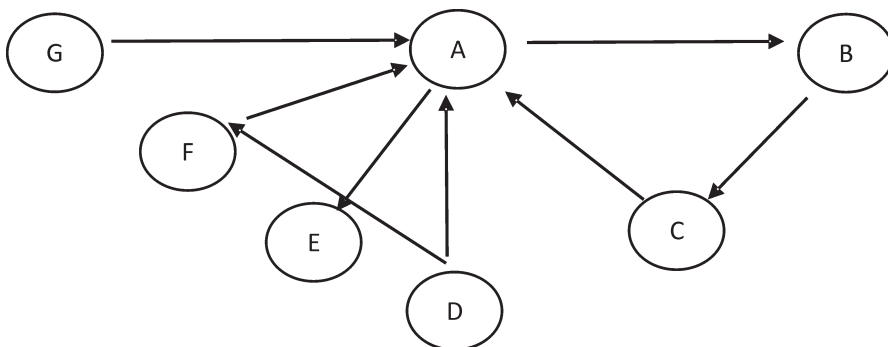


- d. Kuantitas: kuantitas hubungan didefinisikan sebagai magnitudo yang telah diukur, misalnya setelah dilakukan pengukuran skala maka kuantitas magnitudo adalah 5.

Dalam analisis jaringan, kelompok menjadi $h_a!$ yang diamati terutama hubungan dan strukturnya. Kelompok adalah kumpulan individu yang dihubungkan oleh link yang kuat atau lemah, jaraknya dekat atau jauh dengan yang lainnya. Dalam area sosiometrik, kelompok didefinisikan sebagai serangkaian individu, menghadirkan setidaknya satu anggota kelompok yang beraktivitas. Festinger, Schacter dan Back (1950) mendefinisikan kelompok sebagai subsistem dari tiga atau lebih elemen dan interaksi mutual satu sama lain. Pengertian formal dari kelompok dalam analisis jaringan dipahami sebagai sistem (didefinisikan dengan banyaknya nodes/bagian sistem dan hubungan/interaksi dan interdependensi), sedangkan struktur direpresentasikan sebagai banyaknya hubungan di antara nodes. Salah satu cara merepresentasikan karakteristik kuantitatif tentang individu dalam sebuah sistem adalah dengan menggunakan matriks struktural yang terdiri dari baris dan kolom atau bisa digambarkan dengan sistem koordinat yang memiliki keuntungan yaitu mengumpulkan data jaringan ke dalam grafik dan pengukurannya dapat beragam misalnya indeks. Teknik yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi dimensi dan perbedaan data antara lain menggunakan:

- a. Analisis sosiometrik atau sosiogram yang terdiri dari beragam titik/nodes yang dapat atau tidak dapat dihubungkan dengan garis berupa panah. Kadushin dan Tichy (1972) menyajikan hasil dari analisis jaringan menggunakan bentuk sosiogram yang digambarkan dengan plot terkomputerisasi menghasilkan sosiogram yang padat sehingga sulit dibaca dan diinterpretasi. Sosiometri merupakan prosedur untuk mendeteksi hubungan

interpersonal yang berada di antara anggota sistem. Hubungan ini direpresentasikan dalam bentuk sosiogram. Seperti gambar di bawah ini:



- b. Analisis matriks. Forsyth dan Katz (1946) mengembangkan teknik yang memungkinkan pengaturan ulang baris dan kolom pada matriks. Hal ini dilakukan untuk memaksimalkan kedekatan dengan menempatkan individu sepanjang diagonal pada matriks.
- c. Analisis faktor. Penelitian pertama yang menggunakan teknik ini adalah penelitian Bock dan Husain (1950). Mereka mentransformasi pilihan matriks ke dalam matriks korelasi setelah dilakukan analisis faktor. Roistacher (1974) mengemukakan alasan penggunaan analisis faktor adalah kelompok dapat dilihat sebagai serangkaian individu yang cenderung membuat pilihan yang sama atau sebaliknya bahwa kelompok adalah serangkaian individu yang terpilih oleh individu lain yang sama dengannya.
- d. Teknik Block Modelling. Block dilihat sebagai serangkaian jaringan nodes yang sama dan berhubungan dengan nodes di block yang lain. Pada saat yang sama, nodes tersebut diidentifikasi dalam area tertentu dalam keseluruhan hubungan matriks.
- e. Multidimensional Scaling (MDS) Techniques. Nonmetric dan metric scaling telah diterapkan dalam analisis data relasional. Asumsi yang mendasari metric MDS adalah tingginya tingkat reliabilitas. Nonmetric MDC membutuhkan data yang dapat

mendukung Euclidian distances. Salah satu program komputer MDS (metric) adalah GALILEO yang banyak digunakan ilmuwan komunikasi, landasan pemikiran GALILEO dikemukakan oleh Woelfel dan Danes (1980).

- f. Analisis cluster didasarkan pada konsep kesamaan dan menganalisa kesamaan di antara anggota jaringan. Yang diukur salah satunya adalah kedekatan. Tryon (1976) memprediksi perbedaan kelompok menggunakan analisis cluster melalui sistem komputer BC TRY, ia menemukan tiga dimensi dasar yaitu konservatisme, territoriality dan keekklusifan yang memungkinkan prediksi demografi dan karakteristik lingkungan dalam area metropolitan.
- g. Analisis jaringan menggunakan NEGOPY, menurut Richard (1975) program NEGOPY bermanfaat untuk menganalisis jaringan yang lebih besar dan telah digunakan ilmuwan komunikasi dan universitas di Amerika Utara dan Eropa Barat. NEGOPY dapat memberikan rekomendasi perubahan struktur organisasi.

G. Evaluasi Komunikasi Organisasi

Evaluasi komunikasi organisasi dapat dilihat dari sisi organisasi dan penelitian, bahwa evaluasi ini tidak akan diproses jika tidak menguntungkan bagi organisasi (Sincoff & Goyer, 1977). Evaluasi komunikasi sangat berguna dan merupakan prosedur yang tahan lama bagi organisasi, sangat penting bagi peneliti dan manajemen untuk memahami tujuan dari evaluasi ini melalui pendekatan, kriteria dan dampak yang terjadi. Evaluasi komunikasi organisasi diibaratkan sebagai diagnosis medis yang dapat mengungkap masalah komunikasi dan memformulasi rekomendasi untuk penanggulangannya. Mengapa perlu dilakukan evaluasi komunikasi organisasi? Greenbaum, Hellweg dan Falcione mengemukakan alasan diperlukannya evaluasi komunikasi organisasi dapat diklasifikasi ke dalam empat bidang yaitu:

1. Evaluasi komunikasi organisasi membangun benchmark: mengumpulkan informasi sehingga manajemen dapat mengetahui status sistem komunikasi. Golclhaber (1983) mengemukakan konsep benchmark ketika data audit digunakan untuk mengukur status sistem komunikasi sehingga dapat menilai dampak inovasi organisasi seperti restrukturisasi, penaubahan komputer, program baru pengembangan organisasi. Krivonos (1975) mencatat bahwa pengukuran variabel komunikasi dalam audit komunikasi dapat digunakan sebagai benchmark untuk mengetahui kelemahan dan kekurangan, mendiagnosa permasalahan sehingga bisa menetapkan pola komunikasi agar tercipta efektivitas organisasi
2. Evaluasi komunikasi organisasi meningkatkan sistem komunikasi internal: jenis-jenis informasi ditentukan oleh proses evaluasi yang dapat meningkatkan faktor yang mempengaruhi sistem sebagaimana variabel yang mempengaruhi sistem. Goldhaber dan Rogers (1979) menyatakan peran komunikasi organisasi sangat penting dalam pengambilan keputusan, motivasi, inovasi dan koordinasi, manaiier harus memiliki informasi yang cukup mengenai sistem komunikasi untuk mengatasi permasalahan, menjaga organisasi berjalan secara efisien dan meningkatkan sistem dengan menciptakan cara komunikasi yang lebih efisien dan efektif. Informasi ini disediakan melalui audit secara berkala.
3. Evaluasi komunikasi organisasi bertujuan untuk perencanaan dan pengawasan proses manajemen: peningkatan sistem komunikasi memungkinkan pengawasan dan perencanaan manajemen yang lebih baik, menghasilkan outcome yang lebih baik (kepuasan kerja, kinerja dan kemampuan beradaptasi). Sincoff, Williams dan Rohm (1976) mengemukakan dua tujuan evaluasi komunikasi organisasi terkait fungsi pengawasan dan perencanaan yaitu memetakan aliran komunikasi dalam organisasi dan menegaskan jika elemen komunikasi yang ada sekarang telah sesuai dengan struktur organisasi.

4. Evaluasi komunikasi organisasi menjembatani kesenjangan komunikasi organisasi. Perubahan dalam bidang *marketing*, produksi dan keuangan mempengaruhi komunikasi organisasi sehingga organisasi perlu beradaptasi dan program penilaian yang berkelanjutan dapat memberikan feedback yang mengarah pada perubahan. Kesenjangan komunikasi dalam organisasi disebabkan oleh ketidakmampuan individu dalam organisasi untuk membandingkan status komunikasi dengan organisasi lain.

Sejarah Konsep dan Prosedur Evaluasi Internal Komunikasi Organisasi

Literatur mengenai evaluasi internal komunikasi organisasi dapat diklasifikasi ke dalam tiga kelompok, yaitu:

- a. *Interpersonal Organizational Communication*
- b. *Group Organizational Communication*
- c. *Organization-Wide Communication*

Dari tiga kelompok tersebut dapat dibagi lagi menjadi sub kelompok, yaitu:

- a. *Information Flow Studies* (saluran, inisiator, feedback, partisipan jaringan, dll)
- b. *Message Content Studies* (makna, tujuan, sifat, akurasi, distorsi, dll)
- c. *Communication Climate Studies* (sikap dan perasaan mengenai proses komunikasi, kepuasan terhadap media, sumber, partisipasi, dll)
- d. *Individual Training and Organization Development Studies* (kebutuhan akan penilaian pengembangan komunikasi individu maupun organisasi)

A. Evaluasi Interpersonal Communication in Organizations

1. Information Flow Studies

Channels: Hasil komunikasi terbaik didapat pada saat disampaikan secara langsung, oral dan pada saat yang bersamaan materi tercetak juga didistribusikan (Dahle, 1954). Brisley (1957) melaporkan bahwa 80% komunikasi eksekutif menggunakan komunikasi langsung/oral.

Feedback: Nilsen (1953) melaporkan bahwa kurangnya pengecekan apakah informasi diterima atau dipahami. Brenner dan Sigband (1972) mengindikasikan bawahan terns menginformasikan atasannya jika atasannya mengetahui apa yang dilakukan dengan idenya.

Communication Direction & Efficiency: Brenner & Sigband (1972) melaporkan bahwa komunikasi lebih efektif jika seseorang berkomunikasi dengan atasan sebelumnya.

Communication Initiation: Downs & Conrad (1978) menyatakan bahwa elemen yang terkait dengan pesan sangat penting dalam hubungan kerja atasan-bawahan (berkomunikasi di waktu yang tepat, tidak segan bertanya, memberikan masukan secara sukarela dan mengantisipasi kebutuhan atasan).

Communication Reception: Penelitian Level (1959) mendukung hipotesis bahwa supervisor yang efektif haruslah pendengar yang baik jika berhadapan dengan bawahan dan menolak hipotesis semua karyawan puas dan memahami kebijakan organisasi. Downs & Conrad (1978) menyatakan bahwa atribut komunikasi yang efektif adalah mendengarkan dengan baik dan mengikuti instruksi.

2. Message Content Studies

General Message Qualities: Ross (1954) menyajikan analisis isi pesan (dilihat dari segi keterbacaan dan human interest) dari publikasi yang diterbitkan oleh enam perusahaan. Angrist (1953) menyimpulkan bahwa beberapa Praktik komunikasi

dalam bisnis dan industri tidak sejalan dengan prinsip yang telah dikonsepsikan.

Accuracy and Distortion: Jenkins (1980) menyimpulkan kinerja karyawan berhubungan positif dengan komunikasi efektif dalam pengerjaan tugasnya dan efektivitas komunikasi supervisor. Level & Johnson (1978) menyimpulkan dalam komunikasi ke atas, kecenderungan bawahan untuk mendistorsi informasi menurun ketika atasannya memiliki kepemimpinan yang bagus, aliran informasi lebih akurat dan objektif.

3. *Communication Climate Studies*

Communication Structure: Level (1959) menemukan bahwa organisasi yang mengizinkan *face-to-face communication* tidak membuat karyawannya merasa bebas mengajukan pendapat maupun komplain.

Participation & Change: Nilsen (1953) menyatakan bahwa pekerja akan tersinggung ketika diperkenalkan dengan prosedur baru tanpa diskusi ataupun sangat sedikit berdiskusi tentang hal tersebut sebelum implementasi prosedur baru.

Media: Ross (1954) menyajikan analisis reaksi supervisor tiga media cetak perusahaan/organisasi dan analisis sikap supervisor mengenai komunikasi sehari-hari dalam rangka menghormati/menghargai arahan dan media yang bersangkutan.

Sources and Receivers: Level (1959) mendukung hipotesis bahwa karyawan merasa mendapatkan pesan dari sumber yang tepat, supervisor adalah pendengar yang baik ketika berhadapan dengan bawahan dan supervisor kompeten dalam kemampuan berkomunikasi.

Role clarity: Level (1959) melaporkan bahwa karyawan bank yang menjadi objek penelitiannya percaya bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka.

General Importance of Communication in Organizations: Level (1959): anajemen bank yang menjadi objek penelitiannya berpendapat bahwa komunikasi tidak memiliki fungsi penting

sedangkan penelitian Nilsen (1953) di organisasi industri, manajemennya berpendapat bahwa komunikasi tidak berhubungan dengan tingginya pergantian pekerja.

Leadership Behavior: Minter (1969) menilai bahwa sikap manajer tergantung dari kredibilitas manajemen dan sensitivitas atasan mempengaruhi perasaan bawahan. Klauss & Bass (1980) menyimpulkan bahwa perilaku pemimpin (konsultatif, delegatif, partisipatif) berhubungan erat dengan kepuasan komunikasi daripada perilaku pemimpin yang direktif dan negosiatif.

4. Individual Training and Organization Development Studies

Communication Development of Individuals in Organizations: Angrist (1953) menemukan bahwa beberapa peristiwa komunikasi dipandang tidak sama dengan jajaran eksekutif organisasi dan komunikasi teks, merekomendasikan pelatihan komunikasi individu dapat meningkatkan pengembangan di jajaran eksekutif

Communication Development of the Organizations: Penelitian Prado Garza (1981) mengenai program evaluasi komunikasi di rumah sakit Mexico bertujuan agar partisipan mengetahui dan memahami perilakunya, partisipan mengetahui dampak perilakunya terhadap orang lain, partisipan dapat belajar mengembangkan kemampuan pribadi dalam kelompok secara efektif dan meningkatkan efektivitas organisasi.

B. Evaluasi Group Communication in Organizations

1. Information Flow Studies

Channels: Ahmed (1965) meneliti perbandingan efektivitas saluran komunikasi formal dan informal dalam proyek pengembangan kurikulum di sekolah menyimpulkan bahwa pertemuan langsung lebih efektif dan efisien.

Communication Initiation: Nilsen (1953), meneliti apakah setiap anggota kelompok dapat dengan bebas menyuarakan pendapatnya. Pertemuan kelompok diadakan jika ada masalah

mendesak atau situasi kritis saja, anggota cenderung menjadi defensif.

Group Leadership: Jain (1972) mengetes asumsi yang banyak terdapat dalam literatur manajemen bahwa supervisor tingkat pertama adalah komunikator kunci dalam menginformasikan kebijakan pada karyawan, menyimpulkan bahwa tidak ditemukan hubungan signifikan antara keduanya.

Problem Solving: Huseman (1977) menilai kekurangan dan kelebihan pemecahan masalah konvensional, mengajukan bahwa interaksi nonverbal pada saat tertentu memiliki kelebihan dan bisa mendukung interaksi dalam kelompok.

2. *Message Content Studies*

Communication Contributions of Group Members: Penelitian yang dilakukan oleh Kelly dan Gleason (1981) yaitu mengevaluasi kinerja komunikasi individu dalam kelompok dari beberapa kriteria.

Technical versus Relational Content of Messages: Bednar & Glauser (1981) menelusuri konten teknis dan aspek relasional dari pesan dalam rangka memperoleh pemahaman perilaku komunikasi dalam kelompok.

3. *Communication-Climate Studies*

Peer relationships: Kelly dan Gleason (1981) meranking kinerja individu dalam kelompok kecil berdasarkan kontribusi, pelayanan dan kepemimpinan serta mencatat elemen yang berkaitan dengan iklim komunikasi seperti mengelola tanggung jawab dan nama baik, mengkritik secara halus, mengajukan pendapat dengan santun, dll.

Group Leader Characteristics: Nelson (1972) menyimpulkan bahwa karakteristik kepemimpinan berhubungan dengan supervisory interpersonal, kepemimpinan sukses dalam kelompok kecil, supervisor yang lebih tua dan berpengalaman, sensitivitas interpersonal terhadap sikap kelompok dan kemampuan yang baik dalam membangun hubungan.

Structure of Communication: Krohn (1979) mengemukakan bahwa pekerja bagian administrasi di sekolah lebih puas dengan komunikasi ke bawah dibandingkan dengan guru, tetapi tidak ada perbedaan kepuasan terhadap komunikasi ke atas baik guru dan pekerja bagian administrasi.

General Importance of Group Communication: Nilsen (1953) mengajukan pertanyaan penelitian: Apa sikap pekerja, manajer, pengawas dalam pertemuan kelompok? Apakah diskusi kelompok memiliki arti penting bagi manajer dan pengawas? Kesimpulan yang didapat adalah komunikasi tidak dipandang sebagai elemen penting dalam menentukan kinerja (hal yang sama diungkapkan Level, 1959)

4. Individual Training and Organization Development Studies

Individual Training Needs for Group Communication: Nilsen (1953) menyimpulkan bahwa diskusi yang efektif tidak secara otomatis terjadi dan diskusi yang efektif dicapai melalui pengalaman dan pelatihan.

Group Communication Improvement for Organization Development: Maier (1967) mengemukakan penilaian komprehensif kekurangan dan kelebihan problem-solving group termasuk penekanan fungsi kepemimpinan kelompok dan analisisnya menjadi landasan yang berharga untuk pelatihan kelompok yang lebih efektif.

C. Evaluasi Organization-Wide Communication

1. Information Flow Studies

Channels: Davis (.1953) menyajikan deskripsi pelaksanaan komunikasi informal dan hubungan saluran informal dengan sistem komunikasi formal. Todd (1966) menyatakan bahwa saluran komunikasi informal pada organisasi marketing mengasumsikan posisi sentral baik dalam pengembangan dan implementasi keputusan marketing yang spesifik.

Communication Patterns and Networks: Todd (1966) menilai pola aliran informasi melalui struktur informal pada bagian

marketing dan faktor yang berhubungan dengan penetapan pusat komunikasi, ia menyimpulkan bahwa ada satu individu untuk melayani pusat komunikasi (communication center) untuk wilayah pengambilan keputusan marketing, posisi pusat komunikasi diduduki oleh orang dari tingkat yang berbeda pada proyek marketing, individu tersebut bertanggung jawab atas informasi yang ada di pusat komunikasi

Direction of Communication: Davis (1953) menyimpulkan bahwa manajemen dapat meningkatkan komunikasi dengan cara menginformasikan dampak berkomunikasi bagi karyawan dan manajemen harus memperhatikan kebutuhan komunikasi horizontal.

Technology: Driver (1979) mengemukakan bahwa komunikasi menggunakan presentasi slide-proyektor lebih berpengaruh signifikan dibandingkan informasi melalui brosur, booklets, dll.

Communication Attributes: Simons (1961) menyajikan perbandingan atribut komunikasi dan tingkat kinerja supervisor dan menyimpulkan bahwa supervisor yang berkonsultasi dengan bawahan untuk penjadwalan ulang dinilai berkinerja lebih baik dibandingkan dengan mereka yang tidak berkonsultasi, begitu juga dengan supervisor yang meminta bawahan untuk melakukan pekerjaan yang kurang disukai dinilai lebih baik dibandingkan dengan supervisor yang memerintah.

2. *Message Content Studies*

Accuracy and Distortion: Odiorne (1954) menginvestigasi apakah informasi umum terkait dengan perusahaan sudah menyebar kepada karyawan tanpa distorsi dan menyarankan penelitian mengenai efek tingkat organisasi terhadap kecepatan dan akurasi komunikasi.

Readability and Comprehension: Funk & Becker (1952) mengungkapkan bahwa pekerja tidak menerima informasi yang lengkap terkait kebijakan yang dikomunikasikan secara langsung (oral dan media tercetak, memo dan pertemuan).

3. *Communication Climate Studies*

Adequacy of Information: Odiorne (1954), audit komunikasi menentukan perasaan pekerja kelas bawah tentang efektivitas saluran komunikasi, memberikan manajemen informasi yang cukup dan mereka merasa bahwa kurang mendapat kesempatan untuk mengemukakan pendapat pada manajemen.

Morale and Communication Satisfaction: Perry dan Mahoney (1955) mendukung hipotesis bahwa moral berkaitan dengan informasi yang diberikan kepada pekerja dibandingkan dengan menahan sejumlah informasi untuk mereka.

General Importance of Communication: Boyd's (1970) meneliti sistem komunikasi rumah sakit dan menyimpulkan masalah utama terletak di komunikasi ke bawah dan horizontal, terjadi ketidakefektifan dalam komunikasi karena staf tidak terlalu peduli dengan efektivitas komunikasi.

Dimensions of Communication Climate: Dennis (1974) menilai iklim organisasi dari delapan dimensi yaitu dukungan, otonomi individu, kepercayaan, keterbukaan, tujuan kinerja yang tinggi, struktur, orientasi penghargaan dan pertimbangan.

Leadership Communication Behavior: Penelitian Mazza's di bidang industri (1975) menyimpulkan bahwa keragaman tingkat kepuasan komunikasi dipengaruhi oleh perbedaan pengawasan, feedback dan cepat tanggap supervisor. Keinginan pekerja meningkatkan komunikasi kelompok dan pribadi dipengaruhi oleh interaksi yang terbatas akibat jadwal produksi yang ketat.

Openness and Trust: Tompkins (1977) mengindikasikan beberapa masalah iklim komunikasi antara lain: kurangnya keterbukaan, permusuhanm ketidakpastian akan masa depan.

4. *Individual Training and Organization Development Studies*

Individual Training Needs for Organization-wide Communication: Lull, Funk dan Piersol (1954) menyimpulkan bahwa kemampuan komunikasi oral merupakan faktor yang sangat

penting dalam efektivitas manajerial, terdapat hubungan yang jelas antara komunikasi dan produktivitas, kegagalan dalam komunikasi diakibatkan oleh rendahnya kemampuan berkomunikasi, kurang menggunakan media dan pelatihan komunikasi, semua level manajemen harus menjalani pelatihan komunikasi, kemampuan berkomunikasi merupakan kombinasi dari bakat alami dan diasah melalui pelatihan.

Organization-wide Communication Development: Greenbaum menyarankan bahwa sistem komunikasi organisasi merupakan akumulasi dari subsistem atau jaringan komunikasi fungsional. Ia mengidentifikasi jaringan sebagai kegiatan regulatif, adaptif-inovatif. pengelolaan yang terintegrasi, informatif-instruktif. Setiap jaringan terdiri dari kebijakan komunikasi yang spesifik yang diimplementasikan melalui aktivitas komunikasi individu dan program peilaian komunikasi yang berkelanjutan direkomendasikan untuk mengawasi sistem komunikasi.

H. Perkembangan Instrumen Standarisasi Evaluasi Komunikasi Organisasi

Pada awal 1970, Osmo Wiio dan rekan (Finlandia) serta Gerald Goldhaber dan rekan (Amerika Serikat) mengembangkan instrumen standar untuk mengevaluasi komunikasi organisasi secara independen. Pada tahun 1974 keduanya mengimplementasikan program evaluasi yang dapat membuat bank data yang ditujukan untuk menyediakan norma setiap individu dalam organisasi. Program audit yang dikembangkan terdiri dari:

1. The LTT Audit System

Instrumen ini dikembangkan berdasarkan penelitian Osmo Wiio dan Martin Helsila, instrumen ini dirancang sederhana dan bisa diadaptasi untuk analisis data. Setiap data dalam kuesioner dikumpulkan dalam kartu standar berisi delapan puluh kolom (Goldhaber, 1983). LTT dikembangkan untuk mengkaji iklim komunikasi organisasi (Wiio, 1978). Gagasan untuk paket audit

standar diterima sejak tahun 1971, pada saat kebutuhan audit komunikasi sangat besar dibandingkan penelitian yang telah ada. Dengan menggunakan prosedur standar maka dapat meminimalisasi penggunaan waktu dan uang. Audit dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan menyebarkannya kepada karyawan, kuesioner yang telah diisi kemudian dikirim ke lembaga untuk diolah dan dibuatkan laporannya. Pada awal tahun 1970-an biaya untuk audit adalah \$500-\$2000 tergantung dari jumlah sampel dan unit dalam organisasi (Wiio, 1974) dan waktu yang dibutuhkan untuk proses audit sampai dengan selesai adalah kurang lebih enam minggu. Sampai dengan tahun 1977, dua puluh tiga organisasi telah diaudit menggunakan LTT audit system.

2. *The OCD Audit System*

Sistem audit ini merupakan pengembangan dari LTT, dikembangkan oleh Wiio tahun 1976-1977.

Sampai dengan tahun 1980, The Organizational Communication Development Procedure (OCD) telah mengaudit enam organisasi di Finlandia (Wiiu. Goldhaber & Yates, 1980), sistem ini membantu organisasi mengetahui apa yang terjadi dalam sistem komunikasinya sebagai langkah awal untuk peningkatan sistem komunikasi. OCD menawarkan prosedur standar sehingga basil dari satu organisasi bisa dibandingkan dengan organisasi lain. Sistem audit mengajak setiap anggota untuk berpartisipasi aktif dan mengirimkan feedback sebagai bagian integral dari proses audit (Wiio, 1977). Kebutuhan akan analisis komunikasi organisasi melalui OCD dipaparkan oleh Wiio (1977), sebagai berikut: kesulitan organisasi dalam menjalankan komunikasi (ketidaksiuaian kinerja, penundaan, kesalahpahaman), faktor masalah hubungan manusia (rendahnya kepuasan kerja, ketidakpercayaan, komplain atas ketidakcukupan informasi) dan perubahan organisasi (merger, ekspansi, perpindahan, teknologi baru). Keputusan diadakannya audit komunikasi dilakukan oleh manajemen, namun harus

melibatkan/berkonsultasi dengan karyawan terlebih dahulu karena dibutuhkan kerja sama seluruh elemen organisasi dalam melakukan audit. Keberadaan *joint committee* (manajemen dan pekerja) sangat berguna dalam perencanaan, implementasi dan pengawasan OCD Audit System. Pada tahun 1977 Osmo Wiiro membuat IHC Report yang berfungsi sebagai panduan pelaksanaan audit yang disertai dengan ilustrasi pemrosesan data dan instrument yang digunakan. Dari sisi manajer perusahaan, staf spesialis dengan latar belakang pendidikan yang sesuai dapat menggunakannya sebagai pan. an menjalankan OCD Audit System. Sistem audit ini' sangat atraktif dengan pendekatan tunggal, tidak mahal karena dapat dilakukan oleh staf organisasi bersangkutan yang kompeten di bidang audit.

C. *The International Communication Association (ICA) Audit System*

ICA Communication Audit merupakan sistem pengukuran berupa instrumen dan prosedur mengkaji komunikasi organisasi, sebagai proses pengumpulan, analisis dan evaluasi informasi, yang dikelola oleh tim yang profesional dan berfokus pada sistem komunikasi internal organisasi pada satu waktu (Goldhaber & Rogers, 1979).

Tujuan dari ICA Communication Audit sebagaimana dirangkum dari Goldhaber & Krivonos, 1977; Goldhaber, Lesniak, Porter & Yates, 1978; Goldhaber, 1983 adalah:

1. Menetapkan bank data yang memungkinkan kita untuk membandingkan sistem komunikasi dari berbagai organisasi
2. Melalui perbandingan ini dapat ditetapkan validasi umum untuk proposisi dan teori komunikasi organisasi
3. Sebagai wahana riset bagi kalangan akademik, mahasiswa dan profesional
4. Menetapkan ICA sebagai pusat pengukuran komunikasi organisasi. Setelah menyelesaikan audit komunikasi hasil akhirnya berupa produk-produk sebagai berikut (Goldhaber & Krivonos, 1977):

1. Profil organisasi mengenai persepsi komunikasi, hubungan dan Praktik, analisa berdasarkan demografi (usia, jenis kelamin, pendidikan, di wisi).
2. Memetakan jaringan komunikasi (rumor, sosial dan pesan yang berkaitan dengan pekerjaan).
3. Merangkum pengalaman komunikasi yang sukses maupun gagal terkait kekuatan dan kelemahan/masalah komunikasi.
4. Profil perilaku komunikasi yang memungkinkan perbandingan antara perilaku komunikasi yang sebenarnya dengan komunikasi yang diterima tergantung pada sumber pesan, topik, saluran, kualitas dan durasi.
5. Rekomendasi perilaku, sikap, praktik yang harus dilanjutkan, ditambahkan, diubah atau dihilangkan.
6. Mengenalkan instrumen dan prosedur ICA Communication Audit kepada anggota organisasi yang dapat membantu organisasi melakukan audit sendiri di masa yang akan datang.
7. Kesempatan mengakses bank data ICA di masa yang akan datang, memungkinkan organisasi membandingkan hasil audit sekarang dan di masa yang akan datang dengan organisasi serupa. □

DAFTAR PUSTAKA

- Goldhaber, Gerald M. (1993) *Organizational Communication*. 6th ed. Boston, MA: McGraw-Hill Co.
- Barnard, Chester I, 1978, *Function of The Executive*, Harvard Cambridge, Massachusetts, USA
- Barnard, I Chester. (1982). *Fungsi Eksekutif*, Jakarta, PT Pustaka Binaman Pressindo dan Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen
- Daniels, Tom D, Spiker, Barry K. Papa, Michael J. (1997) *Perspectives on Organizational Communication*. 4th ed. Boston. McGraw-Hill
- Myers, Michele Tolela & Gail E. Myers, 1982, *Managing By Communication*, McGRAW-HILL INTERNATIONAL BOOK COMPANY Tubbs, Stewart, L. Sylvia Moss, 2000, *Konteks-konteks Komunikasi*, Terjemahan, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Hardjana, Andre. (2016). *Komunikasi Organisasi (Strategi dan Kompetensi)*. Jakarta Penerbit Buku Kompas.
- Daniels, Tom D., Barry K. Spiker dan Michael J. Papa. (1997). *Perspectives on Organizational Communication*. Boston: McGraw-Hill.
- Gibb, Jack R. *Defensive Communication*.

- Pace, R. Wayne dan Don F. Paules. (2006). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Goldhaber, Gerald M dan George Barnett (editor). 1995. *Handbook of Organizational Communication*. New Jersey: Ablex Publishing.
- Jablin, Fredric M. dan Linda Putnam (eds). 2001. *Handbook of Organizational Communication*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- May, Steve dan Mumby. K. Dennis (editor). 2005. *Engaging Organizational Communication: Theory and Research Multiple Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- M.T. Myers & G.E. Myers. (1987) *Teori-Teori Manajemen Komunikasi*. (alih bahasa Drs. A. Hasymi Ali): Bahana Aksara
- Spiker Papa, Daniels. 1997. *Perspective on Organizational Communication*. 4th ed. Boston, MA: McGraw-Hill Co. (Chapter 6)
- Pace, R. Wayne & Don F. Faules. 2006. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

INDEKS

A

- Ahmed 151
- Alferd G. Smith 38
- Ambiguitas 9, 71, 74, 104, 110, 139, 157
- Angrist 149, 151
- Arus 45, 47, 48, 49, 50, 52, 54, 56, 73, 76
- Astrid S Susanto 64
- Atas 3, 5, 6, 11, 12, 13, 20, 25, 28, 30, 31, 32, 33, 35, 37, 39, 45, 47, 51, 52, 55, 56, 58, 59, 61, 63, 70, 71, 74, 77, 98, 100, 101, 102, 104, 114, 115, 150, 153, 154, 157
- Atomistik 66
- Audit 79, 80, 82, 83, 84, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 93, 147, 155, 156, 157, 158, 159, 161

B

- Bain 143
- Bangunan 18, 19
- Bass dan Vaughan 94
- Bawah 11, 12, 30, 31, 32, 39, 43, 47, 48, 49, 50, 51, 54, 59, 91, 98, 102, 143, 145, 153, 155
- Bentuk 4, 5, 16, 17, 21, 22, 27, 62, 65, 69, 71, 73, 75, 77, 79, 81, 83, 84, 85, 87, 89, 91, 93, 95, 97, 99, 101, 103, 104, 105, 107, 109, 110, 111, 112, 117, 121, 122, 128, 129, 138, 139, 140, 142, 144, 145
- Blake and Mouton 114
- Bock dan Husain 145
- Brisley 149
- Brooks dan Friedrich 91
- Bryan Taylor 126
- Burke 114

Burrell, Buzzanell, dan Mc
Millan 115

C

Carl Rogers 98

Ceramah 94

ceramah 94

Channel Perspective 30, 58, 59

Chester Barnard 1, 69

Conrad 107, 115, 149

D

Daniel Spiker Papa 58

David Berlo 6

Dennis 102, 155, 162

Diskusi 86, 94, 95, 99, 106, 113,
131, 150, 153

Dominan 1, 122, 128

Driver 154

E

Eksternal 41, 57, 64, 85

Ekuivokalitas 31

ekuivokalitas 31

Ellis 131

F

Feminis 122, 125, 128

Filley 109

Formal 7, 8, 11, 30, 35, 36, 38,
42, 45, 47, 52, 54, 55, 57,
59, 61, 63, 69, 70, 76, 85,
116, 117, 137, 144, 151,
153

Forsyth dan Katz 145

Fulk 132

G

Gate keeper 35, 61

George Cheney dan Daniel J.
Lair 124

Golchhaber 147

Goldhaber 10

Gordon 139

Grenbaum 10

Guba dan Lincoln 129

Guetzkow 29

H

Hall 18, 114, 135

Hardjana 48, 58, 70, 161

Harrison 14

Haslett 139, 140

- Horizontal 11, 13, 30, 33, 39, 44, 45, 47, 52, 55, 58, 59, 75, 85, 154, 155
- Huseman 152
- I**
- Ideologi 30, 43, 44, 59, 142
- Individu 1, 2, 8, 10, 12, 13, 15, 21, 23, 29, 35, 36, 42, 60, 61, 66, 67, 68, 83, 88, 89, 99, 105, 110, 112, 117, 123, 127, 132, 135, 140, 141, 143, 144, 145, 148, 151, 152, 154, 155, 156
- Informal 7, 8, 9, 14, 30, 34, 35, 45, 57, 59, 61, 85, 139, 151, 153
- Ingroup 116
- Inovasi 49, 80, 147
- Internal 41, 49, 55, 56, 57, 62, 117, 125, 128, 134, 147, 148, 158
- J**
- Jablin 37, 89, 102, 132, 162
- Jain 152
- Jaringan 8, 10, 11, 14, 34, 35, 36, 37, 60, 61, 80, 86, 87, 88, 89, 132, 137, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 148, 156, 159
- Jenkins 150
- John Stewart 15
- K**
- Kadushin dan Tichy 144
- Karen Ashcraft 128
- Katz dan Kahn 9, 11, 50, 51, 75
- Keith Davis 53, 69, 87
- Kelly 102, 152
- Kelompok 5, 6, 10, 14, 34, 35, 60, 61, 67, 77, 83, 88, 89, 90, 95, 99, 100, 104, 105, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 119, 121, 126, 133, 135, 137, 142, 143, 144, 145, 146, 148, 151, 152, 153, 155
- Kepercayaan 9, 12, 45, 63, 71, 72, 86, 100, 122, 155
- Keterbukaan 23, 37, 45, 51, 55, 67, 98, 100, 101, 102, 121, 155
- Ketergantungan 47, 55, 66, 67, 86, 112, 127
- Kirkpatrick 97
- Klauss & Bass 151
- Komunikasi 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33,

- 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41,
42, 43, 44, 45, 47, 48, 49,
50, 51, 52, 53, 54, 55, 56,
57, 58, 59, 60, 61, 62, 63,
64, 65, 66, 67, 68, 69, 70,
71, 72, 73, 74, 75, 76, 77,
79, 80, 81, 82, 83, 84, 85,
86, 87, 88, 89, 90, 91, 92,
93, 94, 95, 97, 98, 99, 100,
101, 102, 103, 106, 107,
112, 115, 116, 118, 119,
121, 122, 123, 124, 126,
127, 128, 129, 130, 131,
132, 133, 134, 135, 136,
137, 138, 140, 142, 143,
146, 147, 148, 149, 150,
151, 152, 153, 154, 155,
156, 157, 158, 159, 161,
162
- Konstruksi Sosial 122, 123, 124,
130
- Konteks 4, 5, 6, 8, 15, 18, 39, 43,
47, 88, 89, 90, 115, 117,
122, 125, 128, 133, 138,
140, 141, 161
- Kosmopolit 36, 60, 61
- Kritis 21, 23, 83, 122, 124, 125,
128, 129, 139, 142, 152
- Krivosnos 101, 147, 159
- Krohn 153
- L**
- Level & Galle 31
- Lingkungan 2, 6, 7, 18, 21, 22,
28, 41, 42, 49, 57, 68, 71,
81, 95, 96, 98, 99, 124,
125, 146
- M**
- Macdonald 11
- Mager 93
- Maier 153
- Manajemen 1, 9, 11, 13, 51, 54,
57, 63, 70, 75, 85, 104,
111, 115, 118, 121, 124,
128, 135, 136, 142, 146,
147, 151, 152, 154, 155,
156, 158, 161, 162
- Mark L. Knapp 16
- May dan Mumby 122, 123, 126
- McGregor 13
- Meta Komunikasi 19
- Meta komunikasi 19
- Minberg 62
- Myers 2, 22, 24, 27, 39, 63, 64,
161, 162
- N**
- Network Perspective 30, 34, 58,
60

Nilsen 149, 150, 151, 153

Noel Tichy 34

Non Verbal 9, 14, 15, 18, 19, 66,
71, 72, 73

O

Odiorne 154, 155

Opinion leader 35, 36, 61, 60

ORGANISASI

Organisasi 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9,
10, 11, 12, 13, 14, 16, 18,
19, 22, 28, 29, 30, 31, 32,
33, 34, 35, 36, 37, 38, 39,
40, 41, 42, 43, 44, 45, 47,
48, 49, 51, 52, 55, 56, 57,
58, 59, 60, 61, 62, 63, 64,
65, 66, 67, 68, 69, 70, 71,
75, 76, 79, 80, 81, 83, 84,
87, 88, 89, 90, 91, 92, 93,
94, 95, 96, 97, 98, 100,
101, 102, 103, 104, 105,
108, 109, 110, 111, 113,
114, 115, 116, 117, 118,
119, 121, 122, 123, 124,
125, 126, 127, 128, 129,
130, 131, 132, 133, 134,
135, 136, 137, 138, 139,
140, 142, 143, 146, 147,
148, 149, 150, 151, 153,
154, 155, 156, 157, 158,
159, 160, 161, 162

Outgroup 116

P

Pace dan Boren 8, 99

Papa dan Canary 119

Penampilan 7, 15, 17, 67

Percakapan 84, 139, 140

Perilaku 1, 3, 4, 5, 7, 9, 11, 14,
15, 16, 17, 18, 19, 21, 22,
26, 64, 65, 69, 72, 81, 85,
86, 87, 91, 93, 94, 96, 97,
98, 99, 100, 102, 107, 118,
119, 131, 132, 133, 136,
137, 138, 151, 152, 159

Permainan 95, 142

Persepsi 7, 8, 9, 11, 23, 49, 53, 55,
56, 69, 71, 72, 77, 79, 83,
87, 98, 99, 100, 107, 116,
117, 119, 122, 132, 135,
159

Persona 6, 7, 8, 10, 12, 33, 37, 44,
60, 67, 68, 70, 71, 75, 76,
77, 93, 98, 99, 102, 107,
108, 109, 110, 114, 143,
144, 148, 149, 152

Pesan 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13,
14, 15, 16, 18, 19, 28, 29,
30, 31, 35, 38, 39, 40, 41,
45, 47, 48, 49, 50, 52, 58,
59, 61, 67, 68, 69, 70, 71,
73, 74, 75, 86, 88, 89, 101,
102, 103, 107, 124, 125,
131, 140, 142, 149, 150,
152, 159

- Pettigrew 139
- Philips 129, 130
- Pola 1, 3, 11, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 34, 36, 37, 39, 60, 85, 87, 133, 135, 137, 138, 140, 141, 143, 147, 153
- Poole dan Roth 133
- Posisional 37, 38
- Pospositivisme 122
- Postmodern 126, 142
- Prado Garza 151
- Pragmatik 141
- Pribadi 2, 3, 12, 31, 34, 35, 37, 42, 52, 61, 71, 75, 83, 97, 98, 99, 100, 103, 106, 113, 118, 131, 151, 155
- Putnam dan Wilson 114
- R**
- Redding 9, 73, 101
- referents 27, 28
- reliable 93
- Retorika 122, 124, 125, 139, 141
- Richard 88, 109, 146
- Riley 137
- Robbins 114
- Robert Onnstein 66
- Rogers & Agarwala Rogers 35
- Roistacher 145
- Rolf T. Wigand 10
- Ross 149, 150
- Ruang 2, 11, 18, 142
- S**
- Saussure 141
- Schwartz 11
- semiotic 139
- Sharma 32
- Simbol 1, 2, 3, 4, 5, 7, 15, 22, 26, 27, 28, 73, 124, 138, 141
- Simon 2
- Sincoff, Williams dan Rohm 147
- Smith 13, 38
- Sosiolinguistik 139
- Stanley Deetz 125
- Steven R. Corman 122
- Stohl 132
- Struktur 1, 2, 6, 11, 14, 16, 24, 30, 34, 37, 45, 47, 48, 52, 54, 55, 57, 58, 59, 60, 61, 65, 68, 75, 76, 80, 81, 82, 88, 89, 112, 117, 121, 123, 125, 127, 128, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 146, 148, 153, 155
- Suportif 98, 99, 100, 102

T

Taylor 126, 127

Thalhofer 116

Todd 153

Tompkins 155

Tryon 146

Tubuh 15, 16, 17, 31

V

Valid 79, 83, 93, 96, 122, 134,
135, 137, 159

Verbal 4, 5, 6, 7, 9, 14, 15, 16, 18,
19, 65, 66, 67, 68, 71, 72,
73, 99, 141, 152

W

Wacana 116, 123, 126, 127, 133,
138, 139, 140, 141, 142

Wajah 4, 5, 16

Waktu 2, 9, 12, 18, 19, 22, 25, 26,
29, 32, 52, 55, 64, 67, 71,
76, 79, 86, 87, 90, 94, 95,
106, 107, 108, 110, 123,
126, 134, 142, 149, 157,
158

Walton dan McKersie 121

Weaver dan Gioia 137

Y

Yoshikawa 65

Z

Zald 116

