

MANAJEMEN KOMUNIKASI ORGANISASI MODERN

- Siti Mardiana
- Nina Nabila Istia Anwar
- Eltiana Sofita
- Sri Intan Haerani
- M. Virdza Amri Sujudi
- M. Munif Mufid
- M. Adib Al-Muyassaro
- M. Gibran Fuhaedi
- Susana Ameliyah
- Evi Sulastri
- Hadi Jayyidan Abdillah
- Salma Qurrotuain
- Nurhasanah
- M. Mustofa Kamil
- Indah Rahayu P.A
- Siti Anisa Maulida
- Yeyen Rohayani
- Ani Nursehah
- Anisya Novia Suciwati
- Baktiar Septiawan D.S
- Lilis Animilawati
- Wahyu Tirta Wardani
- Aulia Zulfan Hadi
- Zaky Mahfuzah
- Dilla Cholillah
- Ratu Ananda Diana .P
- Siti Maemunah
- Samsudin
- Siska Cahya Yuningsih
- Siti Hipjjah
- M. Zaenal Hakim Koimi
- Fajar Wisnu Y.S
- Alvina Izzatin
- Aceng Wildan Jaelani

Hak cipta Dilindungi oleh Undang-Undang

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit. Isi diluar tanggung jawab percetakan

**Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2014
Tentang Hak Cipta.**

Fungsi dan Sifat Hak Cipta

Pasal 2

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

Hak Terkait Pasal 49:

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

Sanksi Pelanggaran Pasal 72

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp.1.000.000,00,- (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.5.000.000.000,00,- (lima milyar rupiah)
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama lima (5) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00,- (lima ratus juta rupiah)

MANAJEMEN KOMUNIKASI ORGANISASI MODERN

- Siti Mardiana
- Nina Nabila Istia Anwar
- Eltiana Sofita
- Sri Intan Haerani
- M. Virdza Amri Sujudi
- M. Munif Mufid
- M. Adib Al-Muyassaro
- M. Gibran Fuhaedi
- Susana Amelijah
- Evi Sulastri
- Hadi Jayyidan Abdillah
- Salma Qurrotuain
- Nurhasanah
- M. Mustofa Kamil
- Indah Rahayu P.A
- Siti Anisa Maulida
- Yeyen Rohayani
- Ani Nursehah
- Anisya Novia Suciwati
- Baktiar Septiawan D.S
- Lilis Animilawati
- Wahyu Tirta Wardani
- Aulia Zulfan Hadi
- Zaky Mahfuzah
- Dilla Cholillah
- Ratu Ananda Diana .P
- Siti Maemunah
- Samsudin
- Siska Cahya Yuningsih
- Siti Hipjjah
- M. Zaenal Hakim Koimi
- Fajar Wisnu Y.S
- Alvina Izzatin
- Aceng Wildan Jaelani

Editor:
Encep Syarifudin

Media Madani

Manajemen Komunikasi Organisasi Modern

Penulis:

Siti Mardiana, dkk.

Editor:

Encep Syarifudin

Lay Out & Design Sampul

Media Madani

Cetakan 1 Agustus 2024

Hak Cipta 2024 Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright@ 2024 by Media Madani Publisher

All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang

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

Penerbit & Percetakan

Media Madani

Jl. Syekh Nawawi KP3B Palima Curug Serang-Banten email:

media.madani@yahoo.com & media.madani2@gmail.com

Telp. (0254) 7932066; Hp (087771333388)

Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Siti Mardiana, dkk.

Manajemen Komunikasi Organisasi Modern/ Oleh: Siti Mardiana, dkk.; Editor: Encep Syarifudin

Cet.1 Serang: Media Madani, 31 Agustus 2024. xi + 146 hlm

ISBN. 978-623-430-103-8

1. Manajemen Komunikasi

1. Judul

KATA PENGANTAR

Puji Syukur senantiasa penulis panjatkan atas kehadiran Allah Subhanahu Wata'ala yang telah memberikan rahmat, nikmat yang tiada tara, hidayah serta karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan buku ini. Shalawat dan salam semoga selalu tercurahkan kepada junjungan kita yakni baginda Nabi Muhammad Shallallahu 'alaihi Wasallam kepada keluarganya, sahabatnya dan para pengikutnya hingga hari akhir.

Suatu kebanggaan bagi penulis dapat menyusun dan menyelesaikan buku tentang “Manajemen Komunikasi Organisasi Modern”. Buku ini mengupas tentang bagaimana cara berkomunikasi yang baik dalam sebuah organisasi. Komunikasi dengan sesama anggota, maupun cara berkomunikasi atasan kepada bawahan dalam organisasi. Lengkap dengan cara mengatasi distorsi pesan dalam sebuah komunikasi organisasi. Komunikasi merupakan bagian terpenting untuk menjaga dan mengembangkan hubungan dengan orang-orang dalam kehidupan sehari-hari, Manusia sangat bergantung pada kemampuan mereka dalam berkomunikasi satu sama lain untuk mencegah konflik dan kesalahpahaman dalam bermasyarakat.

Oleh sebab itu, Manusia perlu memahami cara berkomunikasi dengan baik untuk menciptakan hubungan yang harmonis antar sesama. Begitupun dalam sebuah organisasi, Komunikasi memiliki sebuah pengaruh yang sangat besar dalam keberlangsungan organisasi. Kendati

demikian, banyak sekali yang kurang memahami bagaimana cara berkomunikasi dengan baik dalam sebuah organisasi.

Buku ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, baik secara tenaga, gagasan. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan terima kasih yang tulus kepada semua pihak yang mengarahkan dan ikut serta membantu dalam menyelesaikan buku ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan buku ini sangatlah jauh dari kata sempurna, baik dalam materi maupun teknik penyajian. Karenanya, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan buku ini.

Serang, 23 Mei 2024

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vii
BAB I: GAMBARAN UMUM KOMUNIKASI ORGANISASI	
A. Definisi Komunikasi	3
B. Definisi Organisasi.....	7
C. Pengertian Komunikasi Organisasi	13
D. Pentingnya Komunikasi	15
BAB II: TEORI ORGANISASI DAN IMPLIKASI ORGANISASI	
A. Teori Organisasi.....	21
B. Implikasi organisasi teori manajemen ilmiah	27
C. implikasi komunikasi teori sistem.....	29
D. Teori kultural organisasi dan implikasinya bagi komunikasi Organisasi.....	31
BAB III: ALIRAN ATAU ARUS KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI	
A. Pengertian Aliran atau arus komunikasi dalam organisasi	36
B. Sifat Aliran komunikasi informasi organisasi.....	37
C. Pola Aliran komunikasi informasi organisasi	38
D. Arah Aliran Organisasi	40

**BAB IV: IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI,
KEPUASAN KOMUNIKASI ORGANISASI,
HUBUNGAN KOMUNIKASI ORGANISASI DENGAN
KEPUASAN KERJA**

A. Iklim komunikasi	50
B. Iklim Organisasi.....	51
C. Kepuasan komunikasi organisasi	53
D. Hubungan komunikasi organisasi dengan kepuasan kerja.....	55

**BAB V: KOMUNIKASI ORGANISASI DAN
MOTIVASI**

A. Pengertian Motivasi	59
B. Teori- teori Motivasi	62
C. Ciri-ciri Motivasi.....	65
D. Faktor-faktor Motivasi	66
E. Tujuan Pemberian Motivasi	67

**BAB VI: KEPEMIMPINAN DAN GAYA
KOMUNIKASI ORGANISASI**

A. Pengertian Kepemimpinan.....	70
B. Teori Kepemimpinan	70
C. Gaya Kepemimpinan.....	72
D. Komunikasi Kepemimpinan	74

**BAB VII: MANAJEMEN KONFLIK DALAM
KOMUNIKASI ORGANISASI**

A. Hakikat Konflik.....	75
B. Proses Konflik.....	77

C. Jenis Konflik	79
D. Manajemen Konflik	80
E. Produktivitas Konflik	82

BAB VIII: DISTORSI PESAN DALAM KOMUNIKASI ORGANISASI

A. Definisi Komunikasi organisasi	86
B. Distorsi Pesan.....	87
C. Faktor yang mempengaruhi terjadinya Distorsi Pesan	89
D. Hambatan-hambatan dalam Distorsi Pesan.....	91
E. Cara Meminimalisir Distorsi Pesan.....	94

BAB IX: FORMAT KOMUNIKASI ORGANISASI

A. Pengertian komunikasi.....	98
B. Komunikasi Intrapersonal	100
C. Komunikasi Kelompok Kecil.....	102
D. Komunikasi Public.....	105

BAB X: KOMUNIKASI FORMAL DAN INFORMAL DALAM JARINGAN KOMUNIKASI

A. Organisasi Formal.....	107
B. Aliran Komunikasi formal dalam Organisasi	109
C. Organisasi Informal	111
D. Peran Komunikasi Informal.....	115

BAB XI: ETIKA DALAM KOMUNIKASI ORGANISASI

A. Definisi Etika	120
-------------------------	-----

B. Etika Komunikasi.....	123
C. Etika dalam Komunikasi Organisasi.....	130

BAB XII: BUDAYA ORGANISASI

A. Budaya Organisasi	136
B. Pendekatan-pendekatan dalam membangun budaya organisasi	140
C. Proses dalam membangun budaya organisasi	141
D. Faktor pembentuk budaya organisasi.....	144

DAFTAR PUSTAKA	145
----------------------	-----

BAB I

GAMBARAN UMUM KOMUNIKASI ORGANISASI

Orang perlu menjadikan komunikasi sebagai prioritas untuk mengembangkan hubungan dengan orang-orang dalam kehidupan sehari-hari. Manusia harus mampu berkomunikasi secara efektif untuk mencegah konflik dan perpecahan dalam masyarakat. Di sisi lain, jika kita mampu berkomunikasi dengan baik, kita akan mampu menjaga ketenangan dan hubungan yang harmonis sepanjang hidup kita. Salah satu bagian terpenting dari keberadaan adalah komunikasi, dan manusia sangat bergantung pada kemampuan mereka untuk berkomunikasi satu sama lain, baik secara lokal maupun global. Jika tidak ada komunikasi, komunikasi organisasi akan buruk. Akibatnya, dalam situasi ini, komunikasi sangat penting untuk keberhasilan organisasi.

Akibatnya, sebuah organisasi akan membutuhkan lima komponen berikut: (1) Kepemimpinan: Sekelompok individu yang secara aktif berpartisipasi dalam mengembangkan kebijakan dan program, serta mengawasi pelaksanaan dan interaksi mereka dengan dunia luar, merupakan kepemimpinan. Karena perubahan yang disengaja memerlukan manajemen yang intens, komponen ini adalah yang paling penting untuk pertumbuhan organisasi. (2) Doktrin, yang merupakan seperangkat asas, tujuan, dan teknik praktis yang memandu perilaku. Doktrin dipandang sebagai kumpulan aturan yang berasal dari seperangkat harapan dan gambar, harapan yang berkaitan dengan tujuan organisasi dan mode operasinya, baik secara internal maupun eksternal. (3) Program adalah serangkaian kegiatan yang terkait dengan pelaksanaan tugas dan penyediaan layanan yang merupakan output organisasi.

Program adalah sarana dimana kebijakan diterjemahkan ke dalam rencana aksi spesifik dan distribusi sumber daya, termasuk energi, baik di lingkungan internal maupun eksternal. (4) Input meliputi uang, bahan, tenaga kerja, teknologi, dan informasi. Semua aspek operasi organisasi dipengaruhi oleh alokasi dan ketersediaan sumber daya yang konsisten dan dapat diandalkan. (5) Struktur internal menggambarkan sistem dan prosedur yang diberlakukan untuk pemeliharaan dan fungsi organisasi. (Firdaus et al. 2021)

Karena manusia adalah makhluk sosial, mereka terus-menerus terlibat dengan orang lain. Bahkan, orang sering hidup dalam kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan bersama yang akan sulit dicapai secara individual. Secara berkala, kolaborasi dan keterlibatan ini akan terus berkembang, menjadi wadah yang dikenal sebagai organisasi. Harapan akan datang dari interaksi atau hubungan antara orang dan tim atau kelompok di dalam perusahaan mana pun. Mengikuti dari harapan tersebut, setiap anggota organisasi atau kelompok akan memiliki tugas tertentu untuk dimainkan guna memenuhi visi, tujuan, dan sasaran organisasi atau kelompok. Bahkan, sebuah organisasi diciptakan dengan menyatukan individu-individu yang secara konsisten terlibat dalam serangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan bersama. Manusia percaya bahwa, khususnya di dunia sekarang ini, mereka tidak hanya harus mengatur diri mereka sendiri tetapi juga mengatur lingkungan mereka, menegakkan ketertiban, dan mengelolanya melalui berbagai tugas yang secara kolektif disebut sebagai manajemen dan organisasi. William menjulukinya "The Organisation Man" pada tahun 1956.

Dalam setiap organisasi sumber daya manusia, minoritas kecil berfungsi sebagai pemimpin dan mayoritas sebagai anggota atau pekerja. Semua anggota organisasi akan berkomunikasi satu sama lain. Karena komunikasi adalah komponen penting dari

organisasi, tidak akan ada organisasi tanpanya. Mirip dengan sistem yang menghubungkan individu, komunikasi juga dapat berfungsi sebagai aliran yang dapat mempengaruhi seberapa baik mereka yang berpartisipasi dalam organisasi melakukan. Kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif adalah komponen kunci dari kinerja organisasi karena menumbuhkan saling pengertian antara penyedia informasi dan penerima di semua tingkat organisasi. Selain itu, komunikasi sangat penting untuk menciptakan lingkungan dalam bisnis, yang pada gilirannya mempengaruhi produktivitas dan efisiensi.(Siregar 2016)

A. Definisi Komunikasi

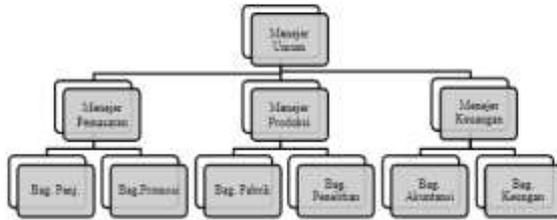
Tindakan berdiskusi sambil bertukar pikiran dengan cara tertulis, lisan, dan nonverbal dengan maksud mencapai pemahaman bersama antara dua orang atau lebih dikenal sebagai komunikasi. Komunikasi organisasi memiliki empat fungsi utama: integratif, persuasif, regulasi, dan informasi. Keberadaan pengirim pesan, penerima pesan, media perantara, dan umpan balik dari penerima pesan semuanya dapat digunakan untuk menggambarkan proses komunikasi.

Aspek yang paling penting dari kehidupan kita adalah komunikasi karena merupakan suatu keharusan, terlepas dari saluran atau metode yang digunakan. Tampaknya memahami pesan yang disampaikan adalah prasyarat untuk komunikasi yang efektif di dunia modern. Kualitas komunikasi akan dipengaruhi oleh pilihan bahasa atau kata yang digunakan dalam pesan. Oleh karena itu, mungkin perlu untuk memilih istilah dengan berbagai penerima dalam pikiran. Apakah mudah bagi penerima untuk memahami istilah yang digunakan? Apakah ini kalimat yang mudah dimengerti? Apakah bahasa yang digunakan bersifat deskriptif? Apakah poin utamanya bisa diperjelas?

Mempertimbangkan tujuan akhir dalam pikiran, yang terjadi ketika Anda selesai berbicara, dapat membantu Anda memilih kata-kata yang tepat dan menentukan bagaimana memanfaatkannya untuk memiliki efek yang diinginkan.(Atmaja dan Dewi 2018)

Kata "komunikasi," atau "communis" dalam bahasa Latin, mengacu pada tindakan menciptakan atau memperkuat ikatan antara dua atau lebih individu. Salah satu cara untuk mengkarakterisasi komunikasi adalah sebagai instrumen untuk interaksi selama proses menjalin ikatan antara dua atau lebih individu. Pengertian para ahli tentang komunikasi terdiri dari: "Komunikasi adalah proses mengirim dan menerima informasi atau pesan antara dua orang atau lebih secara efektif, sehingga pesan yang dituju dapat dipahami," ungkap Syamsudin dan Firmansyah (2016: 31). Istilah *communio* digunakan sebagai kata kerja untuk berkomunikasi, yang berarti berbagi sesuatu dengan individu yang mengatakan sesuatu kepada seseorang, berbicara, bertukar pikiran, terhubung, dan menjalin pertemanan, menurut Nurjaman dan Umam (2012: 35). Sebaliknya, "Komunikasi adalah proses membentuk, menyampaikan, menerima, dan mengelola pesan yang terjadi pada seseorang antara dua atau lebih dengan tujuan tertentu," kata Sinambela (2016: 511). Adalah mungkin untuk mendapatkan kesimpulan bahwa komunikasi adalah pertukaran informasi antara pengirim dan penerima yang menghasilkan pemahaman yang dapat dipahami berdasarkan penilaian para spesialis ini.

b. Saluran komunikasi dari bawah keatas/bottom-up



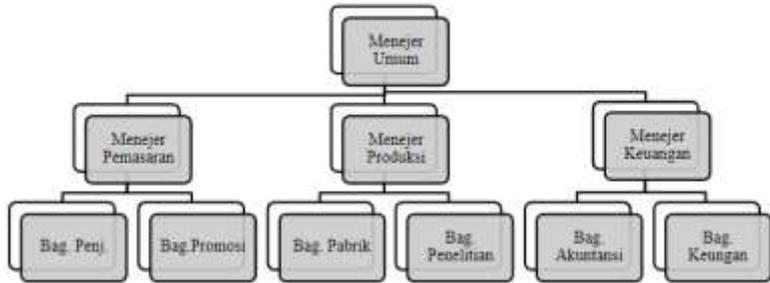
Untuk mencapai keberhasilan komunikasi dari bawah keatas, manajer harus percaya penuh kepada bawahannya. Kalau tidak, informasi apapun dari bawahan tidak akan bermanfaat, karena yg muncul hanya rasa curiga dan ketidakpercayaan terhadap informasi tsb.

Komunikasi top-down, atau downward, bottom-up, atau upward, horizontal, dan diagonal adalah contoh arah komunikasi. Tiga hal dapat menghambat komunikasi: hambatan pribadi (kesulitan dalam berkomunikasi secara efektif, perbedaan dalam bagaimana informasi diproses dan ditafsirkan, asumsi dan stereotip (prasangka) dalam hubungan interpersonal, ego besar, ketidakmampuan untuk mendengarkan, kecenderungan untuk menilai informasi orang lain, dan komunikasi non-verbal), hambatan fisik (suara, waktu, ruang, dll), dan hambatan semantik (makna kata-kata).

- ❖ Komunikasi ke bawah (Downward communication): Komunikasi yang bergerak ke bawah hierarki organisasi atau grup. Pemimpin dan manajer kelompok menggunakan pola ini untuk menentukan tujuan, memberikan instruksi tentang cara melakukan tugas, memberi saran kepada bawahan tentang aturan dan prosedur, mengidentifikasi masalah yang perlu diperbaiki, dan menyajikan tinjauan kinerja.
- ❖ Tingkat kelompok atau organisasi yang lebih tinggi dicapai melalui komunikasi ke atas. Jenis komunikasi ini dimaksudkan untuk memberi tahu supervisor tentang tujuan

yang dipenuhi, menawarkan umpan balik, dan berbagi kesulitan yang telah ditemukan.

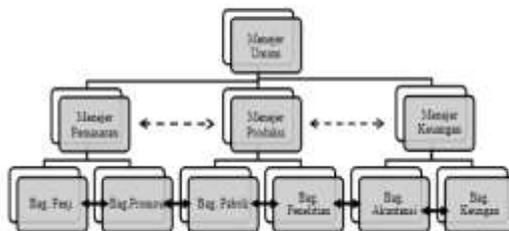
a. Saluran komunikasi dari atas ke bawah/top-down



❖ Komunikasi horizontal

Komunikasi antara karyawan dalam kelompok kerja yang sama, antara karyawan pada tingkat yang sama, antara supervisor pada tingkat yang sama, atau antara staf lain disebut sebagai komunikasi horizontal. (Mulawarman dan Rosilawati 2014)

C. Komunikasi Horizontal



Komunikasi horizontal adalah komunikasi antar bagian yg memiliki posisi sejajar atau sederajat dlm organisasi. Tujuannya adalah untuk mempengaruhi, memberikan informasi antar departemen yg memiliki kedudukan sejajar.

❖ Komunikasi diagonal

Jenis komunikasi ini sedikit berbeda dari bentuk-bentuk komunikasi tertentu sebelumnya. Komunikasi diagonal adalah pertukaran informasi antara dua tingkat organisasi. Korespondensi formal dan resmi antara manajer produksi dan promosi, manajer produksi dan akuntansi, manajer keuangan dan penelitian, dan manajer pemasaran dan pabrik adalah beberapa contoh. Jenis komunikasi diagonal ini berbeda dari jenis konvensional yang sekarang digunakan. Sebuah studi penelitian menemukan bahwa perusahaan skala besar menggunakan komunikasi diagonal dan lateral lebih sering. Di dalam organisasi, departemen atau sektor bergantung satu sama lain.

d. Komunikasi Diagonal



Komunikasi diagonal adalah komunikasi antar dua tingkat (level) organisasi yg berbeda

B. Definisi Organisasi

Orang-orang di masyarakat, terutama intelektual berpendidikan tinggi, akrab dengan frasa "organisasi." Organisasi ini sangat penting bagi eksistensi manusia, baik itu dalam konteks organisasi pemerintah sipil dan militer, lembaga komersial seperti bisnis, atau bahkan kelompok masyarakat sosial. Kata Yunani organon, yang berarti alat, adalah tempat istilah organisasi berasal. Jelas di sini bahwa organisasi berfungsi sebagai instrumen administratif untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi adalah struktur yang lebih baik

daripada sarana kolaborasi manusia untuk mencapai tujuan bersama. (Supardi et.al, 2004: 1).

Pandangan ahli tentang definisi dan pemahaman organisasi meliputi:

- a) Menurut G.R. Terry Kata "organisasi" berasal dari kata "organisme," yang mengacu pada struktur yang komponen penyusunnya terintegrasi sedemikian rupa sehingga interaksi mereka dengan keseluruhan menentukan bagaimana mereka berinteraksi satu sama lain. Jadi, ada dua komponen utama untuk sebuah organisasi: 1.) Bagian dan 2.) Hubungan.
- b) Kata Organisasi menurut John M. Gaus yaitu sistem interaksi interpersonal yang memfasilitasi penugasan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan bersama.
- c) Organisasi menurut Profesor James Mooney adalah cara bagi semua orang untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.
- d) Sedangkan kata Organisasi menurut Chester I. Bernard yaitu sistem kegiatan koperasi yang melibatkan dua atau lebih individu; Ini terutama non-individu dan non-material dalam hal koneksi.

Sudut pandang para ahli ini mengarah pada kesimpulan bahwa organisasi terdiri dari beberapa aspek, khususnya:

1. Ada dua / lebih orang yang akan melakukan pekerjaan itu.
2. Ada penugasan dan pengelompokan pekerjaan yang terintegrasi.
3. Adanya sistem kerjasama yang terstruktur.
4. Ada pembagian dan hubungan kerja antar karyawan.
5. Ada pendelegasian wewenang dan koordinasi setiap tugas.

6. Ada tujuan tertentu yang ingin dicapai.

Komponen organisasi ini memungkinkan untuk definisi organisasi sebagai pengelompokan dua atau lebih individu yang akan berkolaborasi secara terorganisir, melaksanakan pekerjaan terintegrasi dengan pembagian tugas yang jelas untuk berkoordinasi menuju tujuan yang telah ditentukan.

Bentuk-bentuk organisasi diantaranya adalah:

1. Organisasi Lini (Line Organizational)

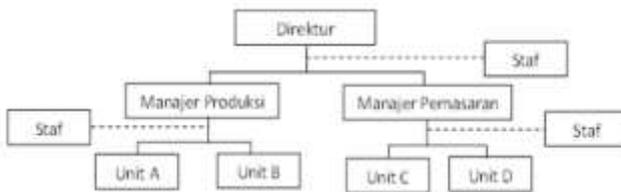
Henry Fayol menemukan gaya dasar organisasi ini, yang merupakan yang tertua dan paling mendasar di dunia. Usaha kecil yang masih cukup mendasar biasanya mengadopsi struktur lini ini. Dalam struktur ini, garis otoritas (line authority) berjalan langsung dari atasan ke bawahan, dan satu orang bertanggung jawab atas semua tugas perencanaan, kepemimpinan, dan pengawasan. Karena hanya ada satu pemimpin yang dipandang sebagai sumber dari semua otoritas, organisasi ini disebut sebagai organisasi garis-garis komando. Berdasarkan rantai komando, semua aturan, pilihan, dan kekuasaan dibuat di atas dan ditugaskan ke unit di bawahnya. Ada elemen pemimpin yang dikenal dalam jenis organisasi ini, yang merupakan pemimpin puncak tunggal dalam hierarki (Tingkatan) organisasi. Unit atau bawahan yang melapor kepadanya bertindak sebagai pelaksana, membantu perusahaan mencapai tujuannya.



Gambar 2.1 Organisasi Lini

2. Organisasi Lini dan Staf

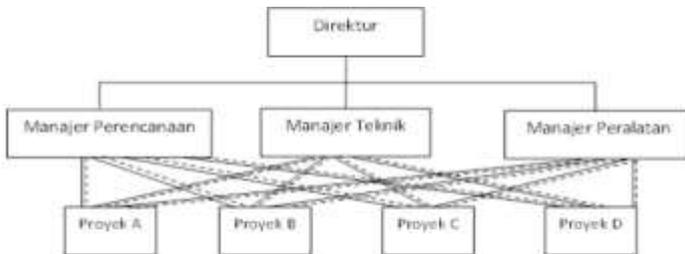
Perusahaan/ lembaga yang lebih besar dengan area kerja yang luas penuh dengan kesulitan yang rumit dan berbagai pekerjaan yang sangat sulit sering kali adalah orang-orang yang mempekerjakan jenis organisasi ini. Ini akan menjadi tantangan bagi para pemimpin untuk membuat keputusan (pengambilan keputusan) dalam organisasi besar ini, sehingga staf penasihat orang-orang dengan pengetahuan khusus harus menawarkan dukungan, nasihat, ide, informasi, dan layanan kepada para pemimpin sehingga mereka dapat mempertimbangkannya ketika membuat keputusan atau kebijakan. Namun, seorang pemimpin tetap memiliki wewenang penuh untuk menetapkan aturan, membuat keputusan, dan menjalankan tujuan perusahaannya. Dengan demikian, terbukti bahwa ia terus menjunjung tinggi transfer kekuasaan vertikal dari komandan ke bawahannya dan kesatuan komando.



Gambar 2.2 Organisasi Lini dan Staf

3. Organisasi Fungsional.

Bentuk organisasi ini disusun berdasarkan fungsi-fungsi yang dibuat sesuai dengan kepentingan organisasi dalam mencapai tujuannya. Pembagian kerja secara tegas mendapat perhatian serius dalam bentuk organisasi ini. Spesialisasi keterampilan tertentu digunakan sebagai dasar untuk pembagian kerja dalam organisasi, dan setiap pejabat melakukan pekerjaan hanya sesuai dengan spesialisasinya. Misalnya, seorang Direktur mendelegasikan wewenang kepada seorang manajer, dan manajer memberikan tugas khususnya kepada pelaksana. Dengan demikian, pelaksana akan mendapatkan perintah dari beberapa atasan yang memiliki atau menguasai satu keahlian atau spesialisasi. Jelas di sini bahwa eksekutif memiliki beberapa atasan langsung.

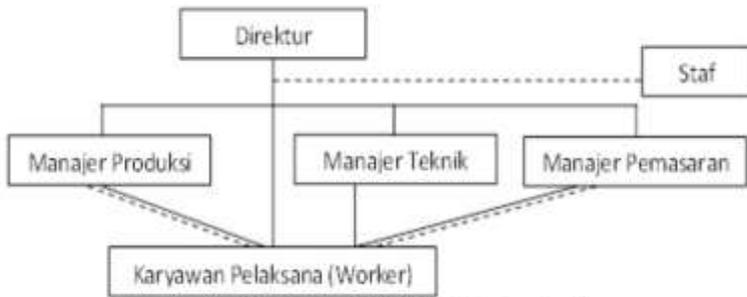


Gambar 2.3 Organisasi Fungsional

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

Struktur semacam ini adalah hibrida (kolaborasi) dari lini, staf, dan organisasi fungsional biasanya digunakan dalam organisasi besar dengan masalah rumit. Sebagai hasil dari ketiga kelompok ini bersatu, kebijakan masing-masing secara alami akan hidup berdampingan dan akhirnya lebih besar

daripada kekurangan mereka. Dewan Direksi adalah tempat jenis organisasi lini dan staf diimplementasikan dalam bentuk organisasi ini, sedangkan manajer menengah adalah tempat tipe fungsional diimplementasikan.



Gambar 2.4 Organisasi Lini, Staf dan Fungsional

5. Organisasi Komite (Committee Organization)

Anggota organisasi semacam ini semuanya memiliki tingkat otoritas dan kepemimpinan kolektif yang sama. Komite ini bersifat manajerial, dan strukturnya mendukung kepemimpinan "eksekutif /presidium / jamak kolektif". Komite ini dapat bersifat resmi atau informal, dan bahkan dapat menjadi bagian dari organisasi formal dengan menugaskan anggota tugas dan tanggung jawab organisasi. pemilihan ini mungkin tidak permanen atau sementara, yang berarti bahwa anggota dapat dipilih berdasarkan kualitas pribadi mereka, atau mungkin permanen jika anggota dipilih berdasarkan peran atau tugas mereka. Komite eksekutif dan komite staf terdiri dari anggota organisasi komite ini.

C. Pengertian Komunikasi Organisasi

Mengirim dan menerima pesan organisasi yang berbeda dalam kelompok resmi dan informal di dalam suatu organisasi dikenal sebagai komunikasi organisasi (Safaria, 2004: 133). Menurut Goldhaber (Muhammad, 2009: 67), komunikasi perusahaan didefinisikan sebagai berikut: "komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan bertukar pesan dalam jaringan hubungan yang saling tergantung untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan." Menurut definisi ini, komunikasi organisasi adalah tindakan membentuk dan mengkomunikasikan pesan dalam jaringan koneksi yang saling berhubungan untuk menghadapi lingkungan yang terus berubah atau tidak dapat diprediksi. Eksekusi (keputusan) dan interpretasi (pemahaman) pesan di antara unit komunikasi yang merupakan bagian dari organisasi tertentu dikenal sebagai komunikasi organisasi. Proses pemberian makna pada pertemuan yang mengembangkan, mempertahankan, dan mengubah organisasi dikenal sebagai komunikasi organisasi. Karena komunikasi di dalam organisasi sering dipengaruhi oleh strukturnya, komunikasi antara bawahan dan pemimpin biasanya berbeda secara signifikan dari orang lain.

Komunikator dalam suatu organisasi adalah pemimpin. Pemimpin yang baik dapat mendorong pengikut mereka untuk berpartisipasi sampai batas tertentu karena mereka sering memiliki kemampuan komunikasi yang kuat. Selain itu, ia harus terampil dalam komunikasi verbal dan nonverbal. Berbicara dengan cara yang baik, sopan, dan penuh kasih akan membantu Anda berkomunikasi secara verbal dengan baik. Ide-ide abstrak seperti kebenaran, keadilan, etika, dan agama dapat dikomunikasikan secara nonverbal dengan menggunakan bahasa tubuh, misalnya. (Zahara 2018)

Redi Panuju (Panuju, 1999: 2), Barry Cushway dan Dereck Lodge menggambarkan bahwa peran komunikasi dalam

suatu organisasi adalah untuk mendukung identitas organisasinya, yaitu identitas organisasi yang mewakili seluruh jumlah karyawan dan anggota yang bekerja di sana. (Mulawarman dan Rosilawati 2014)

Dengan mempertahankan kebijakan, prosedur, atau peraturan yang mendukung operasi sehari-hari dan berkelanjutan, komunikasi organisasi membantu kita: 1) menyelesaikan tugas yang terkait dengan peran dan tanggung jawab khusus penjualan, layanan, dan produksi; 2) beradaptasi dengan perubahan melalui kreativitas dan adaptasi individu dan organisasi; 3) menyelesaikan tugas melalui pengembangan hubungan di mana "pesan manusia diarahkan pada orang-orang dalam organisasi dengan sikap, moral, kepuasan, dan pemenuhan mereka" (Goldhaber 20); dan 5) mengkoordinasikan, merencanakan, dan mengendalikan operasi organisasi melalui manajemen. (Atmaja dan Dewi 2018)

Komunikasi internal dan eksternal dalam suatu organisasi sangat terkait dalam sistem komunikasinya. Komunikasi internal mengacu pada komunikasi dalam perusahaan, termasuk yang terjadi antara manajer dan staf serta di antara individu dalam organisasi. Misalnya, komunikasi yang terlibat dalam pembuatan iklan dan sejenisnya, sedangkan komunikasi eksternal mengacu pada interaksi antara anggota perusahaan dan dunia luar. Misalnya, menampilkan diri kepada masyarakat dan berkomunikasi dengan mereka sehingga mereka sadar. (Purnomo, n.d.)

Menurut Arni Muhammad (2009), suatu aktivitas yang menghasilkan dan berbagi pesan dalam jaringan koneksi yang saling mengandalkan untuk menavigasi lingkungan yang terus berubah atau tidak dapat diprediksi juga dapat dicirikan sebagai komunikasi perusahaan. (Silviani, n.d.)

D. Pentingnya Komunikasi

Salah satu aspek terpenting untuk dipahami oleh setiap orang di Perusahaan/ lembaga adalah komunikasi. Hal ini diantisipasi bahwa membangun hubungan interpersonal yang harmonis dalam bisnis akan dimulai dengan pemahaman tentang komunikasi. Dalam sebuah organisasi, komunikasi melayani berbagai tujuan, seperti berbagi informasi, pengambilan keputusan, kontrol, pengaruh, pemecahan masalah, dan penciptaan kelompok.

Karena komunikasi sangat penting untuk operasi organisasi, ia berfungsi sebagai dasar untuk operasi tersebut dan metode utama untuk melakukan semua tugas manajerial dan organisasi. Komunikasi yang efektif memiliki peran penting dalam kehidupan sehari-hari, meliputi interaksi pribadi, keluarga, dan profesional.

Ada peran penting yang terkandung dalam komunikasi, baik secara formal maupun informal:

Transfer pengetahuan (baik secara formal maupun informal) Pengetahuan saat ini dapat diperoleh dari berbagai sumber; tidak terbatas pada pendidikan formal atau kuliah; Seseorang dapat belajar tentang pengetahuan saat ini melalui berbagai saluran atau sumber. Banyak faktor, termasuk lokasi, keberadaan pendidik (guru atau dosen), siswa, waktu, informasi pendidikan (kurikulum), prosedur komunikasi, informasi pendidikan, pengelola pendidikan, dan tujuan yang harus dipenuhi selama proses transfer pengetahuan semuanya termasuk dalam penggunaan komunikasi formal untuk memberikan transfer pengetahuan (Diana & Misran, 2021). Transmisi pengetahuan informal dapat dicapai melalui proyek kelompok, percakapan, teknik pengajaran interaktif, dan penerapan gagasan pembelajaran otonom dikombinasikan dengan gaya komunikasi yang santai dan tidak wajib. Manusia

dapat memanfaatkan komunikasi sebagai ilmu, seni, dan alat untuk memenuhi minat mereka.

Kata Latin "communis" berarti membangun atau mengembangkan kesatuan antara dua atau lebih individu, dan di sinilah kata "komunikasi" berasal. Kata kerja "communico" (yang berarti membagi) juga merupakan sumber dari kata "komunikasi." Karena ilmu komunikasi adalah pengetahuan yang didasarkan pada logika dan perlu disusun secara metodis dan diterima secara luas, pada dasarnya membahas pengetahuan tentang apa saja, baik sosial (kehidupan masyarakat) maupun alam (alam), yang diperoleh melalui proses berpikir. Namun, ia memusatkan penekanannya pada acara komunikasi interpersonal.

Ilmu komunikasi, menurut Berger dan Chaffe, adalah pengamatan penciptaan, operasi, dan dampak sistem tanda dan simbol melalui perumusan teori yang dapat diuji dan berlaku luas dengan tujuan menjelaskan fenomena yang terkait dengan penciptaan, operasi, dan dampak sistem tanda dan simbol. (Inah 2013).

Ada 3 elemen penting yang tidak dapat dipisahkan dalam kegiatan komunikasi, yaitu; sumber yang menyediakan informasi (penerima), saluran yang digunakan (media), dan penerima informasi (audiens).

- ❖ Ketika kita memasuki abad kedua puluh satu, keterlibatan sosial tidak lagi terbatas pada lingkungan terdekat tetapi sekarang dapat dikembangkan melalui komunikasi di luar batas-batas nasional karena kemajuan luar biasa dalam sains dan teknologi. Berita atau media internet dapat memberikan informasi tentang insiden yang terjadi di tempat lain. Kami memanfaatkan komunikasi sebagai alat untuk menemukan informasi yang lebih

mendalam tentang sejarah, budaya, dan mata pelajaran lain yang kami minati untuk dipelajari.

- ❖ Pesan dikirim melalui interaksi dengan orang lain dan komunikasi. Metode ini mengharuskan komunikasi menjadi tepat dan tidak ambigu. Hal ini mungkin sering diamati dalam proses belajar-mengajar yang terjadi antara dosen dan mahasiswanya; Penyampaian pesan yang efektif dan jelas diperlukan bagi siswa untuk memahami dan menerima subjek yang diajarkan. Akibatnya, seorang dosen harus memahami bahwa ia berkomunikasi melalui pengiriman sinyal selama proses belajar mengajar. Terlepas dari proses ini, orang tua (Ayah / Ibu) menanamkan nilai-nilai moral pada anak-anak mereka melalui komunikasi, mendesak mereka untuk memperlakukan orang lain dengan adil dan baik. Mereka mencapai ini dengan terlibat dengan anak-anak lain, bertukar ide, dan berbagi informasi, yang membantu anak-anak mengembangkan perilaku dan sikap yang diantisipasi.
- ❖ Konflik sering muncul dan terjadi dalam hubungan interpersonal, dalam kelompok, dan bahkan di dalam organisasi. Komunikasi yang buruk adalah penyebab utama konflik, mengharuskan penggunaan strategi negosiasi atau resolusi yang dapat diterima bersama. Untuk menghindari konflik, penting untuk berkomunikasi dengan jelas, ringkas, dan tepat sasaran. Untuk melakukan ini, seseorang harus terlebih dahulu memastikan keadaan dan keadaan pikiran audiens yang dituju.

Seni Hiburan diperlukan agar komunikasi disampaikan dengan cara yang memungkinkan ekspresi tanpa batas. Akan lebih menyenangkan untuk berbicara dengan seseorang yang lucu ketika berbicara daripada seseorang yang terus-menerus serius. Pencari kenyamanan dibutuhkan ketika seseorang merasa tidak nyaman, tertekan, putus asa, atau tidak puas. Membaca puisi, bernyanyi, mengamati, dan tertawa adalah beberapa contoh bagaimana komunikasi dimaksudkan untuk digunakan. (Husain, n.d.)

Komunikasi memiliki peran yang sangat penting dalam pendidikan diantaranya adalah:

- peran pengawasan. Peran ini mencakup perilaku yang persuasif serta perilaku yang memberikan kontrol dan peringatan. Pengawasan dan pengendalian ini dapat digunakan untuk langkah-langkah pencegahan untuk menghentikan hal-hal yang tidak diinginkan terjadi, seperti mendidik masyarakat dan anak-anak tentang risiko yang terkait dengan narkoba melalui media.
- Social learning is functional. Guiding and social Pendidikan untuk semua orang adalah tujuan dari pembelajaran sosial. Masyarakat di mana komunikasi terjadi pada saat itu dididik oleh fungsi ini.
- menanamkan fungsi informasi. Proses memberikan informasi kepada komunitas yang lebih besar merupakan peran ini. (Inah 2013)

BAB II

TEORI ORGANISASI DAN IMPLIKASI KOMUNIKASI

Perkembangan teori mengenai organisasi sejalan dengan perkembangan dalam cara pandang mengenai dunia ini (paradigma, world view). Dimulai dari teori-teori organisasi yang beraliran klasik (paradigma positivistik/obyektif), aliran transisional yang menentang pandangan dari aliran klasik, serta teori-teori yang mengusung subyektifitas.

Masing-masing Pemikir memiliki pandangan sendiri dalam mengelompokkan teori-teori komunikasi organisasi. Meskipun terdapat beberapa persamaan di antara mereka, namun juga terdapat beberapa perbedaan. Seperti misalnya, Pace & Faules serta Daniel, Spiker & Papa menempatkan Teori Komunikasi-Otoritas dari Chester Barnard ke dalam kelompok teori transisi (peralihan dari klasik ke subyektif). Sementara itu, Goldhaber menempatkan teori tersebut di bawah payung paradigma klasik. Apakah cara pandang yang satu dalam mengelompokkan teori-teori tersebut lebih baik daripada yang berbeda darinya? Pertanyaan ini sama saja dengan menjawab apakah paradigma yang satu lebih baik daripada paradigma yang lain?

Meskipun cara memandang berbeda antara satu dengan yang lainnya, namun yang menjadi perhatian di sini adalah dengan mengetahui masing-masing teori organisasi tersebut berada di bawah payung paradigma apa, maka hal tersebut akan membantu kita saat melakukan pengamatan terhadap organisasi serta komunikasi yang terjadi di dalamnya. (Sabrina Siteu 2011)

Dalam ilmu-ilmu sosial, organisasi dipelajari oleh periset dari berbagai bidang ilmu, terutamasosiologi, ekonomi, ilmu politik, psikologi, dan manajemen. Kajian mengenai organisasi sering disebut studi organisasi (*organizational studies*), perilaku organisasi (*organizational behaviour*), atau analisa organisasi (*organization analysis*).

Teori organisasi adalah studi tentang bagaimana organisasi menjalankan fungsinya dan bagaimana mereka mempengaruhi dan dipengaruhi oleh orang-orang yang bekerjasama didalamnya ataupun masyarakat dilingkup kerja mereka. Teori organisasi adalah suatu konsepsi, pandangan,tinjauan, ajaran, pendapat atau pendekatan tentang pemecahan permasalahan, ataupun segala sesuatu yang memerlukan pemecahan dan pengambilan keputusan, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah disepakati dan ditetapkan.

Teori organisasi merupakan teori yang berusaha untuk menerangkan ataumeramalkan bagaimana organisasi dan orang –orang didalamnya berperilakudalam berbagai struktur organisasi budaya dan lingkungan. Studi tentang organisasi sudah dipelajari sejaklama dan senantiasa berkembang sesuai dengan keadaan jaman.Konsep dari teoriorganisasi sebenarnya sudah ada pada abad 19 sehingga konsep tersebut dikenaldengan nama teori organisasi klasik.

Dalam bagian ini akan dikemukakan beberapa teori organisasi yang akan membantu untuk melihat proses komunikasi dalam organisasi. Masing-masing teori tersebut tentu akan berbeda pandangannya terhadap komunikasi organisasi. Teori organisasi yang akan dibahas antara lain teori klasik, teori transisional, dan teori mutakhir. Setelah memahami konsep dasar dari masing-masing teori organisasi

tersebut akan dibahas lagi mengenai perbedaan dan perkembangan dari teori klasik, teori transisional dan teori mutakhir agar pembaca dapat lebih mengembangkan pola pikirnya setelah mengetahui konsep dasar yang dijelaskan sebelumnya. (Khomsharial Romli 2014)

A. Teori Organisasi

Organisasi merupakan suatu cara atau metode bekerjasama untuk menghasilkan produk atau outcome yang dikehendaki, apa yang kita pergunakan untuk mempermudah hidup ini terutama hasil-hasil teknologi seperti pesawat terbang, kereta api, kapal laut maupun komputer merupakan hasil akhir dari sebuah proses yang dilakukan oleh kumpulan beberapa orang yang bekerjasama dengan tujuan tertentu. Untuk memahami organisasi, terdapat empat unsur pokok yang terdapat dalam setiap organisasi, yaitu 1) adanya sebuah entitas sosial, 2) mempunyai tujuan dan arah yang jelas, 3) terdapat aktivitas yang terstruktur dan 4) mempunyai identitas sebagai batasan yang jelas. Adanya komunitas sosial berarti kumpulan beberapa orang atau group yang saling berinteraksi dan bekerjasama serta mempunyai komitmen bersama, setelah komunitas ini mempunyai konsensus bersama mereka akan menetapkan tujuan serta membagi tugas sesuai dengan kebutuhan, karena pembagian tugas ini membutuhkan pengaturan lebih lanjut maka tugas harus dipecah menjadi tujuan dalam satu divisi secara khusus, setelah itu diperlukan struktur yang jelas dan pembagian Tugas, wewenang dan tanggung jawab serta identitas organisasi yang akan membedakannya dengan organisasi lain. (Nurul Hidayah 2002)

Masyarakat modern penuh dengan organisasi. Seorang pengamat asing dari Amerika Serikat tahun 1800an, De Tocqueville, melihat Amerika seperti yang dikarakterkan

dengan kecenderungan untuk menggabungkan dalam kelompok kerjasama agar supaya bisa mencapai tujuan umum. Organisasi yang bertujuan mendominasi bisnis, pemerintah, agama dan bahkan rekreasi.

Beberapa organisasi sangat formal dikenal secara terbuka dan bahkan diiklankan karena sebagai kerjasama industri yang mencari pekerja pelanggan dan sumber persediaan. Beberapa organisasi yang sangat informal contoh lembaga bowling atau klub Brid'at malam.

Organisasi bervariasi secara luas dalam kealamian mereka. Sebuah klub Elk berbeda dari perusahaan sepatu setempat, sebagai contohnya mereka melayani tujuan yang berbeda. Tujuan produksi yang efisien dalam seseorang tidak akan berarti apa-apa bagi yang lain. Bentuk hubungan yang ada dalam seseorang tidak akan ada di orang lain. Mereka akan menggunakan metode yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku anggota organisasi mereka dan pastinya, apa yang anggota pabrik sepatu cari dari organisasi akan sangat berbeda dari apa Elk cari dari organisasi mereka.

Secara garis besar, ada tiga macam teori organisasi yang masing-masing dengan karakternya sendiri. Ketiga teori itu berada pada zaman yang berbeda. Pertama, teori organisasi klasik. Kedua, teori organisasi transisional. Ketiga, teori organisasi modern/mutakhir. Ketiga teori tersebut berimplikasi pada pemikiran dan praktik komunikasi. Pembahasan terhadap ketiga teori ini disertakan pula pembahasan tentang implikasi komunikasi untuk memberikan gambaran tentang hubungan dan fungsi antara komunikasi dan organisasi.

Dalam bagian ini akan dikemukakan beberapa teori organisasi yang akan membantu untuk melihat proses komunikasi dalam organisasi. Masing-masing teori tersebut tentu akan berbeda pandangannya terhadap ko- munikasi

organisasi. Teori organisasi yang akan dibahas antara lain teori klasik, teori transisional, dan teori mutakhir.

1. Teori Klasik

Teori Klasik atau struktural berasal dari dua teori. Pertama, teori saintifik manajemen yang dikembangkan oleh W. Tylor 1911 yang menekankan pada pembagian pekerjaan untuk mendapatkan hasil maksimal dengan biaya seefisien mungkin. Sejalan dengan prinsip Tylor ini Hendy Fayol (1919) mengembangkan teori yang agak lebih luas yang menekankan kepada spesialisasi pekerjaan, otoritas, kontrol, dan pendelegasian tanggung jawab. Kedua: berasal dari teori birokrasi yang dikembangkan oleh Max Weber 1947 yang menekankan pada pentingnya bentuk struktur hierarki yang efektif bagi organisasi. Masing-masing teori tersebut akan dibicarakan sepintas lalu sebelum masuk pada teori klasik.

Teori klasik muncul setelah revolusi industri yang membawa pengaruh kepada perubahan pemikiran tentang sebuah pekerjaan dilakukan. Pada era ini masyarakat berubah dari agraris ke industri. Pada awalnya pekerjaan dapat dilakukan oleh individu atau kelompok kecil dalam keluarga mulai bergerak ke pabrik yang berkaitan erat dengan mesin dan industri. Masa ini organisasi digambarkan sebagai sebuah mesin yang digerakkan oleh rencana dan kontrol dari manajemen. Daniels, Spiker, and Papa menyebut aliran klasik ini sebagai Manajemen Saintifik dan Klasikal. Teori manajemen saintifik dan klasik menunjukkan usaha awal untuk mengatasi kompleksitas organisasi pada abad 20.

Teori klasik ini paling sederhana, paling mudah diaplikasikan, bersifat primitif, paling umum dan bisa dikatakan sebagai bentuk organisasi yang kurang efisien karena memandang bahwa manusia adalah mesin. Ini tampak

dalam beberapa keluarga yang mana anak-anak dibesarkan dalam lingkungan orang tua yang dominan dan perintah tegas. Guru-guru sekolah sering mengasumsikan bahwa tingkah laku yang benar bagi muridnya adalah melaksanakan tanpa menanyakan komando terhadap guru. Dalam lingkungan orang dewasa banyak manajer percaya bahwa pekerja harus melaksanakan apa yang mereka katakan. Tingkah laku ini seluruhnya terdiri dari pertentangan dan ketaatan.

2. Teori Transisional

Selanjutnya akan membahas transisi dari teori-teori klasik mengenai organisasi dan manajemen ke teori-teori sistem dan perilaku yang lebih mutakhir. Seperti dalam era-era sejarah manusia, aspek-aspek tradisi terdahulu merupakan landasan bagi pemikiran futuristik tentang manusia dan objek. Konsepsi lama tetap memberikan pengaruh penting terhadap cara kita memahami organisasi, namun perbaikan-perbaikan dalam model mulai membawa perubahan praktis dalam cara kita merumuskan organisasi.

Teori-teori yang akan dibahas dalam sub bab ini adalah teori-teori yang lahir pasca klasik yang disebut sebagai teori transisional/teori peralihan/teori hubungan. manusiawi/neo-klasik. Disebut sebagai teori transisional karena teori-teori tersebut menggambarkan suatu posisi yang lebih subjektif pada kontinum. Ketika interpretasi bergerak di sepanjang kontinum itu, interpretasi ini menekankan peranan yang lebih penting bagi perilaku simbolik manusia dan kapasitas kreatifnya. Adapun sebutan sebagai teori hubungan manusiawi adalah karena teori-teori ini menekankan pada pentingnya individu dan hubungan sosial dalam kehidupan organisasi. Manusia sebagai anggota organisasi merupakan inti organisasi.

Menurut Romli, teori transisional adalah sekumpulan

teori yang merupakan transisi dari teori organisasi klasik dan teori manajemen klasik ke teori-teori sistem dan teori perilaku yang lebih modern. Menurut Michael J. Papa dkk., teori transisional tidak hanya berfokus pada struktur dan desain organisasi semata melainkan mencakup hal-hal yang lebih luas seperti penggunaan kekuasaan, psikologi kepatuhan, variabilitas dalam perilaku setiap anggota organisasi, dan pentingnya komunikasi dalam proses organisasi. (K Romli 2014)

Pendekatan ini lahir sebagai respon atas kelemahan pendekatan klasik. Banyak manajer yang kesulitan karena dalam praktiknya para pekerja tidak selalu mengikuti pola tingkah laku yang rasional. Para manajer membutuhkan pendekatan lain dalam menghadapi manusia para pekerja agar organisasi berjalan lebih efektif. Adanya pergeseran perhatian para manajer dari yang lebih bersifat rasional- mekanis menuju pada pendekatan yang lebih manusiawi, dikenal dengan pendekatan perilaku sebagai ciri utama pendekatan neo-klasik. Teori ini berasumsi bahwa manusia menjadi makhluk sosial dengan mengkatualisasikan dirinya.

Pemikiran-pemikiran yang dicetuskan dalam teori-teori ini tidak menafikkan aspek-aspek tradisi terdahulu, tetapi justru menjadikannya sebagai landasan bagi pemikiran futuristik tentang manusia dan objek. Teori klasik tetap memberikan pengaruh penting terhadap cara berpikir dan memahami organisasi, namun perbaikan- perbaikan dalam model mulai membawa perubahan praktis dalam cara merumuskan organisasi. Sejumlah teoritis berpendapat bahwa perubahan teori dari klasik ke transisi ini bukan sekadar sedikit modifikasi, tetapi suatu revolusi paradigma (pandangan dunia). (Lincoln 1985)

3. Teori Modern/Mutakhir

Teori perilaku dan teori system social dikategorikan sebagai teori transisional, karena kedua teori tersebut menggambarkan suatu posisi yang lebih subjektif pada kontinum. Ketika interpretasi bergerak di sepanjang kontinum itu, interpretasi ini menekankan peranan yang lebih penting bagi perilaku simbolik manusia dan kapasitas kreatifnya. Kami tidak ber- pendapat bahwa teori yang lebih subjektif adalah teori yang "benar", namun kini berbagai posisi pada kontinum menjadi lebih diperhatikan. Sejumlah teoritis berpendapat bahwa hal ini bukan sekadar sedikit modifikasi dari teori-teori terdahulu, melainkan suatu revolusi paradigma (pandangan dunia) (Lincoln, 1985).

Teori mutakhir ini muncul pada tahun 1950 sebagai akibat ketidakpuasan dua teori sebelumnya yaitu klasik dan transisional/perilaku/hubungan manusiawi/neo-klasik. Teori modern sering disebut dengan teori "Analisis Sistem" atau "Teori Terbuka" yang memadukan antara teori klasik dengan transisional. Teori organisasi modern melihat bahwa semua unsur organisasi sebagai satu kesatuan yang saling bergantung dan tidak dapat dipisahkan. Teori mutakhir lahir sebagai cermin perubahan tentang teori organisasi yang selama ini dianut yang menggambarkan aspek-aspek subjektif dan membahas beberapa implikasinya terhadap organisasi komunikasi.

Sebelumnya telah dipaparkan tentang teori klasik dan teori transisional. Teori klasik memandang manusia sebagai mesin, teori transisional memandang manusia kaya akan ide yang harus dihargai dan diperlakukan dengan hormat, Adapun teori modern merupakan pengembangan dan perluasan gagasan-gagasan kunci yang sudah disajikan oleh-teori-teori terdahulu. Jika teori klasik dan teori transisional

menggambarkan cara berpikir yang objektif tentang organisasi, maka teori modern yang akan disajikan dalam bab ini menggambarkan cara berpikir yang lebih subjektif tentang organisasi

Apakah kita perlu mengasimilasikan dan menerima teori-teori mutakhir, dapat diperdebatkan; namun masih dipertanyakan apakah teori- teori tersebut menggambarkan perubahan dalam cara berpikir mendasar yang menolak pandangan ilmiah/objektif yang dominan tentang dunia. Dalam hal ini, kita akan membahas dua teori yang berlawanan dengan pandangan objektif mengenai organisasi. Kedua teori ini, tentu saja, tidak menggambarkan semua pemikiran mutakhir mengenai organisasi, tetapi ada beberapa teori yang memiliki pengaruh besar di bidang ini (Schwartz & Ogilvy, 1979)

Perbandingan Teori Klasik, Neo-Klasik, dan Modern

Klasik	Neo Klasik	Modern
<u>Manusia = Mahluk rasional</u>	<u>Manusia = Mahluk Psikososial</u>	<u>Manusia tidak diperhatikan sebagai individu</u> <u>Perhatian pada kelompok individu</u>
<u>Mampu menentukan anatomi organisasi</u>	<u>Tidak mampu menentukan anatomi organisasi</u>	<u>Mampu menentukan anatomi organisasi (secara makro)</u>
<u>Fokus perhatian: Anatomi organisasi/jumlah personil</u>	<u>Fokus perhatian: Hubungan antar manusia</u>	<u>Fokus perhatian: Hubungan organisasi dengan lingkungan</u>
<u>Organisasi = Sistem tertutup</u>	<u>Organisasi = Sistem tertutup</u>	<u>Organisasi = Sistem terbuka</u>

Gambar 1. Perbandingan teori klasik, teori transisional, dan teori modern

B. Implikasi Komunikasi Teori Manajemen Ilmiah

Teori manajemen ilmiah memberikan konsekuensi dan implikasi bagi komunikasi organisasi sebagai berikut:

- Komunikasi sebagai proses persuasi. Untuk melaksanakan

mental revolution di kalangan manajemen dan karyawan, para manajer harus diyakinkan tentang kebenaran filsafat manajemen ilmiah: metode ilmiah dapat meningkatkan produktivitas dengan efisiensi maksimum. Produktivitas maksimum adalah penting karena disamping menjamin laba bagi perusahaan, juga kemakmuran bagi karyawan. "Demi peroleh kemakmuran ekonomi maksimum, karyawan bersedia bekerja dengan produktivitas maksimal".

- Komunikasi sebagai proses penentuan tugas. Manajer memiliki tanggung jawab untuk merancang dan memberitahukan tugas-tugas yang harus dikerjakan karyawan. Menurut Taylor, tanggung jawab penentuan tugas ini menjadi masalah besar para manajer: kesulitan paling besar adalah membuat para kepala divisi setiap hari mempersiapkan informasi tentang pekerjaan apa yang harus dilakukan, dan seberapa besar yang harus dilakukan pada hari berikutnya.
 - Komunikasi sebagai pengumpulan informasi. Manajer yang telah mengalami revolusi mental pertama-tama harus mengumpulkan informasi mengenai kebiasaan cara kerja (rule of thumb) karyawan yang kemudian dibandingkan dengan hasil eksperimen untuk mendapatkan hasil terbaik. Demi perolehan informasi terjadi komunikasi vertikal dua arah: komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas.
 - Komunikasi sebagai koordinasi pemandoran fungsional. Seorang manajer dapat melakukan koordinasi atas kerja 10-12 mandor. Dengan komunikasi efektif, para manajer mampu memberi petunjuk dan arahan sesuai bidang spesialisasi masing-masing.
- Kesimpulannya bahwa seluruh komunikasi dalam teori

manajemen ilmiah terkait produksi dan berfungsi sebagai alat persuasi, instruksi, dan koordinasi pelaksanaan tugas melalui komunikasi vertikal timbal balik.

C. Implikasi Komunikasi Teori Sistem

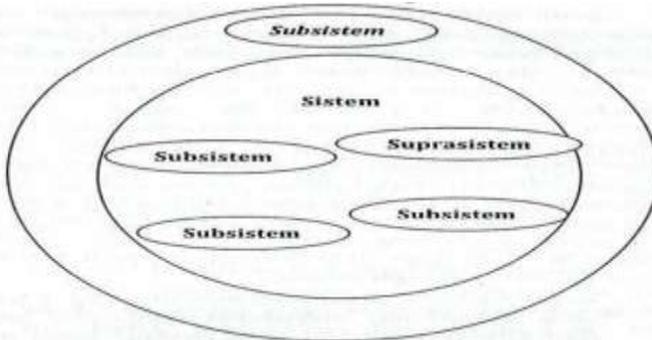
Teori sistem ini muncul hampir bersamaan dengan teori hubungan manusiawi. Definisi Barnard yang menyatakan bahwa organisasi adalah sistem kegiatan-kegiatan atau daya-daya dari dua orang atau lebih yang dikoordinasi secara sadar sering dianggap sebagai bukti munculnya kesadaran tentang pendekatan kesisteman dalam studi organisasi. Ia menjelaskan bahwa pengertian sistem meliputi tiga tataran, yakni: (1) sistem yang terbentuk dari bagian-bagian yang saling berhubungan dan disebut subsistem; (2) subsistem yang merupakan bagian-bagian saling berhubungan dengan sistem secara keseluruhan; (3) sistem besar atau supra-sistem yang meliputi berbagai organisasi sebagai kesatuan lingkungan. Dengan demikian, istilah sistem ada yang diartikan sebagai unit kerja (subsistem), organisasi (sistem) yang mengintegrasikan unit-unit kerja, dan sistem sosial (supra-sistem) yang meliputi berbagai organisasi di lingkungan sekitar.

Konsep sistem berfokus pada pengaturan-pengaturan bagian-bagian, hubungan-hubungan antara bagian-bagian, dan dinamika hubungan tersebut yang menumbuhkan kesatuan atau keseluruhan. Setiap penjelasan mengenai sistem menyangkut interdependensi. Jelasnya, interdependensi menunjukkan bahwa terdapat suatu kesalingbergantungan di antara komponen-komponen atau satuan-satuan suatu sistem. Suatu perubahan pada suatu komponen membawa perubahan pada setiap komponen lainnya. Pemahaman atas konsep interdependensi ini merupakan bagian yang integral dari

pendefinisian sistem dari teori sistem. Beberapa komponen kunci untuk memahami konsep interdependensi tentang definisi sistem adalah:

- Nonsumativitas. Suatu sistem bukan sekedar jumlah dari bagian-bagiannya. Ketika komponen-komponen tersebut saling berhubungan satu sama lain dalam suatu interdependensi, sistem tersebut memperoleh suatu identitas yang terpisah dari masing-masing komponen.
- Unsur-unsur struktur, fungsi, dan evolusi. Struktur merujuk kepada hubungan antar komponen suatu sistem. Hubungan atasan-bawahan. Struktur mencerminkan keteraturan. Fungsi merupakan tindakan yang dilakukan seseorang dalam hubungannya dengan orang lain. Fungsi atau tindakan dan perilaku merupakan sarana mendasar untuk mengidentifikasi orang-orang dalam suatu sistem sosial. Evolusi suatu sistem, atau perubahan sejalan dengan berlalunya waktu, mempengaruhi baik unsur fungsional maupun unsur struktural, dan kerumitan suatu sistem berhubungan dengan sejauh mana unsur-unsur fungsional dan struktural bervariasi.
- Keterbukaan. Organisasi adalah sistem sosial. Batas-batasnya dapat ditembus, yang memungkinkan organisasi berinteraksi dengan lingkungannya, sehingga memperoleh energi dan informasi. Sistem terbuka ditandai dengan equifinalitas, yang berarti bahwa "keadaan akhir yang sama dapat dicapai dari kondisi-kondisi yang berbeda dan dengan cara-cara yang berbeda".
- Hierarki. Ada beberapa level hierarki dari sistem, yaitu subsistem, sistem, dan suprasistem. Ini tidak berarti bahwa suatu organisasi selalu terdiri dari tiga tingkatan sistem ini. Suatu sistem mungkin merupakan suatu

suprasistem bagi sistem-sistem lain di dalamnya, juga merupakan suatu subsistem bagi suatu sistem yang lebih besar. Misalnya, suatu fakultas adalah sistem. Fakultas terdiri dari jurusan- jurusan yang disebut subsistem. Adapun suprasistem adalah institut atau universitas. Hierarki ini digambarkan oleh Arni sebagai berikut:



Gambar 2. Heirarki tingkatan sistem

D. Teori Kultural Organisasi dan Implikasinya Bagi Komunikasi Organisasi

Teori kultural organisasi dipopulerkan oleh Terrence Deal & Allen Kennedy (1982) melalui pandang-pandangannya tentang budaya yang tertuang dalam buku berjudul *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Buku tersebut membahas tentang bagaimana kandungan budaya-nilai-nilai, lambang, ritus, dan ritual dapat berpengaruh terhadap kinerja keseluruhan sebuah perusahaan. Dalam buku tersebut juga menjelaskan tentang lima elemen pokok dalam budaya organisasi, yakni lingkungan bisnis, nilai-nilai, pahlawan, acara dan upacara, dan jaringan budaya. Kelima elemen ini membentuk alat bantu bagi manajemen mengenai

cara bagaimana menangani organisasi dan menjelaskan cara-cara karyawan melaksanakan tugas dengan lebih baik. Manajemen yang efektif memiliki tanggung jawab atas penyelenggaraan peristiwa organisasi sebagai konteks komunikasi nilai dan kewajiban belajar dari jaringan informal dengan segala bentuk komunikasi informalnya. Realitas organisasi dibangun secara sosial melalui komunikasi.

Selain Deal & Kennedy, Tom Petters dan Robert Waterman (1982) menyajikan *In Search of Excellence; Lessons from America's Best-Run Companies* yang membahas tentang sifat-sifat organisasi yang telah mencapai keunggulan. Mereka mengidentifikasi tema-tema utama yang dapat diterapkan pada organisasi yang sedang dikaji. Tema-tema ini dapat dipandang bersifat kultural dalam arti tema-tema itu mewakili nilai-nilai organisasi tersebut.

Daya tarik istilah "budaya" bagi kalangan akademisi dan praktisi tidak boleh diabaikan. Pandangan objektif mengenai realitas dan sifat manusia disebut sebagai perspektif fungsionalis. Termasuk dalam pandangan objektif (perspektif fungsionalis) adalah teori-teori struktur birokrasi, teori perilaku, dan teori sistem sosial. Teori-teori tersebut dalam analisis organisasinya menitikberatkan pada efisiensi proses-proses dan struktur-struktur yang mempertahankan sistem. Beberapa metafora yang dikaitkan dengan perspektif fungsionalis ini meliputi mesin, organisme, dan sistem.

Pandangan subjektif mengenai realitas dan sifat manusia disebut perspektif interpretif. Perspektif ini tetap berpendapat bahwa dunia sosial tidak eksis dalam pengertian yang konkret, tetapi dibangun oleh interaksi dan pengesahan secara konsensus para individu. Analisis berdasarkan perspektif interpretif ini memusatkan pada bagaimana realitas organisasi dibangun dan pada pemahaman wacana simbolik yang

memperkaya kehidupan organisasi. Aliran-aliran pemikiran subjektif yang relevan bagi perspektif interpretif meliputi hermeneutika, etnometodologi, fenomenologi, dan interaksionis simbolik. Beberapa metafora yang dibangun oleh perspektif interpretif meliputi pencapaian (accomplishment), pemahaman yang dilaksanakan (enacted sense making), permainan bahasa (language game), tes, dan budaya (culture).

BAB III

ALIRAN ATAU ARUS KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Komunikasi tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia. Komunikasi dapat diibaratkan seperti aliran darah di dalam organ-organ tubuh manusia, dan memberikan perbedaan dalam menjaga keseimbangan dan kesejahteraan di dalam tubuh. Hubungan ini memberikan pemahaman dan sudut pandang yang tulus mengenai komunikasi dalam kehidupan manusia sehari-hari dan sulit rasanya jika hidup tanpa komunikasi (Masmus, 2008). Komunikasi terjadi kapan saja untuk tujuan yang berbeda-beda tergantung kebutuhan orang .

Proses sosial di mana individu menggunakan gambar untuk membentuk dan menguraikan makna dalam hubungan sosial disebut komunikasi (West & Turner, 2009). Komunikasi merupakan sarana penting dalam menyampaikan data dan harus dilakukan oleh semua orang secara berkelanjutan . Selain itu , komunikasi dalam suatu organisasi memberikan jembatan untuk mengkomunikasikan data ke mitra yang berbeda . Oleh karena itu , komunikasi organisasi muncul sebagai upaya untuk mencapai komunikasi yang layak dalam organisasi.

Komunikasi organisasi dapat dicirikan sebagai penciptaan dan makna pesan antar unit komunikasi yang merupakan bagian dari organisasi tertentu . Bagian-bagian ini dihubungkan oleh suatu kerangka dan membentuk suatu struktur organisasi. Hubungan antar posisi tersebut dijembatani melalui komunikasi (Pace & Faules, 2013). Komunikasi organisasi ibarat kayu apung di lautan arus yang saling bertabrakan . Dengan kata lain, komunikasi bergantung pada kekuatan motivasi yang bekerja dalam organisasi. Komunikasi

mempunyai judul aliran , dan judul ini harus seimbang untuk menjamin komunikasi bermakna dan tepat sasaran. Jalannya aliran dalam komunikasi organisasi adalah komunikasi ke atas, ke bawah , dan ke samping (Arni, 2005). Sementara itu , menurut Mulyana (2005), komunikasi organisasi terjadi dalam kelompok besar antara seluruh individu dalam organisasi, baik formal maupun kasual . Latar belakang komunikasi organisasi lebih khusus mengacu pada latihan-latihan yang berkaitan dengan suatu organisasi daripada latar belakang komunikasi umum . Ditafsirkan dengan DeepL.com (adaptasi gratis)

Komunikasi organisasi disinggung sebagai komunikasi di dalam organisasi. Setelah dikaji lebih dekat , ternyata angka tersebut lebih dari cukup . Ada banyak anggapan utama mengenai komunikasi organisasi saja. Komunikasi organisasi mengacu pada komunikasi di dalam lingkup organisasi.

A. Pengertian Aliran Atau Arus Komunikasi Organisasi

Sependapat dengan Wiryanto (2009:55), komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan-pesan organisasi yang berbeda dalam kelompok formal dan informal dalam organisasi. Komunikasi formal adalah komunikasi yang dikenali oleh organisasi itu sendiri dan diatur menuju antarmuka organisasi. Pada saat yang sama, komunikasi biasa adalah komunikasi yang didukung secara sosial . Pengenalannya bukan untuk organisasi, tetapi untuk individu.

R. Wayne Pace, (2013: 170) juga mencirikan aliran komunikasi organisasi atau aliran komunikasi organisasi adalah pertimbangan perdagangan ketua dan pekerja dalam pendamping, dalam struktur total yang lumrah, total perdagangan datar dan vertikal perusahaan di samping, sehingga pekerjaan bisa melanjutkan. Terlepas dari kondisi yang melingkupi organisasi, kesimpulan ini masih mengarah

pada definisi internal .

B. Sifat Aliran Komunikasi Informasi Organisasi

Data sebenarnya tidak mengalir . Pada kenyataannya , data bukanlah pertanyaan yang mengharukan . Se jauh yang benar - benar dilihatnya adalah penyampaian pesan, penerjemahan penyampaian , dan penciptaan penyampaian lainnya . Konsep pegangan memandu peristiwa dan hubungan dalam perkembangan dan perubahan yang stabil , yang disebut aliran , termasuk energi dan aktivitas (Wayne Pace, 2013: 171).

Aliran data dalam suatu organisasi bisa menjadi pegangan yang energik . Pesan-pesan dari pegangan ini dibuat , ditampilkan dan diterjemahkan sesekali dan terus menerus. Persiapan ini terus menerus dan terus berubah. Komunikasi organisasi bukanlah sesuatu yang terjadi dan berhenti sesaat . Komunikasi organisasi terjadi setiap saat. R. Wayne Pace mengutip sudut pandang Guetzkow (1965) , yang dapat ditangkap bahwa aliran data dalam suatu organisasi dapat terjadi secara bersamaan atau berturut- turut :

1. Penyebaran pesan secara serentak

R. Wayne Pace (2013:172) menyatakan bahwa komunikasi organisasi lebih sering terjadi antar individu , yang meliputi sumber pesan dan penerima yang menguraikan pesan hingga tujuan akhir. Penyebaran pesan secara bersamaan adalah penyebaran pesan yang terjadi pada waktu yang sama dan harus menjangkau beberapa tempat yang berbeda pada waktu yang bersamaan. Penyebaran suatu pesan memerlukan suatu rencana untuk memanfaatkan suatu teknik atau metode dalam menyebarkan pesan tersebut. Tata cara dan cara penyampaian pesan biasanya mempertimbangkan waktu dan media yang digunakan agar penerima pesan dapat dengan cepat

memperolehnya (Cees Leeuwi: 196).

2. Penyebaran pesan secara berurutan

Haney (1962) mengusulkan bahwa penyampaian pesan berturut -turut adalah bentuk komunikasi paling banyak , yang pasti terjadi dalam organisasi, mencakup perluasan bentuk penyebaran diadik . Model ini adalah setiap individu penerima pesan utama dari sutradara menguraikan pesan-pesan yang diterimanya dan kemudian meneruskan hasil terjemahannya kepada individu lain dalam pengaturan tersebut , kemudian penerima manfaat meneruskannya lagi kepada sang sutradara . bawahan lain hingga mencapai titik terkecil .

(R.Wayne Pace, 2005: 173). Pola penyampaian pesan secara berurutan dalam Islam dilakukan dalam kerangka transmisi hadis yang disebut dengan silsilah hadis , namun juga melalui penyebaran tariqat dalam tasawuf yang disebut dengan silsilah tariqat . John M. Ivancevich (2005: 136) menyatakan bahwa perancangan ini dilakukan secara tersusun , penyebaran datanya memerlukan waktu yang tidak teratur. Desain ini tidak dapat digunakan untuk menyampaikan pesan yang sangat mendesak . Hal ini sering kali disebabkan oleh keterlambatan masuknya pesan. Keterlambatan penyebaran data akan menyulitkan pemanfaatan data untuk menentukan pilihan karena masih banyak yang belum mendapatkan datanya . Jika orang yang menerima pesan tersebut lebih beragam maka dibutuhkan waktu yang sangat lama.

C. Pola Aliran Komunikasi Informasi Organisasi

Kebanyakan organisasi formal menggunakan pegangan komunikasi berturut - turut untuk mengumpulkan dan menyebarkan data . Selain itu , pembuatnya berbicara tentang desain aliran data tertentu yang telah berkembang dari cara standar yang intuitif dan konvensional dalam mengirim dan

menerima pesan .

Katz dan Kahn (1966) menyatakan bahwa desain atau keadaan yang terorganisir memerlukan komunikasi terbatas antar individu dalam kerangka tersebut . Pemeriksaan eksplorasi terhadap desain komunikasi mengungkap bahwa tindakan tertentu mengenai siapa yang berbicara dengan siapa mempunyai pengaruh besar pada pekerjaan mereka .

Desain ini mengatur aliran data dengan cara yang sangat terbatas. Khususnya desain roda dan desain rantai. Penjelasannya dapat dilihat pada gambaran di bawah ini :

1. Pola Roda

Pola roda adalah komunikasi yang dilakukan dengan cara mengkoordinasikan semua data kepada seseorang yang memiliki posisi sentral. Posisi ini menerima dan meneruskan data yang diberikan oleh individu-individu dalam organisasi dan menangani masalah dengan nasihat dan persetujuan dari individu lainnya. Komunikasi seperti ini, biasanya dijalankan oleh bidang tertentu dalam sebuah organisasi dapat berupa hubungan terbuka, pusat data atau lainnya.

2. Pola Lingkaran

Pola lingkaran adalah semua individu berkomunikasi satu sama lain seolah-olah melalui satu jenis saluran penyampaian pesan, mereka seolah-olah dapat menerima dan menyampaikan pesan dalam satu jenis kerangka saja, mereka tidak dapat berhubungan dengan seluruh individu dalam organisasi. Selain itu, tidak ada pihak yang mengoordinasikan akses ke semua data yang diperlukan untuk mengungkap suatu masalah. Dalam desain ini sumber pesan juga merupakan tujuan pesan akhir dan tidak mempunyai pusat pesan.

Jaringan komunikasi memiliki 6 peran. Diantaranya adalah:

1. Pemimpin opini adalah pemimpin informal dalam suatu organisasi.
2. Penjaga gerbang merupakan orang yang menjaga aliran informasi antar anggota organisasi.
3. Kosmopolitan merupakan salah satu individu yang menghubungkan suatu organisasi dengan lingkungannya.
4. Penghubung merupakan suatu anggota kelompok (faksi) dalam suatu organisasi yang menghubungkan kelompok tersebut dengan anggota kelompok lainnya.
5. Koneksi sama-sama berperan sebagai jembatan, namun orang tersebut bukanlah bagian dari kumpulan tersebut, melainkan penghubung antara satu kumpulan dan kumpulan lainnya.
6. Isolate merupakan organisasi yang memiliki kontak minimal dengan orang lain dalam organisasi tersebut.



Gambar 1: Pola Aliran Komunikasi Informasi.

D. Arah Aliran Organisasi

Aliran komunikasi dalam sebuah organisasi dapat menjadi persiapan yang penuh semangat untuk selalu membuat, menunjukkan, dan menguraikan pesan yang bertahan dan berkembang dalam sebuah organisasi. Aliran komunikasi

organisasi digunakan untuk merenungkan bagaimana data disampaikan kepada individu-individu dalam sebuah organisasi, pola distribusi apa yang ada, dan siapa saja yang termasuk dalam persiapan penyebaran data dalam sebuah organisasi.

Aliran komunikasi organisasi digunakan untuk mengetahui bagaimana data disebarkan kepada individu-individu dalam suatu organisasi, apa desain penyampaiannya, dan individu seperti apa yang termasuk dalam penyampaian data dalam suatu organisasi. Aliran komunikasi sebuah organisasi mempengaruhi kelangsungan hidupnya, baik dalam hubungan interpersonal maupun dalam pelaksanaan dan pencapaian tujuan organisasi. Salah satu pendirian mendasar dari sebuah organisasi adalah adanya rantai komando (pengaturan individu berdasarkan spesialisasinya atau posisinya). Sejak tahun 1950-an, para analis sangat penasaran tentang bagaimana data dikomunikasikan pada tingkat-tingkat yang berbeda dari urutan organisasi. Cara data diteruskan di antara organisasi biasanya disebut sebagai struktur komunikasi.

Ada tiga sudut pandang yang sangat penting: (1) Sudut pandang saluran melihat pesan sebagai objek konkret yang dapat disampaikan melalui saluran komunikasi yang ditandai dengan jelas di dalam suatu organisasi. Intinya, sudut pandang saluran berpusat pada bagaimana pesan mengalir sepanjang saluran komunikasi dan bukan pada hubungan antara pengirim dan pengumpul. Di bawah sudut pandang ini, kolektor menjadi orang yang tidak terikat dalam pegangan komunikasi. (2) Sudut pandang sistem yang terlihat. Sudut pandang ini menyangkal kehadiran sistem komunikasi, dan pada gilirannya mengusulkan bahwa sistem adalah struktur hubungan komunikasi yang terlihat. (3) Perspektif jaringan yang dapat diamati.

Semua hal yang telah disebutkan diaplikasikan dalam bentuk komunikasi vertikal, komunikasi horizontal, komunikasi lintas saluran, komunikasi informal dan pribadi. Adapun penjabarannya akan dijelaskan sebagai berikut.

1. Komunikasi Vertikal

a. Komunikasi Vertikal dari Atas ke Bawah

Tommy Suprpto (2009: 114) mengatakan bahwa komunikasi ke bawah dalam organisasi menyiratkan aliran data dari posisi kendali yang lebih tinggi ke posisi yang lebih rendah. Aliran data ini sering disebut sebagai aliran data dari atasan ke bawah.

Adapun jenis informasi yang biasanya dikomunikasikan dari atasan ke bawah, antara lain:

- 1) Informasi mengenai cara melakukan pekerjaan
- 2) Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
- 3) Informasi mengenai pendekatan dan cara organisasi
- 4) Informasi mengenai kinerja pegawai yang representatif
- 5) Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (menciptakan rasa kewajiban).

Para pekerja di semua tingkatan dalam organisasi harus dididik. Seorang atasan harus memiliki kualitas dan kuantitas data yang diberikan karena dapat membuat pilihan yang berharga dan hati-hati dalam pelaksanaan tugas oleh bawahannya.

Pada dasarnya harus melalui pemilihan strategi dan media data. Ada enam kriteria untuk menyampaikan data kepada perwakilan bawahan, yaitu aksesibilitas tertentu, pengambilan, dampak, relevansi, reaksi dan penguasaan. Sedangkan strategi yang biasa digunakan para atasan untuk

mengkomunikasikan data kepada bawahannya ada empat strategi, yakni mengarang seolah-olah, mengarang secara lisan, mengarang diikuti dengan lisan, dan mengarang secara lisan setelah dengan mengarang. Di sisi lain, dapat diketahui bahwa judul data dari terbaik hingga kaki lebih tegas dan cepat ditanggapi oleh bawahan karena lebih sering digunakan dalam rangka tugas kerja.

b. Komunikasi Vertikal dari Bawah Ke Atas

Komunikasi ke atas dalam suatu organisasi menyiratkan bahwa data mengalir dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. (Tommy Suprpto, 2009: 115) Semua pekerja bawahan dalam organisasi mempunyai alasan yang kuat atau meminta data kepada orang yang lebih tinggi keahliannya dari mereka. (R.Wayne Pace, 2005: 190). Misalnya saja, pertanyaan, arahan kerja dan lain-lain.

Pentingnya komunikasi bottom-up disebabkan oleh beberapa hal yang harus diperhatikan, antara lain:

- 1) Aliran informasi/data ke atas memberikan data yang menguntungkan bagi pengambilan keputusan oleh mereka yang mengkoordinasikan organisasi dan mengelola kegiatan orang lain.
- 2) Komunikasi ke atas memberi tahu administrator kapan bawahannya siap untuk mengakui apa yang dikatakan kepada mereka.
- 3) Komunikasi ke atas memang memungkinkan munculnya keributan dan keluhan sehingga para bos mengetahui apa yang mengganggu orang-orang terdekat dalam operasi sebenarnya.
- 4) Komunikasi ke atas memupuk penghargaan dan ketergantungan pada organisasi dengan memberikan kesempatan kepada perwakilan untuk memutuskan apakah bawahan mendapatkan apa yang diharapkan dari

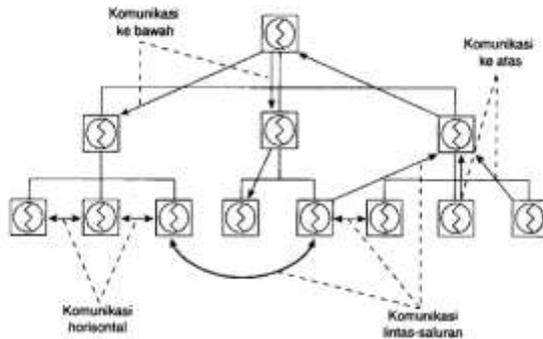
aliran informasi yang menurun.

- 5) Komunikasi ke atas membuat perbedaan bagi pekerja dalam menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaan mereka dan dalam organisasi.
- 6) Komunikasi ke atas memungkinkan administrator untuk memutuskan apakah bawahan mendapatkan apa yang diharapkan dari aliran data yang menurun.

Jika dilihat apa saja yang harus disampaikan informasi keatas, kebanyakan analisis dan penelitian dalam komunikasi keatas menyatakan bahwa manejer harus menerima informasi yaitu berupa:

- 1) Informasi yang memberitahukan apa yang dilakukan bawahan, seperti laporan kerja, kemajuan, prestasi dan laporan target rencana kerja.
- 2) Menjelaskan persoalan-persoalan kerja yang membutuhkan saran dan bimbingan dari atasannya.
- 3) Memberi saran (gagasan) untuk perbaikan dalam unit-unit mereka, dan
- 4) Mengungkapkan bagaimana pikiran dan perasaan bawahan tentang pekerjaan mereka, rekan kerja mereka, dan organisai.

Komunikasi ke atas bisa menjadi terlalu rumit dan memakan waktu dan mungkin hanya sekelompok kecil direktur organisasi yang tahu cara mendapatkan data dari bawah, biasanya karena tingkat status yang berbeda. Para direktur dapat dengan bebas mengendalikan pelaksanaan pekerja, sedangkan pekerja tidak dapat secara bebas mengendalikan atasannya.



Gambar 2: Komunikasi Vertikal.

2. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal terdiri dari penyampaian informasi antar rekan dalam unit kerja yang sama. Unit kerja terdiri dari orang-orang yang ditempatkan pada tingkat spesialis yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama. (Sr. Maria Assumpta Rumanti, 2005:148).

Jika dilihat di sebuah perguruan tinggi, sistem ini terdapat dalam hubungan kerja antara kepala program (ketua prodi) dengan seorang staf. Selain itu, komunikasi antar penutur dalam suatu divisi disebut komunikasi tingkat (horizontal).

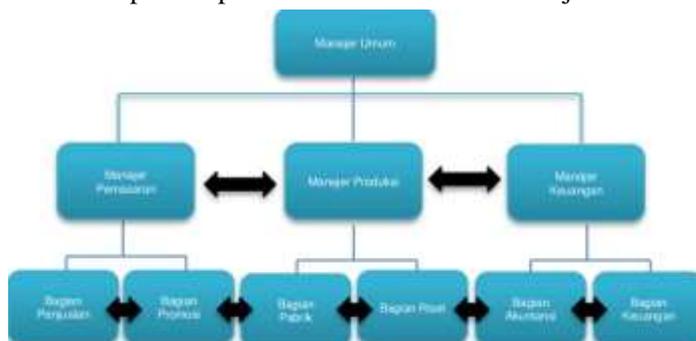
Beberapa tujuan komunikasi horizontal yaitu:

- Untuk mengkoordinasikan penugasan kerja agar lebih mudah
- Untuk berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan
- Untuk menerangi masalah
- Untuk mengambil pemahaman bersama
- Untuk mendamaikan, mengatur, dan menengahi perbedaan
- Untuk menumbuhkan dukungan antar pesonal. (R. Wayne Pace, 2005: 196)

Bentuk komunikasi horizontal yang paling umum mencakup semua jenis kontak antar pesona. Bahkan bentuk komunikasi

horizontal tertulis cenderung menjadi lebih lazim. Komunikasi horizontal paling sering terjadi dalam rapat komisi, interaksi individu, ditengah waktu istirahat, obrolan telfon, mwmo dan catatan, Latihan sosial dan lingkaran kualitas.

Penghalang yang biasanya dialami dalam komunikasi horisontal disebabkan oleh, antara lain, tidak adanya kepercayaan yang tegas di antara rekan kerja, perbedaan pertimbangan dari atasan kepada rekan kerja dan persaingan untuk mendapatkan perhatian di antara rekan kerja.



Gambar 3: Komunikasi Horizontal.

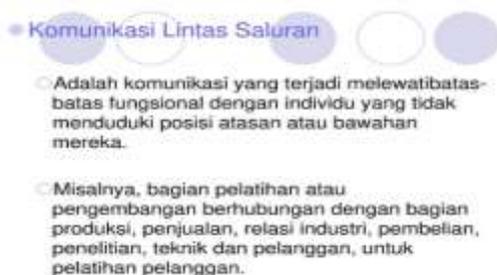
3. Komunikasi Lintas Saluran

Komunikasi lintas saluran adalah penyampaian informasi ke rekan-rekan yang melintasi batas-batas berguna dengan orang lain yang tidak memiliki posisi lazim atau posisi kelas dua yang sama. Mereka melintasi jalan yang berguna dan berkomunikasi dengan orang-orang yang mengatur dan mengarahkan tetapi tidak dengan atasan atau bawahan mereka.

Mereka tidak melewati batas otoritas lini untuk mengoordinasikan individu yang berkomunikasi dengan mereka dan yang terpenting, mereka harus memajukan pemikiran mereka. Betapapun mereka memiliki portabilitas yang tinggi dalam organisasi, mereka dapat mengunjungi

bagian lain atau keluar dari tempat kerja mereka untuk melakukan komunikasi santai.

Biasanya komunikasi lintas saluran sangat dinamis dalam berkomunikasi karena rasa tanggung jawab mereka muncul dalam beberapa rantai spesialis komando/perintah dan pengaturan yang berkaitan dengan kantor. Untuk menjaga spesialis pekerjaan dan kontrol tetap waspada, individu yang termasuk dalam komunikasi lintas saluran harus melakukan dua hal: pertama, setiap bagian yang berkomunikasi melalui saluran harus meminta persetujuan sebelumnya dari pihak yang berwenang dan selain itu, setiap petugas yang termasuk dalam saluran trans komunikasi harus memberitahukan masing-masing majelis mengenai hasilnya kepada atasan mereka masing-masing.



Gambar 4: Komunikasi Lintas Saluran.

4. Komunikasi Informal/Pribadi

Informasi informal/pribadi adalah data yang berkembang dari intuisi antar individu, data ini nampaknya mengalir dengan arah yang tidak menentu, dan susunannya tergolong berkepentingan. (sesama teman dekat yang selentingan). Data yang mengalir melalui susunan antarmuka terlihat jelas dan tertutup. (Tommy Suprpto, 2009: 115).

Dari segi komunikasi, titik perlintasan digambarkan sebagai strategi penyampaian laporan rahasia tentang individu

dan peristiwa yang tidak mengalir melalui saluran formal perusahaan. Informasi yang diperoleh melalui intrik lebih berpusat pada apa yang dikatakan atau didengar seseorang daripada apa yang dikemukakan oleh para ahli.



Gambar 5: Komunikasi Informal/Pribadi.

BAB IV

IKLIM KOMUNIKASI, IKLIM ORGANISASI, KEPUASAN KOMUNIKASI ORGANISASI, HUBUNGAN KOMUNIKASI ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA

Dalam setiap organisasi, yang terdiri dari individu-individu dengan tugas-tugas individual dan komunikasi yang efektif, sangat penting untuk memastikan bahwa organisasi bergerak maju dengan mantap sehingga apa pun tujuannya dapat tercapai. Salah satu aspek terpenting dalam berorganisasi adalah komunikasi, karena komunikasi digunakan untuk menyampaikan kebutuhan organisasi. Manusia menggunakan komunikasi sebagai sarana untuk memahami dan mengatasi kesulitan. Melalui komunikasi, kita dapat memahami dan menganalisis pengalaman dan pemikiran orang, atau bahkan seluruh kelompok orang.

Komunikasi adalah proses dinamis dan melibatkan tehnik komunikasi yang kompleks. Ini tidak hanya melibatkan ke atas dan ke bawah komunikasi, tetapi manajer dan karyawan berkomunikasi satu sama lain dalam berbagai cara pada tingkat yang berbeda (Ali, A Haider, 2012).

Komunikasi organisasi dan lingkungan kerja sangat penting untuk menumbuhkan budaya dan nilai-nilai di dalam perusahaan. Komunikasi di dalam organisasi memperkuat ikatan antara individu dan kelompok. Oleh karena itu, menjaga komunikasi organisasi dan menyelaraskannya dengan produktivitas karyawan harus menjadi prioritas utama untuk mencapai efektivitas organisasi.

Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan motivasi staf untuk mencapai tujuan organisasi, komunikasi yang baik dapat membantu mengumpulkan informasi yang

akurat dan produktif. Kebijakan komunikasi organisasi menentukan bagaimana karyawan berinteraksi dan bertukar informasi di dalam organisasi. Di sisi lain, komunikasi yang buruk, atau kualitas komunikasi yang buruk, dapat menyebabkan kinerja yang buruk di tempat kerja.

A. Iklim Komunikasi

Iklim komunikasi organisasi mengacu pada keadaan atau situasi di dalam organisasi yang dievaluasi oleh karyawan, di mana komunikasi terjadi berdasarkan kualitas dan kuantitas yang dapat ditentukan. Komunikasi organisasi menciptakan rasa tujuan yang memungkinkan karyawan merasa nyaman, aman, dan tenang saat berkomunikasi. Hal ini melibatkan sejumlah faktor, seperti empati, kemauan untuk berubah, masalah kepercayaan, keterampilan komunikasi, norma, praktik komunikasi, budaya organisasi, kebijakan komunikasi, dan kebiasaan kerja individu di tempat kerja. Melalui komunikasi dengan anggota organisasi lainnya, pengaruh ini didiskusikan, dikembangkan, dan dilaksanakan secara konsisten.

Dalam konteks komunikasi organisasi, istilah "unsur-unsur dasar" dapat diklasifikasikan secara luas ke dalam lima kategori: anggota organisasi, karyawan di dalam organisasi, teknik pengelolaan organisasi, struktur organisasi, dan perilaku organisasi; (1) Anggota Organisasi: Anggota organisasi merupakan individu atau kelompok yang tergabung dalam suatu entitas organisasi dengan tujuan tertentu. Mereka dapat memiliki peran dan tanggung jawab yang beragam sesuai dengan struktur organisasi dan kebutuhan organisasi tersebut. Anggota organisasi bisa mencakup pemimpin, manajer, karyawan, dan anggota lainnya yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama. (2) Karyawan di dalam Organisasi: Karyawan merupakan bagian

yang sangat penting dalam suatu organisasi. Mereka adalah individu yang secara aktif terlibat dalam operasional dan kegiatan sehari-hari organisasi. Karyawan memiliki beragam peran, tugas, dan tanggung jawab yang mereka jalankan sesuai dengan bidang atau departemen tempat mereka bekerja. Mereka merupakan sumber daya manusia yang menggerakkan aktivitas organisasi.

(3) Teknik Pengelolaan Organisasi: Teknik pengelolaan organisasi merujuk pada berbagai metode, proses, dan praktik yang digunakan oleh manajer dan pemimpin organisasi untuk mengatur, mengelola, dan mengarahkan operasional organisasi agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ini mencakup berbagai bidang seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

(4) Struktur Organisasi: Struktur organisasi adalah kerangka atau format yang menggambarkan hubungan hierarki, tanggung jawab, dan otoritas antara anggota organisasi.

(5) Perilaku Organisasi: Perilaku organisasi mencakup pola-pola dan dinamika perilaku individu dan kelompok di dalam organisasi. Ini mencakup bagaimana individu berinteraksi satu sama lain, bagaimana budaya organisasi terbentuk, dan bagaimana kepemimpinan dan komunikasi diorganisasikan. Memahami perilaku organisasi penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berkelanjutan.

B. Iklim Organisasi

Pada tahun 1964, Forehand dan Gilmer mendefinisikan iklim organisasi sebagai sekumpulan karakteristik organisasi yang bertahan dalam jangka waktu yang lama (Toulson & Smith, 2004: 455). Selanjutnya, Litwin dan Stringer, seperti dikutip Toulson & Smith (2004: 457), mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja seseorang secara langsung maupun tidak langsung.

Menurut Lussier (2005: 486), "iklim organisasi" dapat didefinisikan sebagai persepsi yang dimiliki oleh pekerja tentang kualitas lingkungan di dalam organisasi mereka, yang secara relatif dirasakan oleh mereka. Persepsi ini kemudian mempengaruhi perilaku mereka di kemudian hari. Luthans (Simamora, 2004) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah suasana hati di dalam organisasi. Kebijakan dan praktik sumber daya manusia (SDM) yang diterima oleh karyawan dipengaruhi oleh lingkungan perusahaan. Perlu diingat bahwa iklim organisasi setiap organisasi berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dibuat oleh organisasi atau karakteristik individu yang ada akan menunjukkan perbedaan tersebut.

Definisi komunikasi organisasi didefinisikan sebagai penelitian yang jelas, ringkas, dan terfokus pada fenomena global yang disebut sebagai komunikasi organisasi. Kami menegaskan bahwa agama, atau lebih khusus lagi, filosofi organisasi dan pendidikan agama individu, memiliki dampak pada kesehatan. Menurut Falcione et al. (1987), hal. 198, 203), iklim adalah kualitas pengalaman yang subjektif yang berasal dari persepsi karakteristik organisasi yang relatif abadi. Ini juga dapat didefinisikan sebagai kesan-kesan menyeluruh dan subyektif seseorang tentang perusahaan atau tempat kerjanya (dalam Lisdayanti, 2005: 21).

Dengan menggabungkan berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah kumpulan karakteristik organisasi yang telah berlangsung lama yang dapat dimodifikasi di tempat kerja, baik secara perlahan maupun cepat. Karakteristik ini akan berdampak negatif pada motivasi, etos kerja, dan lingkungan kerja karyawan secara keseluruhan.



Gambar 1. Iklim Organisasi

C. Kepuasan Komunikasi Organisasi

Istilah kepuasan komunikasi organisasi, menurut Redding (dalam Muhammad, 2009:87) adalah semua Tingkat kepuasan seorang karyawan. Kepuasan juga menunjukkan hasil atas suatu kondisi internal afektif, sedangkan iklim adalah kondisi eksternal bagi individu (Pace & Faules, 2006). Jadi, jelas bahwa kepuasan komunikasi diukur oleh seberapa puas karyawan saat berkomunikasi dengan setiap anggota organisasi.

Batas komunikasi organisasi adalah tingkat komitmen yang dimiliki oleh anggota organisasi terhadap komunikasi yang terjadi di dalamnya. Tingkat kepuasan anggota terhadap komunikasi dalam organisasi bergantung pada tingkat informasi yang mereka peroleh. 1) Informasi yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu semua informasi yang diberikan oleh anggota organisasi untuk membantu mereka dalam mengerjakan tugas dan kewajiban; 2) Informasi yang mereka terima mengenai tugas dan kewajiban; 3) Tingkat komitmen karyawan terhadap komunikasi organisasi; 4) Kualitas media; ketersediaan materi komunikasi yang memenuhi kebutuhan anggota organisasi. 5) Bagaimana anggota organisasi berkomunikasi; apakah satu arah,

melalui interaksi, atau melalui transaksi. 6) Informasi tentang organisasi global; apa yang diketahui oleh setiap anggota tentang organisasi global, dan 7) Integritas Organisasi; Organisasi memiliki kebijakan yang sudah terintegrasi untuk mentransfer informasi dari manajemen tingkat atas ke manajemen tingkat bawah.

Kepuasan karyawan berkaitan dengan kinerjanya sendiri. Kepuasan pegawai berkaitan dengan hasil yang akan dicapai oleh suatu instansi, sehingga penting bagi instansi atau organisasi untuk memperhatikan hal tersebut guna mencapai visi dan misi suatu instansi. (Jaupi dan Llaci, 2015). Hambatan komunikasi muncul dari kombinasi beberapa faktor, yaitu hambatan yang berkaitan dengan pekerjaan, hambatan yang berkaitan dengan informasi, dan hambatan yang berkaitan dengan orang yang menghambat koreksi.

Kemampuan individu, persepsi efektivitas berbagai saluran komunikasi, persepsi kualitas media, dan persepsi gaya kerja komunikasi mendorong partisipasi dalam kegiatan komunikasi organisasi secara komprehensif. Sebagai hasil dari upaya ini, hasilnya akan meningkat secara bertahap. Hal ini akan memudahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan misinya.



Gambar 2. Kepuasan Komunikasi Organisasi

D. Hubungan Komunikasi Organisasi Dengan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai hasil dari refleksi karyawan terhadap lingkungan kerja mereka, baik yang positif maupun negatif, yang membuat kehidupan sehari-hari mereka lebih memuaskan dan bermakna (Luthans, 2012). Singkatnya, kepuasan adalah hasil analisis berdasarkan perbandingan antara apa yang diamati di tempat kerja dengan apa yang diantisipasi, diinginkan, dan dirasakan sebagai sifat negatif atau tidak menguntungkan. Setiap karyawan atau siswa, melalui bawahan, menentukan bagaimana pekerjaan dilakukan.

Semakin tinggi tingkat komitmen mereka, semakin banyak aspek dari pekerjaan mereka yang sesuai dengan keinginan mereka. Berdasarkan analisis terhadap kualitas lingkungan kerja karyawan, istilah "Kepuasan Kerja" didefinisikan sebagai atribut positif yang mereka miliki. Komunikasi organisasi terkait dengan standar kerja. Dapat dikatakan bahwa komunikasi yang efektif di dalam sebuah organisasi juga akan berkontribusi pada pengembangan budaya organisasi yang efektif. Ketika budaya organisasi ini berkembang sesuai dengan apa yang telah disepakati, maka karyawan akan merasakan lingkungan kerja yang positif sebagai hasil dari budaya organisasi tersebut.

Beberapa faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan tingkat pekerjaan berupa rendah antara lain: sistem manajemen kerja yang efektif; kesempatan untuk maju; manajemen dan budaya perusahaan; gaji, pengawasan, dan posisi pekerja itu sendiri; kondisi tempat kerja; elemen atau aspek sosial di tempat kerja; komunikasi organisasi; dan fasilitas perusahaan. Sehubungan dengan hal ini, Kaswan (2017) berpendapat bahwa kinerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi seorang karyawan dipengaruhi positif oleh komunikasi

yang efektif. Kepuasan kerja didefinisikan oleh Vecchio sebagai "pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang, yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang mencerminkan pengalaman yang dialami seseorang" dalam Wibowo (2008:299). Kepuasan kerja diukur sebagai respons (sebagai pengaruh) seseorang terhadap berbagai jenis lingkungan kerjanya.

Hubungan antara komunikasi organisasi dan kepuasan kerja sangat erat karena komunikasi yang efektif dalam organisasi dapat berkontribusi secara signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Berikut adalah beberapa cara bagaimana hubungan tersebut terjadi: 1) Informasi yang Jelas: Komunikasi organisasi yang baik menyediakan informasi yang jelas tentang tugas, tanggung jawab, dan harapan kerja. Ketika karyawan memiliki pemahaman yang baik dan bagaimana mereka berkontribusi terhadap tujuan organisasi, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. 2) Pemberian Umpan Balik: Komunikasi yang terbuka dan konstruktif memungkinkan karyawan menerima umpan balik tentang kinerja mereka secara teratur. Dengan menerima umpan balik yang baik, karyawan dapat memahami area mana yang perlu ditingkatkan dan merasa dihargai atas kontribusi mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja mereka. 3) Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan: Komunikasi organisasi yang inklusif melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang memengaruhi mereka. Ketika karyawan merasa bahwa suara mereka didengar dan dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan, mereka merasa lebih terlibat dan memiliki rasa kepemilikan terhadap pekerjaan mereka, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. 4) Keterbukaan dan Transparansi: Komunikasi organisasi yang transparan menciptakan lingkungan di mana informasi

disampaikan secara jujur dan terbuka kepada karyawan. Keterbukaan ini menciptakan rasa kepercayaan antara karyawan dan manajemen, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan mengurangi ketidakpastian dan kekhawatiran. 5) Budaya Komunikasi yang Positif: Organisasi dengan budaya komunikasi yang positif akan meningkatkan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Dengan demikian, komunikasi organisasi yang efektif berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja karyawan karena memfasilitasi aliran informasi yang baik, memungkinkan keterlibatan dan partisipasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif dan inklusif.

BAB V

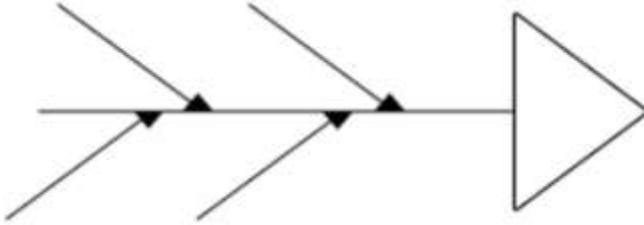
KOMUNIKASI ORGANISASI DAN MOTIVASI

 Apa itu komunikasi organisasi? Komunikasi mengacu pada pertukaran pesan antar unit komunikasi dalam suatu organisasi. Dalam komunikasi organisasi, orang bertindak sebagai agen dalam pertukaran, interpretasi, dan tindakan informasi. Komunikasi organisasi biasanya mengacu pada struktur dan fungsi organisasi, hubungan manusia, praktik komunikasi dan organisasi, dan budaya organisasi. Partisipasi dalam suatu organisasi memerlukan beberapa unsur, salah satunya adalah motivasi. Apa itu Motivasi? Motivasi adalah kekuatan atau pengaruh dalam diri seseorang yang menggerakkan, mengendalikan, dan mengatur perilaku seseorang. Ini adalah hasil interaksi dengan situasi tertentu yang dihadapi seseorang. Oleh karena itu, terdapat perbedaan intensitas motivasi yang kita tunjukkan saat menghadapi situasi tertentu dibandingkan dengan orang lain yang menghadapi situasi yang sama. Meski dalam keadaan dan waktu yang berbeda.

A. Pengertian Motivasi

 Dalam hipotesis administrasi motif yang diciptakan di Barat, inspirasi adalah realisasi konsep diri, lebih tepatnya mewujudkan konsep seseorang. Perwujudan konsep diri mengandung makna bahwa seseorang akan terus terpacu jika:

 (a) ia hidup dengan cara yang dapat diandalkan sesuai dengan keinginannya, (b) diperlakukan sesuai dengan keinginannya, dan (c) diakui dengan cara yang mencerminkan penghargaan seseorang terhadap kemampuannya. Konsep realisasi diri dapat dilihat pada grafik berikut:



Gambar 1. diagram

Hipotesis inspirasi menyatakan bahwa inspirasi merupakan hasil kecerdasan dengan keadaan tertentu yang dihadapi seseorang. Oleh karena itu, ada perbedaan kualitas inspirasi yang kita munculkan ketika menghadapi keadaan tertentu dibandingkan dengan orang lain yang menghadapi keadaan yang sama. tentu saja dalam berbagai keadaan dan waktu. Dalam organisasi, inspirasi memegang peranan yang sangat penting karena berkaitan langsung dengan komponen manusia dalam organisasi.

Dengan motivasi yang tepat, suatu organisasi dapat berkembang dan menawarkan bantuan. Komponen manusia dalam suatu organisasi terdiri dari dua kelompok, yakni pihak yang memimpin (organisasi) dan pihak yang digerakkan (pegawai/pekerja). Masalah motivasi dalam organisasi merupakan penugasan atasan yang membuat, mengorganisasikan dan mengaktualisasikannya. Dengan demikian, pengawas harus mampu membangkitkan semangat masyarakat untuk bertindak dan menjadikan inspirasi masyarakat untuk bertindak dengan sengaja sesuai dengan keinginannya untuk bertindak, memahami hakikat inspirasi, khususnya menggairahkan inspirasi masyarakat untuk bertindak.

Dan setiap tindakan yang dilakukan oleh seorang individu tidak dapat dipisahkan dari proses berpikir (penggerak) dan kondisi pikiran yang memberdayakannya yang berbeda-beda individu melakukan serangkaian aktivitas yang disebut latihan. Untuk mengurangi kekacauan dalam penjelasannya, ada baiknya kita memulainya dengan mendapatkan inspirasi, inspirasi dan inspirasi kerja. Proses berpikir merupakan

"alasan" suatu kegiatan. Inspirasi muncul, menunjang gerak, dan menentukan arah umum kegiatan seseorang.

Tergantung pada sifat, dasar pemikiran, atau kebutuhan, ada dorongan pendorong yang menguatkan perilaku seseorang, atau dorongan dalam diri seseorang yang menyebabkan perilakunya. Apalagi kedua istilah inspirasi dan kebutuhan memiliki arti yang sama. Dalam hal ini, istilah "membutuhkan" tidak boleh dikaitkan dengan rasa takut atau keinginan untuk mendapatkan sesuatu. Pada dasarnya, hal ini menyiratkan sesuatu yang bersifat manusiawi yang menguatkan tindakan masyarakat.

Sesuai dengan arti kata tersebut, motivasi mengandung arti memberi pegangan pemikiran, menjadikan motivasi atau hal-hal yang memungkinkan bangkitnya dukung atau keadaan yang memberikan bangkitan kembali. Motivasi juga dapat diartikan sebagai suatu komponen yang memberikan vitalitas kepada seseorang untuk bertindak tertentu. Carl Heyel dalam buku referensi administrasi mencirikan inspirasi sebagai berikut:

"inspirasi menyinggung tingkat kesediaan makhluk hidup untuk mencapai beberapa tujuan yang ditetapkan dan menyiratkan jaminan sifat dan tempat kekuatan menghitung tingkat kesiapan".

Dalam acuan kata otoritatif, Drs. Liang Gie cs, memberikan gambaran setelah merinci latihan mendorong atau mengemudi:

"Pekerjaan yang dilakukan oleh seorang atasan dalam memberikan motivasi, semangat, dan dukungan kepada individu lain, dalam hal ini maksudnya adalah untuk memberdayakan individu atau pekerja agar mereka bersemangat dan prestasinya terwujud seperti yang diidam-idamkan oleh individu tersebut.

Berdasarkan arti kata inspirasi di atas, inspirasi kerja tidak lain adalah sesuatu yang menjadikan penunjang atau semangat dalam bekerja. Singkatnya, inspirasi bisa menjadi pendorong semangat kerja

B. Teori-teori Motivasi

a. Teori Motivasi Abraham Maslow (Teori Kebutuhan)

Pada dasarnya setiap orang mempunyai kebutuhan yang esensial. Terlihat bahwa support dimulai dalam 5 langkah berbentuk piramida dimulai dari level paling bawah. Kelima tingkat kebutuhan ini dikenal sebagai Pecking Order of Needs Maslow, mulai dari kebutuhan organik esensial hingga inspirasi mental yang lebih kompleks. Hal ini menjadi penting ketika kebutuhan-kebutuhan penting terpenuhi. Setidaknya satu tingkat kebutuhan harus dipenuhi beberapa waktu yang lalu, tingkat kebutuhan berikut akan menjadi penentu perilaku yang penting:

- a) Kebutuhan fisiologis (kelaparan, haus, dll)
- b) Kebutuhan rasa aman (merasa aman, terjamin dan terhindar dari ancaman)
- c) Kebutuhan untuk menghargai dan mempunyai tempat (merasa diasosiasikan, diakui dan mempunyai tempat bagi orang lain)
- d) kebutuhan akan penghargaan (untuk mencapai sesuatu, merasa kompeten, mendapatkan kembali;)
- e) kebutuhan aktualisasi diri (kebutuhan kognitif: informasi, pemahaman, penyelidikan; kebutuhan berselera tinggi: konkordansi, susunan, keagungan)

Menyelidiki. Kebutuhan berselera: Kesepakatan, pengaturan, keindahan. Perlunya enkulturasi diri untuk mewujudkan kepuasan diri dan mewujudkan pilihan-pilihan diri.

b. Teori Motivasi Herzberg (Teori Dua Faktor)

Sependapat dengan Herzberg (1966), ada dua macam faktor yang menyebabkan individu terus berusaha mencapai kepuasan dan melepaskan diri dari kekecewaan. Kedua variabel ini disebut komponen kebersihan (variabel luar) dan komponen inspirasi (komponen dalam).

- a) Variabel kebersihan memacu seseorang untuk mengatasi kekecewaan, menghitung hubungan

interpersonal, hibah, kondisi alam, dan lain-lain (komponen luar).

- b) Komponen motivasi mendorong individu untuk mencapai kepuasan, menghitung pencapaian, pengakuan, kemajuan dalam tolok ukur hidup, dll. (variabel inheren)

C. Teori Motivasi Douglas Mcgregor

Temukan dua perspektif manusia, teori x (negatif) dan teori y (positif), yang sesuai dengan empat asumsi manajer, teori x:

- c. Karyawan mempunyai kecenderungan alami untuk tidak menyukai pekerjaan.
- d. Pegawai tidak suka pekerjaannya diawasi atau diancam dengan hukuman demi mencapai tujuannya.
- e. Pekerja menghindari tanggung jawab
- f. Bagi sebagian besar pekerja, keselamatan lebih diutamakan dibandingkan semua faktor lain yang berhubungan dengan pekerjaan.

Berbeda dengan pandangan negatif terhadap sifat manusia ini, ada empat teori y :

- a) Karyawan dapat menerima begitu saja kerja sama, seperti halnya beristirahat dan bermain
- b) Saat berjuang mencapai tujuan, orang merasa memiliki tekad dan menunjukkan pengendalian diri
- c) Rata-rata orang mengambil tanggung jawab
- d) Kemampuan untuk membuat keputusan inovatif

D. Teori Motivasi VROOM (Teori Harapan)

Teori motivasi kognitif Vroom (1964) menjelaskan mengapa orang percaya bahwa mereka tidak dapat mencapai hasil pekerjaannya meskipun mereka sangat menginginkannya. Saya menjelaskan mengapa hasil itu tidak ada. Menurut Vroom, tingkat motivasi seseorang

ditentukan oleh faktor berikut:

- Harapan tugas (sukses) artinya, evaluasi terhadap apa yang akan terjadi jika tugas tersebut dilaksanakan dengan sukses (tugas)sukses, mencapai hasil tertentu)
- Verens, atau reaksi terhadap suatu hasil, misalnya sebagai emosi positif, netral, atau negatif. Jika hasil usaha Anda lebih rendah dari yang diharapkan, maka motivasi Anda akan rendah.

E. Teori Motivasi Berprestasi McClelland

Teori yang ditemukan oleh McClelland (1961) menyatakan bahwa ada beberapa kebutuhan penting manusia. Yaitu:

- a. Kebutuhan akan prestasi
- b. Kebutuhan akan rasa memiliki (kebutuhan akan hubungan sosial/hampir sama dengan MS Kebutuhan sosial yang rendah)
- c. Kebutuhan akan kekuasaan (dorongan untuk berorganisasi)

F. Teori Motivasi Clayton Aldefer (Teori ERG)

Clayton Aldefer menyatakan bahwa Teori Motivasi ERG didasarkan pada kebutuhan manusia akan keberadaan, koneksi, dan pertumbuhan. Teori ini sedikit berbeda dengan teori Maslow. Di sini Alfender menyatakan bahwa dari waktu ke waktu dan tergantung situasi, ketika kebutuhan tingkat tinggi tidak atau tidak akan terpenuhi, manusia kembali melakukan gerakan fleksibel untuk memenuhi kebutuhannya.

G. Teori penetapan tujuan (goal setting teori)

Edwin Loke mengungkapkan bahwa penetapan tujuan mempunyai empat macam instrumen motivasi, yaitu:

- a) Tujuan mengoordinasikan pertimbangan
- b) Tujuan mengatur usaha
- c) Tujuan meningkatkan kegigihan
- d) Tujuan kembali metodologi dan rencana pergerakan.

C. Ciri-ciri Motivasi

Setiap organisasi mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Biasanya mengapa organisasi membutuhkan individu yang benar-benar termotivasi dan terdorong untuk melakukan pekerjaannya.

Sependapat dengan Heidjrachman dan Husnan (2008), inspirasi adalah suatu kendala atau figur yang ada dalam diri individu yang menyebabkan, mengendalikan dan mengatur perilakunya (Jatmiko, 2015, p. 3).

Perwakilan dalam suatu organisasi merupakan sumber daya yang paling penting, mempunyai peranan yang sangat penting sebagai dalang, penyelenggara dan pengawas kegiatan organisasi. Perwakilan yang memiliki inspirasi kerja yang tinggi diharapkan dapat bekerja lebih baik dalam organisasi.

Ada beberapa variabel yang meningkatkan inspirasi kerja pekerja. Beberapa dari variabel ini bersifat individual, seperti kebutuhan, sikap, dan kapasitas. Ada juga variabel organisasi seperti angsuran kompensasi, pengawasan, pujian, dan pekerjaan itu sendiri (Jatmiko, 2015, p. 2). Komponen-komponen ini membuat individu lebih terbuju untuk melakukan pekerjaannya dalam suatu organisasi.

Sependapat dengan Herzberg, komponen-komponen yang menimbulkan kepuasan kerja seseorang berbeda dengan variabel-variabel yang menyumbang timbulnya kekecewaan kerja. Variabel tersebut adalah variabel kebersihan dan inspirasi.

Variabel kebersihan meliputi pendekatan organisasi dan sistem administrasi, sistem pengawasan, gaya administrasi, kondisi lingkungan kerja, hubungan antarmanusia, gaji/upah, status, serta kesejahteraan dan keamanan lingkungan kerja. Komponen motivasi mencakup pengakuan, penghargaan atas pencapaian, tanggung jawab yang lebih besar, dan pengembangan. Tertarik pada karier, peningkatan individu, dan pekerjaan. [Yusuf, 2014, hal. 497]. Variabel-variabel ini mendorong individu untuk memajukan pelaksanaannya dan merasa

puas dengan pekerjaannya. Dengan cara ini, inspirasi juga secara tidak langsung mengubah orang.

Ciri-ciri perilaku orang yang mempunyai inspirasi prestasi tinggi yang menyetujui Me Clelland adalah:

[Yusuf, 2014, hal.498]

1. Memiliki tanggung jawab yang tinggi untuk mengatasi permasalahan.
2. Cenderung menetapkan sasaran yang menyusahkan dan berani menuntut bahaya.
3. Memiliki tujuan yang jelas dan masuk akal.
4. Memiliki pengaturan kerja yang komprehensif.
5. Lebih mementingkan kritik yang tulus tentang hasil pencapaian mereka.
6. Ceria dengan tugas yang dilaksanakan dan terus menerus harus menyelesaikannya dengan sempurna.

Secara umum, banyak orang kurang terdorong untuk mencapai tingkat eksekusi yang lebih tinggi karena mereka menerima adanya hubungan yang lemah antara upaya dan eksekusi, eksekusi dan imbalan, dan/atau imbalan yang diperoleh dan diantisipasi. Inspirasi yang tinggi, baik yang melekat maupun yang lahiriah, telah terbukti memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja individu yang pada akhirnya mendorong pertumbuhan kinerja organisasi. Hal ini berarti semakin tinggi inspirasi seseorang, maka semakin positif pula eksekusi orang tersebut dan organisasinya.

D. Faktor-faktor Motivasi

Motivasi dapat menjadi pegangan mental dalam diri seseorang dan pasti dipengaruhi oleh berbagai komponen. Pada umumnya sosok ini bisa muncul dari dalam diri sendiri (alami) atau dari luar diri (luar). Ardana dkk (2008:31) merekomendasikan agar komponen-komponen yang mempengaruhi inspirasi mencakup:

1. Ciri-ciri orang yang terdiri atas:
 - a) Penasaran
 - b) Sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan dan lingkungan

kerja.

- c) Kebutuhan seseorang.
- d) Kapasitas atau gaji
- e) Informasi pekerjaan
- f) Perasaan, temperamen, sentimen, keyakinan dan nilai-nilai

Senada dengan Wahjosumidjo (2001:42), komponen yang mempengaruhi inspirasi meliputi variabel batin yang bermula dari dalam diri seseorang dan variabel luar yang bermula dari luar diri seseorang. Variabel batin seperti keadaan pikiran terhadap pekerjaan, hadiah, antarmuka, kepuasan, perjumpaan, dll serta variabel dari luar orang yang bersangkutan seperti pengawasan, kompensasi, lingkungan kerja, administrasi.

E. Tujuan Pemberian Motivasi

Tujuan memberi inspirasi sejalan dengan Hasibuan (2006:221) mencakup:

- a) Berikan energi pada kegembiraan dan semangat pekerja untuk bekerja
- b) Tekad perwakilan peningkatan dan pemenuhan pekerjaan
- c) Meningkatkan efisiensi kerja yang representative
- d) Menjaga kehandalan dan soliditas perwakilan organisasi
- e) Meningkatkan pengajaran dan mengurangi tingkat ketidakhadiran pekerja
- f) Menyederhanakan perolehan perwakilan
- g) Menghasilkan suasana kerja dan koneksi yang baik
- h) Tingkatkan imajinasi dan dukungan yang representative Saya.
- i) Meningkatkan tingkat kesejahteraan pekerja
- j) Meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai terhadap kewajibannya
- k) Meningkatkan efektivitas penggunaan perangkat dan bahan mentah.

F. Motivasi

Sesuai dengan Hasibuan (2003:149) ada dua strategi inspirasi, lebih spesifiknya sebagai berikut:

a. Strategi Koordinat (Koordinat Inspirasi)

Inspirasi koordinat adalah inspirasi (kain dan non-materi) yang diberikan secara khusus kepada setiap perwakilan orang untuk memenuhi kebutuhan dan pemenuhannya. Sehingga mempunyai ciri-ciri yang luar biasa seperti penghargaan, hibah, tunjangan acara, penghargaan dan bintang manfaat.

b. Inspirasi berputar-putar (Inspirasi Backhand)

Strategi tidak langsungnya adalah inspirasi yang diberikan seolah-olah merupakan perkantoran yang menyokong dan mendukung kelancaran kerja/tugas sehingga individu betah dan bersemangat dalam melakukan pekerjaannya. Inspirasi tidak langsung mempunyai dampak yang sangat besar dalam membentengi semangat kerja anggotanya sehingga bermanfaat. Dengan adanya perhatian yang diberikan pemimpin kepada bawahan, tidak jarang ada penghargaan bagi bawahan bahwa mereka mendapat perhatian lebih dari dukungan untuk setia pada perusahaan. Oleh karena itu, seorang pionir harus terlebih dahulu dapat mengetahui apa yang mendasari dirinya bersedia berkarya dan memberikan inspirasi sesuai dengan kebutuhannya.

BAB VI

KEPEMIMPINAN DAN GAYA KOMUNIKASI ORGANISASI

Terminologi kepemimpinan memiliki ruang lingkup dan sudut pandang yang cukup luas, sehingga muncul beragam definisi dari para ahli. Menurut Stogdill, Konsep kepemimpinan telah didefinisikan dalam berbagai cara oleh berbagai individu. Namun, keragaman definisi ini tidak menyiratkan kurangnya konsensus tentang esensi dasar kepemimpinan. Pada intinya, kepemimpinan melibatkan pengerahan pengaruh atas pengikut, memotivasi mereka untuk melakukan secara efektif dalam pedoman dan metodologi yang ditetapkan. Ungkapan inisiatif memiliki beragam perluasan dan perspektif Ini sangat luas, sehingga definisi yang berbeda bermunculan dari para ahli.

Seperti yang ditunjukkan oleh Stogdill, Arti otoritas hampir sama banyaknya dengan jumlah individu yang mencoba untuk mengkarakterisasi gagasan tersebut. Komunikasi (serapan dari Belanda: *communicatie*) atau talimarga adalah "suatu proses ketika seseorang atau beberapa orang, kelompok, organisasi, dan masyarakat menciptakan, dan menggunakan informasi agar terhubung dengan lingkungan dan orang lain". Komunikasi mencakup ekspresi verbal dan nonverbal. Komunikasi verbal melibatkan kata-kata yang diucapkan atau karakter tertulis, sedangkan komunikasi nonverbal bergantung pada bahasa tubuh dan gerak tubuh untuk menyampaikan pesan dan

sikap, seperti tersenyum, mengangguk, atau mengangkat bahu.

A. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan mengarahkan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama dalam suatu organisasi. Kepemimpinan melibatkan kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengkoordinasikan anggota tim dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Kepemimpinan adalah suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin, yang tergantung dari baik faktor intern maupun eksternal.

Kepemimpinan adalah kekuatan atau kemampuan yang melekat yang dimiliki oleh individu, yang mereka gunakan ketika mengambil peran kepemimpinan. Pola pikir kepemimpinan ini memegang kekuatan untuk mempengaruhi orang lain, terutama dalam konteks pekerjaan atau organisasi. Perlunya sikap kepemimpinan muncul dari kebutuhan yang melekat pada individu untuk memimpin secara efektif dalam berbagai pengaturan profesional atau organisasi.

B. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan adalah teori yang membantu mengerti dan mengaplikasikan prinsip-prinsip yang efektif dalam mengarahkan tim dan mencapai tujuan organisasi. Teori kepemimpinan dapat digunakan untuk membantu pemimpin dalam mengarahkan tim dan mencapai tujuan organisasi. Pemimpin harus mengidentifikasi jenis tim yang bekerja sama dengan mereka, pertimbangkan gaya kepemimpinan yang paling mendukung tugas mereka, dan coba menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan skenario

yang muncul. Ada banyak teori kepemimpinan yang dipelajari, antara lain:

1. Teori Sifat Kepemimpinan : Teori ini berpendapat bahwa para pemimpin memiliki sifat atau karakteristik yang melekat yang berkontribusi terhadap efektivitasnya. Ini berpusat pada mengidentifikasi ciri-ciri kepribadian dan keterampilan yang membedakan pemimpin yang sukses.
2. Teori kepemimpinan perilaku menekankan perilaku dan gaya kepemimpinan individu daripada karakteristik bawaan mereka. Menurut teori ini, kepemimpinan yang efektif dapat diperoleh dan diasah melalui pendidikan dan pengalaman praktis.
3. Teori Kepemimpinan Kontingensi: Teori ini menganggap bahwa pemimpin dapat berubah sesuai dengan situasi dan kebutuhan yang berbeda.
4. Teori Kepemimpinan Emotional: Teori ini menganggap bahwa pemimpin yang efektif dapat mempengaruhi emosi dan motivasi anggota timnya.
5. Teori Kepemimpinan Transaksional: Teori ini berlandaskan konsep Bernard M. Bass yang menganggap bahwa pemimpin dapat mengatur dan mengaturisasi tugas-tugas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.
6. Teori Kepemimpinan Visioner-Transformatif: Teori ini mengasumsikan bahwa pemimpin yang efektif Memiliki visi yang berbeda dan memotivasi, berkomunikasi secara efektif, membuat keputusan

yang terinformasi dengan baik, mendelegasikan tugas dengan bijak, dan beradaptasi dengan perubahan dan situasi yang beragam adalah kualitas penting untuk kepemimpinan yang efektif.

C. Gaya Kepemimpinan

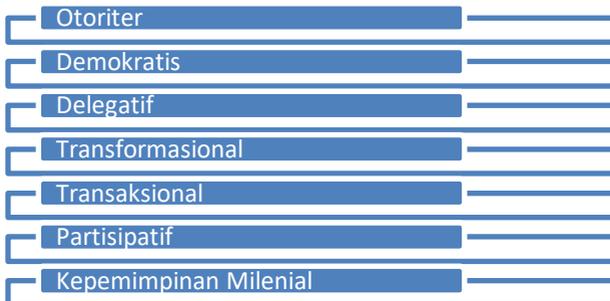
Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam mengelola timnya untuk mencapai tujuan organisasi. Pilihan gaya kepemimpinan yang tepat tergantung pada situasi, karakteristik individu, dan kebutuhan organisasi. Seorang pemimpin harus memiliki keterampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang. Ada beberapa jenis gaya kepemimpinan yang umum digunakan, antara lain:

1. Otoriter: Individu ini menjalankan otoritas penuh atas semua keputusan dan bersikeras bahwa sudut pandang pribadi dianut oleh semua anggota tim. Sementara pendekatan kepemimpinan ini dapat menimbulkan kegelisahan dalam tim, masih ada aspek menguntungkan yang dapat diperoleh dari gaya kepemimpinan otoriter.
2. Demokratis: Para pemimpin demokratis memberi setiap anggota tim kesempatan untuk menyuarakan pendapat mereka sendiri. Pendekatan ini biasanya disukai karena membuat karyawan merasa lebih didengar. Meskipun ini menumbuhkan lingkungan kerja yang lebih nyaman secara pribadi, ada juga beberapa kelemahan yang terkait dengannya.
3. Delegatif: Pemimpin delegatif mempertahankan otoritas penuh atas semua keputusan yang dibuat, tetapi membiarkan anggota tim memiliki kekuatan untuk

mengambil keputusan sendiri dalam hal-hal yang terdahulu sudah ditentukan. Gaya ini dapat membantu meningkatkan efisiensi dan mempermudah proses keputusan.

4. Transformasional: Pemimpin transformasional mengarahkan anggota timnya untuk mencapai semangat kerja dan motivasi yang lebih tinggi. Gaya ini menggunakan konsep pemimpin dan anak buah saling membantu untuk mencapai tujuan.
5. Transaksional: Pemimpin transaksional mengarahkan anggota timnya untuk mencapai tujuan organisasi melalui jalur-jalur yang terstruktur dan teratur. Gaya ini menggunakan konsep pemimpin sebagai koordinator.
6. Partisipatif: Pemimpin partisipatif mengarahkan anggota timnya untuk mengikuti keputusan yang dibuat bersama. Gaya ini menggunakan konsep pemimpin sebagai fasilitator.
7. Kepemimpinan pada generasi milenial: Pemimpin yang mengerti generasi milenial dapat mengarahkan anggota timnya dengan cara yang lebih transparan dan menggunakan teknologi.

Gambar 1. Gaya kepemimpinan



D. Komunikasi Kepemimpinan

Komunikasi kepemimpinan merupakan proses pengiriman dan penerimaan pesan antara pemimpin dan pengikut, yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas kerja sama dan mencapai sasaran organisasi. Komunikasi kepemimpinan melibatkan pengiriman dan penerimaan pesan yang menggunakan tanda, simbol, atau bahasa yang sama atau disepakati bersama. Seorang pemimpin yang efektif harus mampu menggunakan berbagai jenis atau model komunikasi kepemimpinan yang sesuai, seperti pengiriman pesan yang cermat, menggunakan bahasa yang mudah dipahami, dan mengikuti tata cara yang disepakati bersama.

Pada dasarnya, Komunikasi manajerial mencakup kemampuan dan implementasi teknik komunikasi yang efisien yang digunakan oleh individu yang menempati peran manajerial dalam suatu organisasi. Seorang manajer yang menunjukkan keterampilan komunikasi yang mahir tidak hanya menginspirasi tim mereka untuk melakukan tugas mereka dengan mahir tetapi juga menumbuhkan iklim kepercayaan di tempat kerja, mendorong karyawan untuk secara bebas mengekspresikan diri dan meningkatkan kemampuan komunikasi mereka.

BAB VII

HAKIKAT KONFLIK, PROSES KONFLIK, JENIS KONFLIK, PENYEBAB KONFLIK, MANAJEMEN KONFLIK, PRODUKTIVITAS ORGANISASI

Konflik merupakan aspek aspek yang tidak dapat dihindari kehidupan sosial yang tidak daridihindari dan harus kita hadapi sehari - hari , dan konflik merupakan katalis positif bagi kemajuan sekolah Islam. Seorang manajer yang baik manajer akan sering menggunakan konflik untuk meningkatkan kinerja. Manajemen adalah konflik sebuah proses yang membantu penyelesaian konflik dengan memanfaatkan berbagai bentuk komunikasi antara aktor dan pihak eksternal. Hal ini membantu memastikan bahwa makna dandan penafsirannya akurat. Organisasi adalah kumpulan sistem yang saling berhubungan yang bekerja sama untuk menyediakan produk atau layanan dan sekelompok karyawan yang berkolaborasi untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. menghasilkan lingkungan kerja dan semangat tim yang positif. Ketika konflik muncul di dalam suatu organisasi, sering kali diklasifikasikan sebagai gangguan komunikasi.

A. Hakikat Konflik

Bemula dari Bahasa Latin “configere” yang berarti perpecahan. Secara sosiologis, dinyatakan sebagai suatu proses sosial lebih dari 2 orang (atau kelompok), di sebuah proses sosial salah satu pihak berusaha melemahkan pihak lain untuk menghancurkan atau mencegah mereka

berkembang. Konflik pun juga bisa disebut sebagai hubungan antara beberapa orang yang mempunyai tujuan atau sasaran yang berbeda.

Konflik merupakan sebuah konflik yang terjadi antara seorang terhadap dirinya sendiri, orang lain, atau suatu organisasi. Gibson (1977:347), hubungan selain mampu memperoleh kerja sama, relasi satu sama lain juga dapat menimbulkan konflik. Hal demikian terjadi ketika setiap komponen organisasi mempunyai nilai atau tujuan yang unik dan tidak berkontribusi dengan komponen yang lain. Kata Latin “con”, yang berarti “ bersama” dan “saling,” dan *figere*, yang berarti “ berkumpul, ” adalah bentuk konflik yang berarti paling umum dalam Bahasa Inggris, Akibatnya, hasil konflik mengacu pada perselisihan mengenai penjualan. Konsep konflik dari dalam sosiologi ditafsirkan secara berbeda-beda, bergantung pada konteksnya. Secara luas istilah, konflik diartikan sebagai proses sosial yang terjadi ketika satu atau sebuah proses sosial individu – atau kelompok – tidak setuju pada suatu hal (Lon, 2015).

Konflik adalah proses sosial yang muncul ketika salah satu pihak (atau seringkali lebih dari satu pihak, tergantung kelompoknya) mencoba melemahkan pihak lain dengan cara paksaan atau intimidasi. Menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya.

Basis dasar konflik adalah perilaku konflik teratur, biasa, dan netral. Hal ini karena kurangnya pemahaman sehingga dapat menimbulkan konflik. Manusia diciptakan dengan cara yang sederhana. Kesenjangan pasti akan terjadi, ini tentu menimbulkan konflik. Konflik adalah

aspek dasar dari keberadaan manusia. Konflik terjadi di seluruh lapisan masyarakat sekitar di seluruh dunia, tanpa memandang suku, agama, atau Dunia, karena konflik tergolong isu universal tanpa memandang suku, agama, atau kepercayaan. Robbin (1996: 431) menjelaskan perbedaan dalam persepsi terhadap konflik dalam suatu organisasi. Perbedaan terkadang dirujuk sebagai Paradoks Konflik, karena dalam satu skenario, konflik dapat meningkatkan produktivitas suatu organisasi, namun dalam skenario lain, banyak kelompok dan organisasi berupaya meminimalkan konflik karena suatu ancaman. Secara rinci detailnya, itu tampilan pandangan dibagi menjadi tiga kelompok.

B. Proses Konflik

Konflik sering muncul selama proses ini. Simon Fisher mencantumkan langkah-langkah berikut sebagai bagian dari proses. Pertama, tahap pra-konflik, yaitu tahap sebelum timbulnya konflik karena dua pihak atau lebih mempunyai tujuan yang berbeda. Kedua, tahap konflik, yaitu konflik yang muncul ketika dua pihak atau lebih mempunyai tujuan yang berbeda. Konflik tersebut disembunyikan dari pandangan publik, meskipun satu atau lebih pihak yang terlibat mungkin mengetahuinya. Beberapa pihak mungkin mengalami konflik dalam hubungan dan/atau ingin menjauhkan diri satu sama lain. Pra-konflik adalah tahap yang terjadi sebelum terjadinya konflik ketika lebih dari 2 orang mempunyai maksud yang berbeda. Jenis Kedua, ketika lebih dari 2 orang mempunyai tujuan yang berlawanan. Konflik yang dimaksud bermula

dari opini publik, terlepas dari apakah satu atau lebih orang menyadarinya. Beberapa orang mungkin mengalami perselisihan dalam hubungan, mereka mengharapkan dan/atau ingin memperbaiki situasi mereka sendiri.



Gambar 1.1 Proses Konflik

Konflik merupakan suatu proses yang dinamis, bukan situasi yang statis. Konflik memiliki pola yang berulang yang melibatkan beberapa langkah sebelum diselesaikan. Menurut Luthan (2006: 140), ada beberapa metode yang baik untuk menggambarkan proses suatu konflik, antara lain: A). Antecedent Conditions or latent Conflict (kondisi yang sudah ada sebelumnya atau potensi konflik) adalah kondisi yang dapat menimbulkan atau berkontribusi terhadap suatu konflik. Perilaku dapat memicu agresif sebuah konflik. Keadaan yang ada mungkin terlihat atau mungkin tidak terlihat di lingkungan. Penting

untuk dipahami bahwa situasi saat ini tidak kondusif bagi dimulainya konflik.

G. Jenis Konflik

James A.F. Stoner dan Charles Wankel berpendapat dalam Wirawan (2010:22) dikenal ada lima jenis konflik yaitu:

a). Konflik Intrapersonal

Konflik intrapersonal adalah konflik seseorang dengan dirinya sendiri. Konflik terjadi bila pada waktu yang sama seseorang memiliki dua keinginan yang tidak mungkin dipenuhi sekaligus.

b). Konflik Interpersonal.

Konflik interpersonal adalah perselisihan antara dua orang karena kurangnya saling menguntungkan atau pemahaman. Hal ini sering terjadi antara dua orang yang berbeda status, pekerjaan, dan faktor lainnya. Konflik adalah dinamika penting dalam operasi organisasi . Karena dari konflik jenis ini, anggota organisasi tertentu tidak akan mampu memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuannya.

c). Konflik antar individu-individu dan kelompok-kelompok. Hal ini sering dikaitkan dengan cara individu menghadapi tantangan untuk mencapai standar yang ditetapkan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh, seseorang mungkin dipecat oleh suatu kelompok kerja karena dia tidak mampu memenuhi standar produktivitas kelompok tersebut. Hal ini sering dibahas dan dikaitkan dengan bagaimana individu mengatasi tantangan untuk memenuhi standar yang ditetapkan oleh tempat kerja mereka.

d). Konflik antara kelompok dalam organisasi yang sama. Ini merupakan salah satu jenis konflik yang sering terjadi di dalam organisasi organisasi. Konflik antara lini dan staf, serta antara karyawan dan manajer merupakan dua jenis konflik kelompok.

e). Konflik antara organisasi. Misalnya, dalam bidang ekonomi, Amerika dan negara lain sedang berselisih, dan konflik ini biasa disebut dengan perang dagang. Konflik telah muncul sebagai akibat dari pesatnya perkembangan produk, teknologi, dan layanan baru, harga yang lebih rendah, dan penggunaan sumber daya yang lebih hasilnya.

Penyebab Konflik

Menurut Dubrin, A. J. (1984: 350-354), mayoritas konflik disebabkan oleh perilaku individu yang agresif, distribusi sumber daya yang tidak merata, perbedaan prioritas dan tujuan, skeptisisme dalam pengambilan keputusan, persaingan peran, persaingan jabatan atau posisi, dan kesalahpahaman dalam pengambilan keputusan. Menurut Cummings, P. W. (1980), penyebab utama konflik antara spesialisasi pekerjaan, perubahan gaji, meningkatnya stres akibat hubungan interpersonal, lingkungan kerja, dan penggabungan dua departemen/unit.

H. Manajemen Konflik

Pendapat dari Ross (1993), Manajemen konflik berfokus pada tindakan yang didapatkan oleh pemimpin untuk mencapai hasil yang diinginkan, yang mungkin menghasilkan penyelesaian konflik atau situasi agresif. Manajemen konflik berfokus pada tindakan yang diambil oleh pemimpin untuk mencapai hasil yang diinginkan, manajemen mungkin termasuk konflik kemandirian, kolaborasi dalam menyelesaikan masalah (dengan atau tanpa

bantuan orang lain), dan evaluasi bantuan Tindakan orang diambil oleh), dan mengevaluasi tindakan yang diambil oleh pihak lain. Pendekatan manajemen konflik yang berorientasi pada proses membahas pola komunikasi (termasuk perilaku) para pelaku 34 | Jurnal Studi dan Penelitian Pendidikan Islam Volume 1 Nomor 2 Agustus 2018 JURNAL Jurnal Studi dan Penelitian Pendidikan Islam, serta sertabagaimana kontribusinya terhadap perdamaian dan stabilitas dalam menghadapi konflik (Umam, 2012).

Manajemen adalah konflik sebuah proses menilai dan menyelesaikan kondisi tidak memuaskan yang timbul di menilai dan menyelesaikan diantara manusia. Artinya juga adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian usaha anggota dalam organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen adalah proses konflik yang dilakukan oleh pihak dimana pihak-pihak terlibat dalam suatu konflik mengembangkan dan menerapkan strategi konflik untuk mencapai solusi yang diinginkan (Wirawan, 2013).

Manajemen adalah koordinasi tindakan dan reaksi di antara pihak - pihak yang berkonflik. Manajemen didasarkan konflik pada proses itu proses yang berfokus pada aliran komunikasi (misalnya perilaku) antara individu dan pihak eksternal, serta bagaimana hal tersebut mempengaruhi nilai dan interpretasi pihak (selain luar mereka yang terlibat dalam konflik) terlibat memerlukan informasi yang akurat mengenai situasi yang ada. Hal ini karena komunikasi yang efektif antar partisipan dapat terjadi jika terdapat kepercayaan terhadap pihak lain (Rusdiana, 2015).

Tujuan sasaran dari permasalahan ini adalah untuk mengembangkan dan memelihara hubungan kerjasama antara supervisor, karyawan, manajer, dan pertahankan

eksternal. Berbagai bentuk manajemen konflik, seperti negosiasi dan integratif merupakan contoh teknik penyelesaian masalah, konflik yang bermanfaat bagi manajer dan pihak lain yang memerlukan bantuan dalam mencapai tujuannya.

I. Produktivitas Organisasi

Produktivitas adalah organisasi sangat penting karena penentuan berhasil atau tidaknya suatu bisnis tersebut. Oleh karena itu, hasil produktivitas harus diperhatikan sementara ketika mengembangkan strategi untuk meningkatkan produksi, mengembangkan strategi, profitabilitas, dan bidang lainnya. Peningkatan produktivitas tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan, namun juga akan meningkatkan motivasi untuk meningkatkan pekerjaannya.

Pengukuran kinerja ialah sistem evaluasi yang dimaksudkan agar meningkatkan kemungkinan keberhasilan suatu instansi dalam menjalankan strategi, dilaksanakan guna mengetahui ada dan tidaknya Tindakan penyimpangan (perbedaan atau penyimpangan) antara kemajuan yang diharapkan dan realistis atau tidak. Jika ada sebuah permasalahan, misalnya tingkat kinerja yang lebih rendah dari yang diharapkan, masalah harus diambil langkah-langkah untuk meningkatkan kinerja guna mencapai hasil yang diinginkan. Sinungan memiliki pengertian produktivitas yaitu interaksi terpadu antara investasi (pengetahuan, teknologi dan penelitian), manajemen dan tenaga kerja untuk mencapai mutu kehidupan hari ini yang lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini, serta rasio antara apa yang dihasilkan (output) secara keseluruhan. Secara umum, produktivitas digunakan sebagai metrik

efisiensi .metrik efisiensi. Konsep produktivitas dapat digunakan untuk menjelaskan bagaimana menggunakan sumber daya secara optimal untuk mencapai hasil maksimal. Dalam organisasi publik, konsep produktivitas harus didefinisikan secara luas, mencakup seluruh individu. Permasalahan publik termasuk kuantitas dan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, harus diatasi. Jika dianalisis lebih detailnya, produktivitas selalu dikaitkan dengan input dan output dengan menggunakan kriteria sebagai berikut:

- 1) Kuantitas dan kualitas output meningkat dibandingkan dengan input yang sama atau serupa.
- 2) Jumlah meningkat dengan kualitas yang sama dan berkurangnya input pengguna.
- 3) Menghasilkan jumlah yang sama output dengan kualitas yang lebih tinggi dan menggunakan lebih sedikit input.
- 4) Tingkat penggunaan sumber-sumber daya input yang berkurang, tetapi menghasilkan peningkatan jumlah dan kualitas output yang sangat besar. Apa pun yang berhubungan dengan sektor publik output adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan penyampaian dan distribusi layanan publik melalui organisasi publik kepada seluruh masyarakat atau basis pelanggan. Lebih lanjut, input mengacu pada semua sumber daya yang digunakan dalam memproduksi atau memperoleh suatu produk atau jasa, seperti jumlah pekerja, peralatan, dan sumber daya lain yang digunakan untuk memberikan suatu layanan kepada masyarakat.

BAB VIII

DISTORSI PESAN DALAM KOMUNIKASI ORGANISASI

Dalam penyampaian suatu informasi tentu akan terjadi komunikasi. Komunikasi adalah suatu proses untuk berhubungan yang dimulai dari satu pihak kemudian ke pihak berikutnya, yang pada mulanya diawali dengan berbagai pemikiran atau perenungan konseptual di dalam otak seseorang untuk melacak informasi atau menyampaikan data yang kemudian dirangkai menjadi sebuah pesan untuk disampaikan secara lugas atau secara tersirat yang melibatkan bahasa sebagai kode-kode visual, kode-kode suara, atau kode-kode yang tersusun. Namun demikian, menyampaikan itu sulit. Ada banyak distorsi yang terjadi pada saat komunikasi. Seringkali penyampaian informasi tidak sesuai dengan apa yang telah dikomunikasikan, terjadinya misinterpretasi yang mengakibatkan hubungan negative antara komunikator dengan komunikan sehingga komunikasi menjadi terhambat.

Setiap orang tidak bisa lepas dari komunikasi. Apa pun yang kita lakukan, katakan, baik secara verbal maupun non-verbal akan dilihat sebagai pesan oleh orang lain. Orang lain terus memperhatikan sinyal kita, kata-kata kita, arah pandangan kita, dan menerimanya sebagai gambaran kondisi kita, sebagai gambaran proses berpikir kita.

Seseorang tidak akan tahu persis apa yang orang lain pikirkan tentang dirinya, yang terbaik yang bisa dilakukan pada saat ini adalah melihat apa yang orang lain lakukan, dengan tujuan agar seseorang bisa mengetahui hal yang orang lain pikirkan. Dengan berkonsentrasi pada komunikasi, Seseorang bisa melakukan harapan itu dengan cara yang lebih terkoordinasi

dan terorganisir.

Keberadaan manusia membutuhkan kemampuan untuk berkomunikasi. Manusia dapat berhubungan satu sama lain melalui komunikasi, yang memberikan tujuan hidup. Namun, ada kebutuhan lain yang dimiliki manusia yang hanya dapat dipenuhi dengan berbicara dengan orang lain. Orang akan belajar lebih banyak dari satu sama lain dan memiliki peluang lebih tinggi untuk berhasil dalam hidup jika mereka terlibat dalam lebih banyak kegiatan komunikasi.

Distorsi komunikasi sering kali terjadi dalam organisasi. Tidak hanya itu bahkan dalam masyarakat pun terjadi distorsi komunikasi sehingga hal ini menimbulkan perubahan fakta dan data yang relevan. Dalam distorsi komunikasi itu sendiri terjadi penambahan dan pengurangan pesan.

Untuk itu artikel ini membahas mengenai masalah yang sering terjadi pada organisasi yakni **Distorsasi Pesan Dalam Komunikasi Organisasi** yang mengakibatkan timbulnya *misscommunication*.

A. Definisi Komunikasi Organisasi

Menurut Redding dan Sanborn (Muhammad, 2009:65) dalam Mayastri (2015:5), adalah pertukaran informasi di dalam suatu organisasi yang kompleks. Komunikasi organisasi, menurut Romli (2011:2) dan Pahrurroji (2015:23), adalah pertukaran pesan-pesan organisasi yang berbeda di antara pengelompokan formal maupun informal di dalam suatu organisasi.

Muhammad (2009: 107-127), sebagaimana dikutip oleh Yosol Iriantara & Usep Syaripudin (2013: 56), yang dikutip Mubarak (2016: 26), menjelaskan mengapa perusahaan memiliki struktur formal untuk mendeskripsikan peran dan tanggung jawab. Di dalam organisasi, komunikasi mengikuti

struktur resmi. Meskipun demikian, ada beberapa contoh ketika karyawan hanya bertemu di kantin atau diamati secara informal, dan mereka tidak selalu terlibat atau berbicara dengan cara yang profesional.

Pelaksanaan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari organisasi tertentu dikenal sebagai komunikasi organisasi. Proses pemberian makna pada interaksi yang membentuk, mempertahankan, dan mengubah organisasi dikenal sebagai komunikasi organisasi. Karena komunikasi dalam sebuah organisasi sering kali dipengaruhi oleh strukturnya, komunikasi antara bawahan dan pimpinan biasanya sangat berbeda.

B. Distorsi Pesan

Kekurangan ketepatan atau perbedaan interpretasi antara pengirim dan penerima disebut distorsi. Distorsi dalam seni atau perilaku dapat dianggap sebagai aspek penting dalam sebuah organisasi.

Distorsi pesan adalah variasi dalam substansi atau nada dari suatu informasi yang mungkin dikomunikasikan dengan cara yang tidak jelas atau ambigu, sehingga mengubah informasi tersebut. Distorsi pesan juga dikenal sebagai kurangnya ketepatan atau perbedaan dalam informasi yang diberikan selama proses komunikasi. Pesan yang diberikan oleh komunikator kepada komunikan lain yang tidak jelas atau tidak cukup jelas sehingga mengganggu informasi dan menimbulkan perubahan pesan. Hal ini juga dapat dikenal sebagai perbedaan antara informasi yang disampaikan dengan informasi yang sebenarnya.¹

¹ Abdul Karim Batubara, *Distorsi Pesan Dalam Perpustakaan*, (Jurnal Iqra' Volume 09 No. 02, 2015). Hal. 2-3



Sumber gambar: Nurmiarani, M. (2020). *Distorsi Pesan Dalam Organisasi*.

Komunikasi yang efektif menunjukkan kemampuan orang untuk menghasilkan atau memformulasikan ide secara tepat waktu. Dalam komunikasi, hal tersebut digunakan untuk memastikan bahwa tingkat kesepakatan antara arti pesan yang diterima oleh pengirim dan arti yang dimengerti oleh penerima harus tetap terjaga.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa informasi dan artefak dipengaruhi oleh apa yang diharapkan ketika subjeknya adalah individu dalam jaringan komunikasi. Ada situasi di mana komunikasi terjadi secara horizontal, vertikal, ke atas, dan ke samping secara simultan, serius, atau berantai. Informasi yang disebarkan secara simultan mudah diamati perubahan dan distorsi jika dibandingkan dengan komunikasi.

Jalur komunikasi yang terbentuk selama percakapan antara komunikator dan komunikan, tampak lurus. Namun demikian, jarang sekali kondisi ini mencapai kondisi ideal (tanpa distorsi). Baik proses berbicara maupun mendengarkan dapat menyebabkan distorsi. Kita perlu menjadi lebih baik dalam

berbicara dan mendengarkan. Kita juga perlu memeriksa apakah kita mendengar pesan dengan jelas dan apakah pesan tersebut telah dipahami dengan benar. Konflik yang muncul dari komunikasi yang terdistorsi karena cara penyampaian dan penerimaan informasi dapat menyebabkan konflik antarpribadi dan juga masalah-masalah lain dalam interaksi sosial. Salah satu cara untuk mengurangi distorsi komunikasi adalah dengan berfokus pada komunikasi yang bertanggung jawab, atau sopan santun dalam berkomunikasi. Komunikasi yang akurat berkaitan dengan komunikator dan komunikan yang tepat.

C. Faktor Yang Mempengaruhi Terjadinya Distorsi Pesan

Bagian berikut ini akan membahas faktor-faktor yang menyebabkan distorsi dalam komunikasi. Faktor-faktor tersebut dapat dibagi menjadi dua bagian, yakni faktor personal yang berasal dari penerima dan pengirim pesan, serta faktor organisasi yang berada di luar individu tersebut. Setiap faktor akan dijelaskan secara lebih rinci.

a. Faktor Personal

Ada beberapa prinsip yang mencerminkan faktor-faktor personal yang turut berperan dalam distorsi pesan. Faktor-faktor ini umumnya muncul dari pemahaman kita tentang komunikasi sebagai suatu proses perilaku untuk menyampaikan makna yang ditentukan. Terkadang, kita menghadapi berbagai keterbatasan dalam proses komunikasi, baik dari luar maupun dari dalam diri kita sendiri. Salah satu faktor utama yang menyebabkan distorsi pesan dalam komunikasi adalah persepsi kita terhadap pesan yang disampaikan.

Karena persepsi memegang peran penting dalam proses komunikasi, penting untuk memahami konsepnya. Lewis (1987), seperti yang dikutip oleh Muhammad (1995), menggambarkan persepsi sebagai proses pengamatan, pemilihan,

pengorganisasian stimulus yang diamati, dan pembuatan interpretasi tentang apa yang diamati. Karena persepsi terkait dengan penerimaan dan penafsiran informasi, pemahaman yang jelas tentangnya sangatlah penting.

b. Faktor Organisasi

Menurut Arni Muhammad dalam bukunya "Komunikasi Organisasi", lingkungan organisasi berkontribusi pada distorsi pesan melalui beberapa aspek, termasuk:

1. Kedudukan dalam Organisasi

Kedudukan seseorang dalam organisasi memengaruhi pola komunikasinya. Orang di dalam organisasi memiliki perspektif yang berbeda dengan orang di luar. Setiap posisi memerlukan persepsi dan komunikasi yang sesuai dengan peran tersebut.

2. Hierarki Organisasi

Struktur hierarki menentukan perbedaan antara posisi yang lebih tinggi dan bawahan. Ini memengaruhi gaya komunikasi; orang yang lebih tinggi memiliki lebih banyak kendali daripada mereka yang berada di tingkat bawah.

3. Batasan Komunikasi Organisasi

Organisasi dengan aturan yang jelas tentang cara berkomunikasi dan siapa yang memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan dapat memengaruhi bagaimana anggotanya berinteraksi. Ketika keputusan dibuat secara sentral, terkadang informasi yang harus diproses dan keputusan yang harus diambil bisa menjadi sangat banyak. Hal ini, ditambah dengan keterbatasan informasi, dapat menyebabkan distorsi dalam komunikasi.

4. Hubungan Non-personal

Hubungan tanpa sifat personal di lingkungan organisasi memengaruhi cara individu berkomunikasi. Hubungan semacam ini seringkali menciptakan tekanan emosional yang mengarah

pada distorsi komunikasi karena kurangnya kedekatan personal.

5. Sistem Peraturan dan Kebijakan

Sistem peraturan, kebijakan, dan norma-norma organisasi memengaruhi pola komunikasi individu. Ketika aturan dan kebijakan bersifat kaku, komunikasi cenderung formal dan kurang emosional, menyebabkan distorsi karena informasi yang disampaikan cenderung formal dan terbatas.

6. Jaringan Komunikasi

Salah satu hambatan lainnya muncul dari kompleksitas jaringan komunikasi, di mana pesan harus melewati banyak tingkatan atau tahapan sebelum mencapai tujuannya. Pesan yang dikirim melalui serangkaian tahapan ini cenderung mengalami perubahan oleh penerima sebelum diteruskan. Menurut Lewis (1987), sekitar 30% dari pesan yang mengalami serangkaian tahapan ini tetap sesuai dengan pesan aslinya. Semakin banyak tahapan yang dilalui pesan, semakin besar kemungkinan pesan tersebut disalahartikan.²

D. Hambatan-Hambatan dalam Distorsi Pesan

Menurut Efendy (1990:47) ada beberapa hambatan yang sering ditemukan dalam komunikasi organisasi, antara lain:

1. Latar Belakang (*frame of reference*)

Orang dengan latar belakang yang berbeda bisa menafsirkan komunikasi sama dengan cara yang berbeda, tergantung pada pengalaman mereka sebelumnya. Ini bisa menghasilkan perbedaan dalam cara pesan disampaikan dan didekripsikan. Para ahli komunikasi setuju bahwa perbedaan latar belakang ini adalah faktor paling penting yang dapat mengganggu pemahaman yang sama dalam komunikasi. Jika proses pemahaman pesan sama, komunikasi menjadi lebih

² Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, h. 216

relatif; tetapi jika proses tersebut berbeda, komunikasi bisa terhambat.

Perbedaan latar belakang dapat menyebabkan penyimpangan atau distorsi dalam komunikasi, karena orang-orang dari berbagai latar belakang memahami situasi dengan cara yang berbeda. Ini terjadi di berbagai tingkatan dalam organisasi. Perbedaan ini mempengaruhi kebutuhan, nilai, dan harapan mereka, yang kadang-kadang mengakibatkan distorsi atau penyimpangan dalam komunikasi yang tidak disengaja.

2. Mendengarkan Secara Selektif

Ini adalah bentuk selektif persepsi di mana kita cenderung mengabaikan informasi baru, terutama jika informasi tersebut tidak sesuai dengan keyakinan kita. Ketika kita menerima arahan dari atasan, kita biasanya hanya memperhatikan hal-hal yang mendukung keyakinan kita yang sudah ada. Informasi yang bertentangan dengan pandangan kita sebelumnya sering diabaikan atau disesuaikan agar sesuai dengan pandangan kita yang sudah ada sebelumnya.

3. Pertimbangan Nilai (*Value Judgments*)

Dalam setiap situasi komunikasi, penerima melakukan evaluasi nilai. Secara prinsip, evaluasi ini mencakup penilaian menyeluruh terhadap sebuah pesan sebelum menerima komunikasi secara keseluruhan. Penilaian nilai dapat berasal dari evaluasi penerima terhadap komunikator, pengalaman sebelumnya dengan komunikator tersebut, atau harapan mengenai pesan tersebut.

4. Dapat Dipercayanya sumber (*Source Credibility*)

Kepercayaan yang diberikan oleh penerima kepada sumber informasi mencakup keyakinan dan pengakuan terhadap perkataan serta tindakan dari si pengirim pesan. Tingkat kepercayaan yang dimiliki oleh penerima terhadap pengirim pesan secara langsung mempengaruhi pandangan dan respon

penerima terhadap pesan, ide, dan tindakan yang dilakukan oleh pengirim pesan tersebut. Oleh karena itu, cara bawahan memandang komunikasi yang berasal dari pimpinan mereka sangat dipengaruhi oleh evaluasi yang mereka lakukan terhadap pimpinan tersebut, yang tentunya juga dipengaruhi oleh pengalaman mereka sebelumnya dengan pimpinan tersebut.

5. Persoalan Bahasa (*Semantic Problems*)

Komunikasi diartikan sebagai proses menyampaikan informasi dan pemahaman dengan menggunakan tanda atau simbol yang sama. Namun, penting untuk disadari bahwa kita hanya dapat mentransmisikan informasi dalam bentuk kata-kata, yang merupakan simbol umum. Namun, makna sebenarnya terletak pada penerima pesan, bukan pada kata-kata itu sendiri. Karena berbagai kelompok menggunakan kata-kata dengan cara yang berbeda, seringkali komunikasi terganggu, terutama dalam penggunaan istilah atau ungkapan yang abstrak. Kata-kata memiliki makna yang bervariasi bagi orang yang berbeda, sehingga walaupun komunikator menggunakan bahasa yang sama dengan penerima, pesan yang disampaikan mungkin masih tidak dipahami sepenuhnya.

6. Komunikasi yang Terlalu Berat (*Communication Overload*)

Seringkali penerima pesan merasa kewalahan oleh banyaknya informasi dan data yang tersedia bagi mereka. Hal ini menyebabkan mereka sulit untuk menyerap atau merespons setiap pesan yang mereka terima dengan cermat. Sebagai gantinya, mereka melakukan penyaringan terhadap sebagian besar pesan, yang pada akhirnya tidak semuanya mereka telaah secara menyeluruh. Oleh karena itu, meskipun bidang komunikasi dalam organisasi memiliki akses terhadap lebih banyak informasi, hal itu tidak selalu berarti menjadi lebih baik.

E. Cara Meminimalisir Distorsi Pesan

Gangguan yang muncul dalam lingkungan organisasi merupakan hal yang tak terhindarkan. Namun, organisasi formal telah berupaya untuk meminimalkan gangguan tersebut seefisien mungkin. Meskipun usaha ini tidak dapat sepenuhnya menghilangkan distorsi pesan, namun hanya berusaha mengurangi seminimal mungkin.

Down (Pace, 1989) menyajikan empat metode yang dapat digunakan oleh anggota organisasi untuk meningkatkan akurasi atau ketepatan dalam mengkomunikasikan informasi di dalam organisasi. Metode-metode tersebut adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan lebih dari satu saluran komunikasi. Ini dapat dilakukan dengan mengkonfirmasi pesan ke berbagai sumber jika ada kekhawatiran tentang kemungkinan gangguan dalam informasi yang diterima.
2. Prosedur dapat diciptakan untuk mengimbangi distorsi yang mungkin terjadi. Ini mencakup penyesuaian rutin terhadap laporan yang diterima untuk menetralkan gangguan yang mungkin timbul baik dari faktor personal maupun faktor organisasi. Jika seseorang tidak dapat mengidentifikasi distorsi dalam suatu laporan, alternatifnya adalah untuk tidak menggunakan informasi tersebut dalam pengambilan keputusan.
3. Mengurangi jumlah pengantara antara pembuat keputusan dan pemberi informasi juga dapat membantu mengurangi distorsi. Dengan mengurangi jumlah mata rantai dalam jaringan komunikasi, penyaringan dan distorsi pesan dapat diminimalkan, terutama dalam struktur organisasi yang datar.
4. Penting untuk mengembangkan sistem pesan yang memungkinkan untuk membuktikan tidak adanya

distorsi. Pesan harus dapat dikirimkan tanpa penyingkatan atau perluasan yang dapat merubah arti pesan tersebut selama pengiriman. Faktor-faktor seperti pemilihan kata, pengurangan informasi, pengkualifikasi, penukaran, penekanan, dan penggunaan istilah yang ambigu dapat menyebabkan distorsi pesan. Oleh karena itu, upaya untuk mengurangi gangguan pesan melalui pembuktian yang jelas dan efisien sangatlah penting.³

Distorsi pesan adalah variasi dalam substansi atau nada dari suatu informasi yang mungkin dikomunikasikan dengan cara yang tidak jelas atau ambigu, sehingga mengubah informasi tersebut. Distorsi pesan juga dikenal sebagai kurangnya ketepatan atau perbedaan dalam informasi yang diberikan selama proses komunikasi. Pesan yang diberikan oleh komunikator kepada komunikan lain yang tidak jelas atau tidak cukup jelas sehingga mengganggu informasi dan menimbulkan perubahan pesan. Hal ini juga dapat dikenal sebagai perbedaan antara informasi yang disampaikan dengan informasi yang sebenarnya.

Adapun faktor-faktor yang dapat menyebabkan distorsi pesan dibagi menjadi dua bagian, yakni faktor personal yang berasal dari penerima dan pengirim pesan, serta faktor organisasi yang berada di luar individu tersebut. Dalam distorsi pesan juga biasanya mengalami beberapa hambatan seperti latar belakang (*frame of reference*), pendengaran secara selektif, pertimbangan nilai (*value judgments*), dapat dipercayanya sumber (*source credibility*), persoalan bahasa (*semantic problems*) dan komunikasi yang terlalu berat (*communication overload*).

Untuk itu cara mengatasi atau meminimalisir terjadinya

³ Lise Vander Voort, *Fungsional and Casual Explanations in Grup Communication Research*, *Communication Theory* 12 (2002), h.486

distorsi pesan dapat dilakukan dengan beberapa metode diantaranya menetapkan lebih dari satu saluran komunikasi, tidak menggunakan informasi tersebut dalam pengambilan keputusan, mengurangi jumlah pengantara antara pembuat keputusan dan pemberi informasi serta penting untuk mengembangkan sistem pesan.

BAB IX

FORMAT INTERAKSI KOMUNIKASI ORGANISASI

Komunikasi yang efektif akan menciptakan adanya hubungan kerja pada organisasi yang baik dan terbuka. Hal ini sangat penting untuk menciptakan kreativitas dan komitmen oleh pengurus dalam organisasi tersebut. Dengan adanya hal tersebut maka dalam sebuah organisasi sangat dibutuhkan komunikasi yang baik dan efektif. Ada dua hal yang sering disebut dan berdampingan pada komunikasi organisasi yaitu efektifitas dan efisiensi, keduanya itu tentu memiliki arti yang berbeda. Efektifitas adalah melakukan tugas yang benar sedangkan efisiensi memiliki arti bahwa melakukan tugas dengan benar. Dalam penyelesaiannya ada perbedaan yaitu penyelesaian yang efektif belum tentu itu efisien dan penyelesaian yang efisien juga belum tentu efektif, karena yang efektif bisa saja dalam penyelesaiannya membutuhkan adanya sumber daya yang sangat besar, sedangkan yang efisien mungkin memakan waktu yang lama. Maka harus di usahakan dengan sebisa mungkin keefektifan dan efisien ini mampu untuk mencapai tingkat yang optimal untuk keduanya agar terciptanya komunikasi yang baik.

Manusia dikenal sebagai makhluk sosial, yang membutuhkan interaksi antara satu sama lainnya, dan untuk mencapai tujuan bersama manusia cenderung memiliki kelompoknya atau memiliki organisasi, karena apabila dilakukan sendiri maka tujuan itu tidak akan tercapai. Dengan adanya interaksi dan kerjasama antara satu sama lainnya maka akan muncul adanya suatu perkembangan sehingga akan membentuk suatu wadah atau tempat yang biasa disebut

dengan organisasi. Dengan adanya interaksi yang dilakukan oleh satu sama lainnya maka akan muncul harapan, dan untuk mewujudkan harapan ini tentunya mengharuskan pada masing-masing anggota yang ada di dalam organisasi tersebut harus memiliki peran masing-masing agar visi, misi, dan tujuan pada organisasi tersebut terwujud.

Sebagaimana pengertian dari organisasi adalah perkumpulan orang yang memiliki aktivitas yang teratur guna untuk mencapai tujuan bersama. Pada masyarakat modern manusia sendiri tidak hanya mengatur dirinya sendiri, akan tetapi ruang lingkungannya semakin meluas seperti mengatur lingkungannya, mengontrol ketertiban dengan cara serangkaian aktifitas yang biasa dikenal dengan manajemen organisasi atau bisa disebut dengan istilah "*The Organisation Man*". (William 1956)

Pada dasarnya, setiap organisasi yang memiliki anggota manusia memiliki peran yang berbeda di dalamnya. Beberapa berperan sebagai pemimpin, sementara yang lain menjadi anggota. Komunikasi adalah bagian penting dari organisasi ini karena menghubungkan pemimpin dengan anggota dan antara anggota sendiri. Tanpa komunikasi, organisasi tidak dapat berfungsi dengan baik. Komunikasi juga dapat meningkatkan kinerja individu yang terlibat dalam organisasi tersebut.

A. Pengertian Komunikasi Organisasi

1. Komunikasi

Kata "komunikasi" berasal dari bahasa Latin "communication" yang mengandung makna pemberitahuan, pemberian bagian, atau pertukaran. Dalam konteks ini, orang yang berbicara mengharapkan tanggapan atau jawaban dari pendengarnya. "Communication" berasal dari kata sifat "communis" yang berarti bersifat umum atau bersama-sama, dan kata kerja "communicare" yang artinya berdialog, berunding, atau musyawarah.

Pada hakikatnya komunikasi ialah proses yang secara umum digunakan oleh manusia agar adanya interaksi sosial yang dilakukan satu sama lainnya. Pada dasarnya banyak sekali pengertian dari komunikasi itu sendiri. Menurut Carl I. Hovland memiliki pendapat bahwa yang dimaksud dengan komunikasi adalah proses perangsangan Stimulasi yang dilakukan oleh komunikator umumnya disampaikan melalui kata-kata dan bertujuan untuk mempengaruhi perubahan perilaku atau sikap orang lain (Onong Uchjana Effendy, 1993:24).

Selain itu, menurut Pace dan Fules (2001:28). Mengemukakan pendapat tentang pengertian komunikasi, dapat dikatakan bahwa komunikasi merupakan suatu aspek yang membedakan perilaku dan karakter manusia serta organisasi lainnya. Ini karena komunikasi melibatkan proses mental untuk memahami orang lain, objek, dan peristiwa. Dalam hal ini, ada dua bentuk umum komunikasi yang menonjol, yaitu penciptaan pertunjukan dan penafsiran pertunjukan, seperti yang diungkapkan oleh R. Wayne Pace, Don F. Daules, dan Deddy Maulyana. Harlod D. Lasswell mengemukakan bahwa komunikasi itu merupakan jawaban dari pertanyaan-pertanyaan : *Who, Say, What, In which channel, To whom, With what effect?* Yang biasa kita kenal dengan formula Lasswell (Effendy, 256).

Dalam pengertian komunikasi organisasi, fokus pada pendekatan menjadi kunci penting. Menurut Robbins (2001), organisasi dipahami sebagai aktivitas sosial yang melibatkan dua orang atau lebih yang sadar melakukan kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Pendekatan objektif melihat organisasi sebagai struktur, sementara pendekatan subjektif melihatnya sebagai proses. Perbedaan ini juga tercermin dalam implementasinya. Pendekatan objektif mempelajari bagaimana

organisasi beradaptasi dengan lingkungannya secara keseluruhan, sementara pendekatan subjektif melihat perilaku dan makna di baliknya.

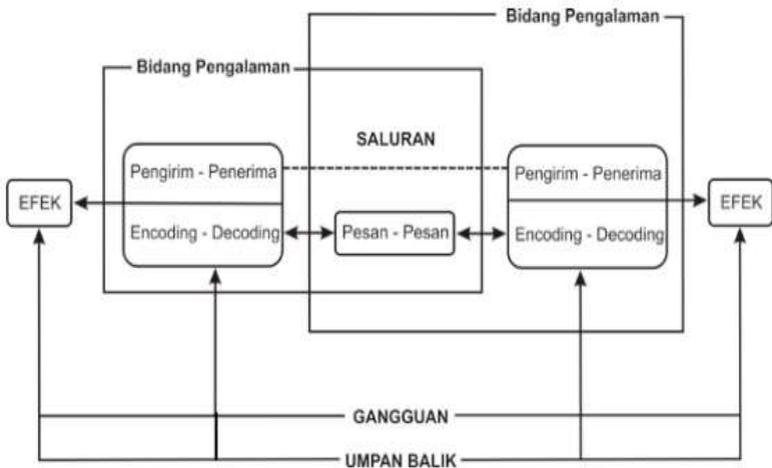
Komunikasi organisasi, di sisi lain, dapat diinterpretasikan sebagai pertukaran pesan antara unit komunikasi dalam suatu organisasi. Ini cenderung mengikuti sudut pandang objektif. Namun, dari sudut pandang subjektif, komunikasi organisasi dipahami sebagai proses untuk menciptakan makna dari interaksi yang terjadi dalam organisasi. Oleh karena itu, komunikasi organisasi tidak hanya tentang penyampaian pesan, tetapi juga tentang bagaimana keterlibatan individu dalam organisasi memberikan makna terhadap apa yang terjadi.

B. Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal merupakan pertukaran informasi antara dua individu yang biasanya menghasilkan respons langsung. Semakin banyak individu yang terlibat dalam komunikasi ini, semakin kompleks pula perbedaan pendapat atau persepsi yang muncul terhadap situasi tersebut. Peran komunikasi interpersonal sangatlah penting dalam mengubah atau bahkan mengembangkan individu. Interaksi dalam komunikasi dapat memicu inspirasi, semangat, dan motivasi yang mampu memengaruhi pemikiran dan sikap seseorang terhadap topik yang sedang dibahas. Contoh umum dari komunikasi interpersonal meliputi interaksi antara ibu dan anak, guru dan murid, atau antara dua rekan kerja, di mana terjadi stimulasi dan umpan balik secara langsung.

Komunikasi interpersonal adalah pertukaran informasi antara dua individu yang sering kali menghasilkan tanggapan langsung. Semakin banyak individu yang terlibat dalam komunikasi ini, semakin rumit pula perbedaan pendapat atau persepsi yang timbul terhadap situasi tersebut.

Peran komunikasi interpersonal sangat vital dalam mengubah atau bahkan memperkembangkan individu. Interaksi dalam komunikasi bisa memicu inspirasi, semangat, dan motivasi yang dapat mempengaruhi pemikiran dan sikap seseorang terhadap topik yang sedang dibahas. Contoh umum dari komunikasi interpersonal meliputi interaksi antara ibu dan anak, guru dan murid, atau antara dua rekan kerja, di mana terjadi rangsangan dan umpan balik secara langsung.



Gambar 1: Komponen komunikasi Interpersonal

Penjelasan untuk setiap komponen komunikasi interpersonal yang disebutkan (Devito, 1997) adalah sebagai berikut:

- a) Pengirim-Penerima: Komunikasi interpersonal melibatkan setidaknya dua orang yang fokus pada pengiriman dan penerimaan pesan.
- b) Encoding-Decoding: Encoding adalah proses pembuatan pesan dengan menggunakan kata-kata atau simbol-simbol. Decoding adalah proses memahami

- pesan yang telah dikodekan.
- c) Pesan: Pesan adalah hasil dari encoding, berupa kumpulan simbol verbal dan nonverbal yang mengkomunikasikan informasi.
 - d) Saluran: Saluran adalah media yang menghubungkan pengirim dan penerima pesan. Komunikasi langsung antarindividu atau kelompok dianggap lebih persuasif dibandingkan media massa.
 - e) Gangguan atau Noise: Gangguan adalah hal-hal yang mengganggu proses komunikasi, baik secara fisik, psikologis, maupun semantik.
 - f) Umpan Balik: Umpan balik adalah respons yang diberikan oleh penerima pesan kepada pengirim. Ini merupakan bagian penting dalam memahami efektivitas komunikasi.
 - g) Bidang Pengalaman: Bidang pengalaman mengacu pada pengalaman yang dimiliki oleh individu atau kelompok yang terlibat dalam komunikasi.
 - h) Efek: Komunikasi interpersonal memiliki potensi besar untuk mengubah sikap, perilaku, kepercayaan, dan opini.

C. Komunikasi Kelompok Kecil

di sisi lain, merujuk pada interaksi antara sekelompok individu yang saling memengaruhi dan memperoleh kepuasan dari interaksi tersebut. Tujuan komunikasi kelompok kecil bisa dibagi menjadi tujuan personal dan tujuan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Tujuan Personal:

- a. - Hubungan Sosial: Memperkuat hubungan interpersonal dan kesejahteraan antarindividu.
- b. - Penyaluran: Pertukaran pikiran dan keterbukaan

diri.

- c. - Belajar: Mendapatkan pembelajaran dari orang lain.
- d. Tujuan yang Berkaitan dengan Pekerjaan:
- e. - Pembuatan Keputusan: Mencapai kesepakatan atau mengambil keputusan bersama.
- f. - Pemecahan Masalah: Menyelesaikan masalah terkait produksi atau hubungan interpersonal.

Karakteristik Kelompok Kecil

- 1) Mempermudah pertemuan
- 2) Personaliti kelompok. Dimana jika seorang datang dalam keadaan bersama-sama, maka akan membentuk identitas sendiri yang pada akhirnya akan membuat kelompok.
- 3) Kekompakan. Hal ini merupakan suatu daya tarik anggota kelompok satu sama lain sehingga muncul keinginan dari mereka untuk bersatu
- 4) Komitmen dalam tugas
- 5) Norma kelompok, yaitu merupakan suatu aturan yang dijadikan sebagai pedoman agar suatu kelompok dapat berjalan dengan tertib dan baik.

g. Pemimpin Dalam Kelompok Kecil

Dalam suatu kelompok baik itu besar ataupun kecil pasti membutuhkan adanya pemimpin yang akan memimpin dan mengarahkan anggotanya. Cara pemilihan pemimpinnya pun bisa dengan cara ditunjuk langsung atau otomatis muncul dalam proses perkembangan komunikasi kelompok Gaya Kepemimpinan.

Dengan adanya gaya kepemimpinan khususnya dalam

kelompok kecil, pemimpin mampu untuk menginspirasi anggota kelompok dan mengaharahkan mereka pada tujuan yang telah ditetapkan. Kita dapat melihat kepemimpinan dari tiga gaya yaitu, lepas kendali, demikratis dan otoriter.

1. Pemimpin Lepas Kendali

Pemimpin yang memili gaya ini dalah pemimpin yang tidak memiliki inisiatif terhadap sesuatu untuk mengarahkan atau menyarankan kepada alternatif lain. Sebaliknya pemimp[in yang memiliki gaya ini adalah pemimpin yang membiarkan anggotanya terus-terusan memakukan kesalahan dan pemimpin seperti ini juga memiliki sifat yang selalu menolak wewenang yang diberikan.

2. Pemimpin Demokratis

Demokrtis merupakan cara berpikir, bersikap, dan bertindak yang menilai sama hak dan kewajiban seseorang dengan oranglain. Pemimpin yang demokratis memberikan pengarahan kepada anggotanya, namun memberikan kesempatan kepada anggotanya untuk ikut mengembangkan pemikiran yang dimiliki oleh para anggotanya. Pemimpin juga memberikan dan mendorong para anggotanya untuk menentukan sasaran dan prosedur, pemimpin yang demokratis melatih anggotanya untuk menumbuhkan kesadaran dan pengarahan diri dengan cara yang mandiri.

3. Menjaga Para Anggota Berada Pada Jalurnya

Banyak orang yang memiki sifat egois, yang hanya akan mengurus maslah dan urusan pribadinya, dan terlalu memaksakan keinginan sendirinya. Maka hal inilah yang yang membuat dibutuhkanya seorang pemimpin, yaitu berfungsi sebagai orang yang

mengarahkan para anggotanya untuk tetap berada dan fokus pada tujuan yang telah ditetapkan.

4. Memastikan Kepuasan Pada Anggotanya

Anggota mempunyai kebutuhan dan keinginan psikologis yang berbeda, dan banyak anggota bergabung dengan kelompok justru karena kebutuhan dan keinginan tersebut. Misalnya, suatu kelompok mempunyai kepedulian terhadap isu-isu politik, namun berbagai anggotanya mungkin berkumpul karena alasan psikologis dan bukan alasan politik.

5. Evaluasi dan Perbaikan

Dalam sebuah kelompok pasti akan menghadapi hambatan dan tantangan ketika mereka mencoba untuk memecahkan suatu masalah, dalam membuat keputusan dan mengembangkan suatu gagasan. Tidak ada kelompok yang didalamnya selalu dalam keadaan yang efektif, pasti sebuah kelompok akan mendapatkan situasi yang tidak kondusif dan efektif, maka dari itu dalam sebuah kelompok harus tetap ada evaluasi perbaikan agar mempunyai kesempatan untuk memperbaikinya.

6. Mempersiapkan Anggota Untuk Berdiskusi

Kelompok-kelompok harus perlahan-lahan membentuk dan berkumpul untuk diskusi yang bermakna. Pemimpin harus mempersiapkan anggota untuk berdiskusi. Hal ini mencakup mempersiapkan anggota untuk berinteraksi dalam kelompok kecil, termasuk kesediaan untuk mendiskusikan topik tertentu yang spesifik.

D. Komunikasi Publik

Komunikasi publik, baik melalui tatap muka maupun melalui media, melibatkan pertukaran pesan dengan sejumlah individu

yang terlibat dalam atau di luar suatu organisasi. Beberapa karakteristik komunikasi organisasi publik membedakannya dari komunikasi interpersonal dan kelompok kecil:

- a) Komunikasi organisasi publik berpusat pada pembicara atau sumber, sedangkan komunikasi interpersonal dan kelompok kecil melibatkan hubungan timbal balik antara pembicara dan penerima.
- b) Komunikasi organisasi publik melibatkan banyak penerima, sementara komunikasi kelompok kecil tidak.
- c) Dalam komunikasi publik, interaksi antara pembicara dan pendengar kurang terjadi, dan pembicara biasanya sudah mengetahui demografi pendengarnya sebelumnya.

Tujuan komunikasi publik mencakup memberikan informasi kepada populasi yang luas tentang organisasi, menjalin hubungan organisasi dengan pihak eksternal, dan memberikan hiburan kepada audiens. Bentuk-bentuk komunikasi organisasi publik termasuk presentasi, laporan status, laporan kepada dewan pengurus, rapat umum, dan upaya mencari komitmen.

Presentasi dapat dibedakan menjadi dua kategori: pemberian informasi dan mencari komitmen. Presentasi orientasi dan pelatihan pekerjaan termasuk dalam kategori pemberian informasi. Laporan status dan laporan kepada dewan pengurus membantu menyampaikan informasi tentang aktivitas organisasi. Rapat umum bertujuan untuk memberikan informasi tentang peraturan atau kebijakan baru kepada seluruh karyawan.

Di sisi lain, komunikasi publik juga dapat berusaha untuk mencari komitmen. Ini bisa dilakukan melalui presentasi pemasaran, presentasi motivasi, presentasi penerimaan karyawan atau mahasiswa, dan strategi persuasif lainnya untuk mendapatkan dukungan terhadap ide atau rencana organisasi

BAB X

KOMUNIKASI FORMAL DAN INFORMAL DALAM JARINGAN KOMUNIKASI

Dalam era globalisasi yang semakin berkembang pesat, komunikasi menjadi pondasi utama dalam menjaga kelancaran interaksi antarindividu, kelompok, dan organisasi. Dalam konteks ini, pentingnya komunikasi formal dan informal tidak dapat diabaikan. Komunikasi formal, yang seringkali terstruktur dan terdokumentasi, membantu mengatur hubungan hierarki dan proses kerja dalam sebuah organisasi. Di sisi lain, komunikasi informal, yang lebih santai dan seringkali tidak resmi, memainkan peran krusial dalam membangun hubungan personal, kepercayaan, dan pemahaman yang mendalam di antara anggota tim. Dalam jaringan komunikasi modern, kedua bentuk komunikasi ini saling melengkapi dan menjadi pilar dalam memastikan arus informasi yang efektif dan efisien. Dalam tulisan ini, kita akan menjelajahi pentingnya keseimbangan antara komunikasi formal dan informal dalam memperkuat jaringan komunikasi di berbagai konteks organisasi dan sosial.

A. Organisasi formal

Organisasi formal merupakan bagian dari kerangka struktural dalam masyarakat yang mengarahkan dan mengatur perilaku individu dalam organisasi tersebut. Istilah "formalitas" mencakup tidak hanya peraturan resmi, prosedur, dan kebiasaan organisasi, tetapi juga hierarki yang menetapkan peran dalam organisasi. Prosedur operasi standar dan struktur hierarkis adalah dua elemen utama yang mencerminkan organisasi formal. Selain itu, organisasi formal seringkali

menjadi pemikiran pertama ketika membicarakan tentang organisasi secara umum.

Secara konseptual, organisasi formal dijelaskan Sebagai bentuk struktur sosial yang terorganisir, organisasi formal bukanlah semata kumpulan peraturan, prosedur, dan kebiasaan, melainkan juga tentang bagaimana hal-hal ini diterapkan untuk mengarahkan dan mengelola tingkah laku individu dalam organisasi. Hal ini mengakibatkan organisasi formal mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap anggotanya di semua tingkat.

Organisasi formal adalah jenis organisasi yang mempunyai struktur, pembagian tugas, dan tujuan yang jelas. Ini bisa berupa diagram yang menggambarkan hubungan kerja, kekuasaan, wewenang, dan tanggung jawab antar personel. Organisasi formal direncanakan secara sadar dan strukturnya didefinisikan dengan jelas, dengan tujuan yang mempengaruhi struktur yang dibuat.,Struktur organisasi mencerminkan keseimbangan dan interaksi yang teratur antara bagian-bagian, divisi, atau posisi dalam sebuah organisasi, serta antara individu dalam hal tanggung jawab, wewenang, dan tugas. Hal ini melibatkan pengaturan spesialisasi, standar operasional, pengelolaan koordinasi, penentuan kebijakan pusat atau cabang, dan skala unit kerja.

Berikut adalah poin-poin yang mendefinisikan organisasi formal:

1. Organisasi formal mencakup interaksi antara posisi yang telah ditetapkan.
2. Pekerjaan dipisahkan sesuai dengan keahlian individu atau departemen.
3. Tanggung jawab seseorang dalam organisasi formal ditentukan oleh kebenaran atau jabatan yang mereka miliki, sehingga wewenang terkait dengan tanggung

jawab yang diberikan.

4. Tatanan hierarki umumnya berbentuk piramida untuk memastikan akuntabilitas atas tindakan dan keputusan.
5. Peraturan dan prosedur bersifat formal dan universal, berlaku untuk semua anggota tanpa memandang hubungan personal.
6. Implementasi sistem disiplin terhadap aturan dan kebijakan organisasi.
7. Anggota tidak mengaitkan tanggung jawab pribadi dengan tanggung jawab organisasi.
8. Proses rekrutmen dan seleksi berdasarkan kualifikasi yang bersifat profesional.
9. Penugasan tugas dan tanggung jawab dalam birokrasi biasanya didasarkan pada senioritas dan kinerja.

Contoh organisasi formal:

- a). Perusahaan: Perusahaan memiliki struktur formal dengan departemen yang terorganisir, seperti keuangan, pemasaran, dan sumber daya manusia.
- b). Pemerintahan: Pemerintahan memiliki struktur formal dengan bagian-bagian seperti eksekutif, legislatif, dan yudikatif, serta unit administratif yang berbeda.
- c). Lembaga Pendidikan: Sekolah dan universitas memiliki struktur formal dengan dosen, staf administratif, dan kurikulum yang terorganisir dengan baik.

B. Aliran komunikasi formal dalam organisasi

Aliran Komunikasi dalam suatu Organisasi mengarahkan individu tentang jalur komunikasi yang dapat digunakan. Aliran komunikasi formal dalam organisasi terdiri dari empat jenis: top-down, bottom-up,

horizontal, dan diagonal.

1. Komunikasi dari atas ke bawah.

Komunikasi top-down merupakan aliran komunikasi dari tingkat manajemen yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah dalam hierarki organisasi. Ini meliputi prosedur organisasi, instruksi pelaksanaan tugas, umpan balik terhadap kinerja bawahan, dan penjelasan tujuan organisasi. Selain itu kelemahan utama komunikasi top-down merupakan kemungkinan terjadinya distorsi informasi karena harus melalui beberapa tingkat. Pesan-pesan disampaikan dengan bahasa yang sesuai untuk tingkat informasi tertentu, namun mungkin tidak relevan untuk tingkat yang lebih rendah.

2. Komunikasi Bottom-up

Komunikasi bottom-up bertujuan untuk memberikan umpan balik tentang kinerja organisasi dari perspektif bawahan. Ini bisa berupa laporan tertulis atau lisan, kotak saran, pertemuan kelompok, dan lain-lain. Tantangan utama dalam komunikasi bottom-up adalah kemungkinan adanya bias dan penyaringan informasi yang dilakukan oleh bawahan. Komunikasi ini penting untuk memantau dan meningkatkan kinerja organisasi. Bawahan seringkali menyampaikan informasi yang akurat, terutama informasi yang tidak menyenangkan, kepada atasannya. Oleh karena itu, dikatakan bahwa komunikasi bottom-up sering kali menyampaikan informasi yang disukai manajer, dibandingkan informasi yang seharusnya diketahui manajer.

3. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah aliran komunikasi

kepada orang-orang yang setingkat dalam suatu organisasi. Misalnya, komunikasi antara manajer pemasaran dan manajer produksi atau antar karyawan di departemen produksi membutuhkan waktu. Tempat dengan orang keuangan.

4. Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal adalah aliran komunikasi antara orang-orang yang berbeda hierarki dan tidak berhubungan langsung dengan otoritas. Misalnya komunikasi antara manajer pemasaran dengan kepala subbagian kendali mutu

C. Organisasi informal

Organisasi informal merupakan struktur sosial yang mengatur kerja sama dalam aktivitas melalui perilaku, interaksi, norma, dan hubungan antar anggota yang berbagi keanggotaan dalam Kelompok atau organisasi yang sama ini tumbuh secara alami sebagai tanggapan terhadap perubahan dalam lingkungan kerja dan dinamika sosial. Beberapa pakar menyatakan bahwa organisasi informal memberikan dukungan pada organisasi formal dengan memberikan rasa memiliki, status, dan kepuasan kelompok kepada anggotanya. Organisasi informal juga memiliki dampak positif pada produktivitas dan kepuasan kerja dengan melengkapi struktur formal, mempercepat respons terhadap perubahan, mendorong inovasi, dan memfasilitasi kolaborasi lintas batas. Keith W. Smith menyebut organisasi informal sebagai jenis organisasi yang bertentangan dengan sistem formal dalam pembagian peran dan tanggung jawab.

Organisasi informal adalah struktur yang lebih personal dalam sebuah organisasi, yang terdiri dari hubungan dan interaksi informal antara individu dan kelompok di dalamnya.

Berbeda dengan model Weber yang lebih bersifat impersonal dan rasional-legal, di mana peran dan tanggung jawab didesain secara terinci sehingga dapat diisi oleh siapa pun dengan keterampilan yang sesuai. Organisasi informal penting dalam konteks organisasi formal karena menjadi sarana komunikasi yang konsisten dan menjaga integritas pribadi. Studi Hawthorne Research menegaskan bahwa organisasi informal adalah bagian integral dari dinamika kerja secara keseluruhan.

Organisasi informal merupakan aspek penting dalam dinamika kerja secara keseluruhan, yang terbentuk melalui jaringan hubungan personal dan sosial yang timbul secara alami dalam interaksi antarindividu, bukan sebagai hasil dari struktur kekuasaan formal. Kekuasaan dalam konteks ini lebih terkait dengan individu dan interaksi sosial, bukan dengan hierarki formal. Kekuasaan dalam organisasi informal ``terkait dengan orang, bukan dengan jabatan, dan dijalankan oleh anggota atau kelompok, tanpa memandang posisi atau posisi kepemimpinan mereka dalam organisasi formal. Hal ini berkaitan dengan suasana komunal kelompok. sangat tidak stabil. Manajer biasanya adalah pemimpin bentuk organisasi dan bersedia menghilangkan kelompok informal. Organisasi informal berukuran kecil karena mereka terkait erat dengan hubungan interpersonal yang terbatas. Artinya banyak terdapat organisasi informal di dalam organisasi formal. Ketika karakteristik utama organisasi informal dikontraskan dengan karakteristik organisasi formal, sifat mereka menjadi lebih berbeda.

Organisasi informal memiliki struktur interaksi manusiawi yang didasarkan pada preferensi pribadi, dengan suasana yang intim, kontak langsung, dan nilai moral yang tinggi.

Ciri-ciri organisasi informal meliputi:

1. Terintegrasi dengan baik.
2. Setiap anggota menjalin hubungan personal dengan jaringan interaksi dan komunikasi yang akrab.
3. Suasana psikologis yang bervariasi dari sukacita hingga kurang antusias.
4. Setiap anggota memiliki sikap yang jelas terhadap sesama anggota dan membawa emosi tertentu.

Contoh organisasi informal:

- a). Kelompok Teman: Kelompok teman memiliki struktur informal di mana peran dan tanggung jawab mungkin tidak jelas, tetapi hubungan sosial dan dinamika kelompok memainkan peran penting.
- b). Keluarga: Keluarga juga bisa dianggap sebagai organisasi informal di mana hierarki dan aturan mungkin tidak setegas dalam organisasi formal, tetapi norma-norma dan hubungan emosional mempengaruhi dinamika keluarga.

Organisasi informal merujuk pada struktur dan hubungan yang tidak resmi di dalam suatu kelompok atau organisasi. Langkah-langkah untuk membentuk organisasi informal bisa meliputi:

1. Identifikasi Tujuan: Tentukan tujuan atau kebutuhan untuk membentuk organisasi informal, seperti meningkatkan komunikasi, kolaborasi, atau pemecahan masalah di antara anggota kelompok.
2. Identifikasi Pemimpin dan Anggota: Identifikasi individu yang memiliki pengaruh atau kepemimpinan alami di dalam kelompok untuk menjadi bagian dari organisasi informal. Ini bisa termasuk orang yang mempunyai keahlian khusus atau orang yang dihormati oleh anggota lain.

3. Komunikasi dan Jaringan: Fasilitasi komunikasi antara anggota kelompok melalui pertemuan reguler, diskusi online, atau platform komunikasi lainnya. Bangun jaringan informal yang memungkinkan berbagi informasi dan saran.
4. Bentuk Struktur yang Fleksibel: Hindari struktur yang terlalu formal dan birokratis. Biarkan hubungan dan kerjasama berkembang secara alami tanpa tekanan formal.
5. Pemberdayaan Anggota: Dorong partisipasi aktif dari semua anggota kelompok dengan memberi mereka kesempatan untuk berkontribusi dan berbagi ide.
6. Budaya Kerja Positif: Fokus pada membangun budaya kerja yang positif di dalam organisasi informal, seperti saling menghargai, mendukung, dan memotivasi satu sama lain.
7. Evaluasi dan Penyesuaian: Lakukan evaluasi berkala terhadap kinerja dan efektivitas organisasi informal. Identifikasi area yang perlu diperbaiki dan lakukan penyesuaian sesuai kebutuhan.
8. *Fleksibilitas dan Adaptasi:* Penting untuk tetap fleksibel dan siap untuk beradaptasi dengan perubahan dalam kelompok atau lingkungan eksternal yang mungkin memengaruhi dinamika organisasi informal.

Tabel 1
Perbandingan Organisasi Formal dan Organisasi Informal

DASAR PERBANDINGAN	ORGANISASI FORMAL	ORGANISASI INFORMAL
Definisi	Jenis organisasi di mana pekerjaan setiap anggota didefinisikan secara jelas, yang wewenang, tanggung jawab dan akuntabilitasnya ditetapkan adalah organisasi formal.	Suatu organisasi yang dibentuk dalam organisasi formal sebagai jaringan hubungan interpersonal, ketika orang berinteraksi satu sama lain, dikenal sebagai komunikasi informal.
Asal Mula/Pembentukan	Dibentuk secara sengaja oleh Manajemen Puncak/Top Management	Sporadis oleh anggota.
Tujuan	Untuk memenuhi tujuan akhir dari organisasi.	Untuk memenuhi kebutuhan sosial dan psikologis mereka.
Kondisi Alamiah/ <i>Nature</i>	Stabil, itu berlanjut untuk waktu yang lama.	Tidak stabil
Komunikasi	Komunikasi resmi	Komunikasi secara informal
Mekanisme kontrol	Aturan dan Peraturan	Norma, nilai, dan keyakinan
Fokus	Performa kerja	Hubungan interpersonal
Wewenang	Anggota terikat oleh struktur yang bersifat hierarkis.	Semua anggota memiliki kesetaraan yang sama
Ukuran	Besar	Kecil

D. Peran Komunikasi informal

Pembahasan tentang aliran komunikasi di atas berfokus pada konsep komunikasi formal, yang merupakan sistem yang dibangun oleh manajer organisasi untuk memperlancar hubungan kerja. Namun, penting untuk diingat bahwa komunikasi informal juga memiliki peran vital dalam dinamika komunikasi suatu organisasi. Berikut adalah beberapa tujuan dari bentuk komunikasi ini:

1. Menyediakan sarana untuk memenuhi kebutuhan sosial manusia, seperti berinteraksi dengan orang lain.
2. Memberikan variasi dan ketahanan terhadap kebosanan atau

rutinitas dalam komunikasi.

3. Mengakomodasi keinginan untuk memengaruhi perilaku individu lain.
4. Menyediakan informasi tentang ketenagakerjaan tanpa menggunakan jalur komunikasi resmi.

Bentuk komunikasi informal yang paling terkenal adalah “grapevine” (mendengar sesuatu melalui rumor, desas-desus, atau “grapevine” dan bukan dari sumber resmi). Sistem komunikasi selentingan sering dianggap merusak atau berbahaya karena penyebaran informasi sering kali tidak akurat, tidak lengkap, atau terdistorsi. Selain itu, rumor cenderung sensasional, bertentangan dengan kenyataan, lebih bersifat emosional daripada logis, dan mungkin dirahasiakan oleh pihak yang memiliki otoritas material yang tinggi.

Komunikasi selentingan, di sisi lain, mempunyai peran fungsional sebagai alat komunikasi tambahan bagi organisasi.

Sejumlah penelitian telah membuktikan bahwa komunikasi selentingan menyampaikan informasi lebih cepat, akurat, dan efektif. Administrator dapat menggunakan komunikasi ini untuk sengaja "membocorkan" informasi. Manajer harus menyadari bahwa komunikasi bersifat informal dan primer. “selentingan” tidak bisa dihilangkan. Sebaliknya, manajer harus memahami dan menggunakan Grapevine sebagai pelengkap komunikasi formal.

Penting bagi Public Relations untuk memperhatikan jaringan komunikasi informal di dalam organisasi, terutama saat kebijakan perusahaan tidak didukung oleh karyawan, yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Jaringan ini juga memainkan peran dalam memelihara hubungan sosial dan persahabatan dalam kelompok informal, serta dalam memantau penyebaran informasi pribadi seperti gosip atau rumor. Analisis jaringan komunikasi informal juga penting untuk

mengendalikan arus informasi di organisasi; jika tidak diatur dengan baik, hal ini dapat menyebabkan dampak negatif seperti penyebaran isu yang tidak diinginkan dan meningkatkan ketegangan, bahkan menyebabkan protes besar. Oleh karena itu, Public Relations harus memanfaatkan jaringan komunikasi informal ini untuk menyampaikan pesan positif dan mengatur aliran informasi formal dengan baik.

BAB XI

ETIKA DALAM KOMUNIKASI ORGANISASI

Keberhasilan dan kelangsungan hidup suatu organisasi tergantung pada manajemen komunikasi yang tepat. Dalam situasi seperti ini, etika komunikasi organisasi memberikan kerangka penting bagi komunikasi dalam organisasi. Pertama, adanya prinsip pemersatu (adab) yang menjadi landasan etika komunikasi. Unit komunikasi mencakup banyak topik seperti etiket komunikasi. Oleh karena itu, dalam mengelola komunikasi korporat, sangat penting untuk menciptakan lingkungan yang berlandaskan kesopanan agar setiap orang yang bekerja dalam organisasi merasa dihargai dan dihormati.

Kebebasan setiap individu untuk berkomunikasi sesuai dengan keinginannya dapat menimbulkan permasalahan dalam komunikasi dalam suatu organisasi yang tidak mempunyai etika yang baik, dapat menimbulkan kerugian atau ketidaknyamanan bagi orang lain, dan setiap individu dapat menghina orang lain secara verbal. Dan melalui komunikasi, masing-masing individu selalu merasa benar, hingga menurunkan harga diri satu sama lain.

Persatuan adalah kunci interaksi yang baik dan produktif dengan orang lain dalam suatu organisasi. dua prinsip utama etika komunikasi adalah kejujuran dan transparansi. Integritas dalam komunikasi dan transparansi dalam pengambilan keputusan harus menjadi dasar manajemen komunikasi yang etis dalam organisasi. Prinsip-prinsip ini membantu membangun kepercayaan antar organisasi dan memastikan keandalan informasi yang terdokumentasi. Oleh karena itu, kejujuran dan transparansi penting ketika mengintegrasikan komunikasi. Lebih lanjut, etika komunikasi

menekankan pentingnya mendengarkan dengan cermat dan merasakan perasaan orang lain.

Cara membangun etika komunikasi yang baik yaitu saling menghormati dan menghindari penggunaan kata-kata yang menyakiti perasaan orang lain. Oleh karena itu, etika komunikasi sangat diperlukan. Menurut teori etika komunikasi Richard L. Johannessen, etika komunikasi dijadikan sebagai nilai dan norma mengenai benar dan salah yang dianut suatu kelompok, dan pedoman bahwa individu dan kelompok harus menghormati lawan bicaranya, serta menjaga perilaku.

Menjadi manajer komunikasi yang efektif membutuhkan kemampuan untuk memahami pendapat dan perasaan orang lain. Dengan mendengarkan, manajer komunikasi dapat menciptakan lingkungan dimana semua suara dihargai. Ini meningkatkan komunikasi dan hubungan antar anggota organisasi.

Etika komunikasi memberikan pendekatan penyelesaian konflik berdasarkan keadilan dan belas kasihan. Manajer komunikasi harus mengelola konflik secara adil dan menekankan nilai toleransi agar perselisihan diselesaikan secara damai dan menguntungkan perusahaan. dan benar.

A. Definisi Etika

Secara etimologis (linguistik) Etika berasal dari kata Yunani *ethos* (sebuah kata) yang berarti: kebiasaan, adat istiadat, watak, sikap, cara berpikir. Bentuk jamaknya adalah *ta, etha* yang artinya adat istiadat, dalam hal ini kata moralitas mempunyai arti yang sama dengan kata etika. *Morales* berasal dari bahasa latin: *Mos* (bentuk tunggal), atau *mores* (bentuk jamak) yang berarti adat istiadat kebiasaan, tingkah laku, etika, gaya hidup, Moralitas juga sering disamakan dengan etika, yang dalam bahasa Arab berarti perangai, tingkah laku atau

budi pekerti. Sedangkan dari segi terminologi, etika dapat dipahami sebagai suatu ilmu atau pengetahuan yang membahas tentang baik buruknya perilaku atau tindakan seseorang.

Kamus Bahasa Indonesia (KBI) menyebutkan etika sebagai berikut:

1. pengetahuan tentang apa yang baik, apa yang buruk, serta hak dan kewajiban moral.
2. Kelompok atau nilai dasar yang berkaitan dengan moralitas.
3. Nilai-nilai baik dan buruk yang diterima oleh suatu kelompok atau masyarakat. (**Rayhaniah, 2021**).



Gambar 1. etika

Aristoteles mengartikan etika sebagai berikut: “Etika mempunyai dua pengertian, yaitu *Terminus Technicus* dan *Manner* serta adat istiadat. *Terminus Technicus* adalah etika yang dipelajari sebagai ilmu yang menyelidiki masalah tindakan atau perbuatan manusia. Sedangkan *manner* yaitu, tata krama dan adat istiadat yang berkaitan dengan etika serta mengacu pada cara yang melekat pada fitrah manusia erat kaitannya dengan arti kata “baik dan jahat” dalam tingkah laku atau perbuatan orang.

Menurut sari dalam buku etika dan komunikasi organisasi, etika sering dikaitkan dengan moral, aturan, dan etiket. Mempelajari etika berarti mempelajari bagaimana berperilaku yang benar, Etika mengacu pada semua perilaku

manusia dan membimbing orang tentang bagaimana berperilaku yang benar. Oleh karena itu, etika mewakili nilai-nilai tentang bagaimana manusia harus hidup dengan baik. Ia juga memberikan pola etika dan berbagai pertimbangan moral untuk mempelajari perilaku manusia. Selain itu, etika bertujuan untuk membimbing manusia agar berperilaku benar dan bertanggung jawab, menjunjung tinggi nilai-nilai kehidupan dan mengutamakan kemanusiaan, dengan memberikan norma-norma kehidupan yang baik. (Sari, 2020)

Macam-macam Etika

Bertens menggolongkan etika menjadi 3 macam, yaitu sebagai berikut.

1. Etika Deskriptif

Adalah cara mengatur aturan baik buruk yang ditujukan pada masyarakat. Dalam hakikatnya etika, bias atau adat setempat direpresentasikan sebagai sebuah etis, Segala sesuatu digambarkan sebagai baik atau buruk tergantung pada berapa banyak orang yang terkena dampaknya

2. Etika Normatif

Etika normatif adalah suatu hal yang menetapkan nilai-nilai ideal sebagai tolak ukur, gaya normatif berfungsi sebagai landasan analisis dan negosiasi ketika menentukan apa yang akan diterima atau ditolak.

3. Metaetika

Metaetika mengambil pendekatan yang berbeda dalam menerapkan etika sebagai ilmu, fokusnya terletak pada level yang lebih tinggi daripada sekadar perilaku etis. Ini melibatkan analisis tentang "bahasa etis" atau bahasa yang digunakan dalam konteks moral. Dengan kata lain, metaetika mempelajari logika khusus dari pernyataan-

pernyataan etis.

B. Etika Komunikasi

Etika adalah nilai atau norma yang timbul dari pemahaman bersama masyarakat dan menjadi pedoman keyakinan dan tindakan. Oleh karena itu, sebagai makhluk sosial, penting untuk memahami dan merasakan etika komunikasi.

Komunikasi berasal dari bahasa Inggris “communication” yang berarti komunikasi, berita dan laporan. S. Wojowarsiton dan W.J.S. Menurut Poerwadarminta (1974:25), ungkapan ini berasal dari kata latin “communicatio” yang berarti memberitahukan, membagi dan bertukar, dimana penutur mengharapkan perhatian atau tanggapan dari pendengar. Anwar Arifin (1984:14) menjelaskan bahwa kata communis berasal dari kata sifat “communis” yang berarti umum dan terbuka bersama-sama dan kata kerja “communicara” yang berarti komunikasi, negosiasi dan dialog.

Komunikasi adalah sebuah proses transfer Komunikasi (pesan, gagasan) dari satu pihak ke pihak lain sebagian besar bersifat verbal sehingga kedua belah pihak dapat memahaminya. Meski tidak ada bahasa yang dapat dimengerti oleh kedua belah pihak, namun kita dapat berkomunikasi melalui bahasa tubuh yang mengekspresikan postur tubuh tertentu, seperti senyuman, gelengan kepala, atau mengangkat bahu.

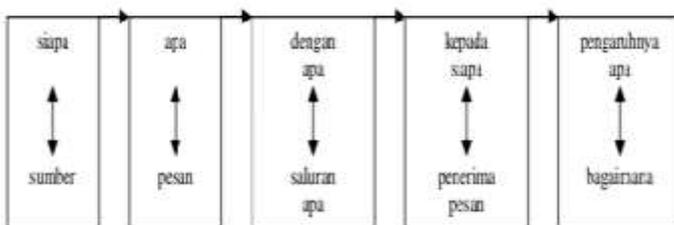
Jika etika dipadukan dengan komunikasi, maka etika menjadi landasan komunikasi, etika menjadi landasan moral, maka komunikasi menjadi landasan moral dalam sikap dan tindakan setiap orang. Oleh karena itu komunikasi tanpa etika menjadi tidak etis.

Etika seringkali disamakan dengan moralitas, namun yang membedakan etika dengan moralitas adalah perilaku manusia dan nilai-nilai sosial yang tercermin dalam kehidupan sehari-hari. Di sisi lain, etika berkaitan dengan pertanyaan tentang sifat kewajiban moral, prinsip-prinsip moral dasar yang harus diikuti, dan apa yang baik bagi manusia.

Melalui komunikasi kita menciptakan pemahaman, ide, pemikiran, dan sikap bersama. Kedua, pembicara dan komunikator mempunyai pesan yang disepakati bersama yang mengarah pada pemahaman.

Proses komunikasi terdiri dari beberapa bagian yaitu :

1. Media (sumber)
2. Pesan
3. Saluran
4. Komunikator (organisasi/publik)
5. memengaruhi.



Gambar 2. Proses komunikasi yang baik



Gambar 3. Alur komunikasi

Etika komunikasi yang efektif dapat membangun hubungan yang harmonis di antara individu. Sebaliknya, kurangnya pemahaman tentang etika komunikasi dapat menyebabkan kesalahpahaman, konflik, dan pertengkaran yang memisahkan kehidupan seseorang. Etika komunikasi memainkan peran penting sebagai panduan dalam interaksi sehari-hari, di mana saling penghargaan antara komunikator dan komunikan diperlukan untuk mencapai komunikasi yang efektif. Efektivitas komunikasi bergantung pada pemahaman yang diperoleh baik oleh pembicara maupun pendengar selama percakapan, sementara kesalahan komunikasi terjadi ketika pesan tidak dipahami dengan benar oleh kedua belah pihak.

Dalam konteks komunikasi organisasi, terdapat tiga aliran komunikasi yang berbeda. Pertama, aliran komunikasi ke bawah, di mana informasi mengalir dari tingkat yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah dalam struktur organisasi. Ini sering digunakan untuk menyampaikan tujuan, instruksi kerja, kebijakan, masalah yang memerlukan perhatian, dan umpan balik terkait kinerja.

Kedua, Aliran komunikasi ke atas adalah melibatkan aliran informasi dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, membantu dalam memberikan umpan balik kepada manajer, melaporkan kemajuan, dan menyampaikan

masalah yang dihadapi.

Ketiga, komunikasi horizontal terjadi antara anggota kelompok kerja pada level yang sama, manajer pada level yang sama, atau antara karyawan, memfasilitasi kolaborasi dan pertukaran informasi di antara individu-individu tersebut. (Nainggolan, dkk., 2021)

Etika komunikasi bertujuan untuk mengevaluasi dan memahami praktik-praktik komunikasi yang digunakan oleh komunikator dan komunikan melalui berbagai perspektif. (Mufid, 2012):

1. Perspektif Politik

Etika sebagai suatu pengembangan kebiasaan ilmiah dalam praktik komunikatif. Artinya kita adalah sumber informasi utama, bukan satu-satunya tempat berdiskusi, dan ketika ada yang bertanya, maka informasi topik yang dibicarakan dan apa yang disampaikan harus faktual Kita harus jujur dan menerapkan etika komunikasi yang baik mengedepankan keadilan dengan memilih dasar kebebasan melalui penyajian fakta dan opini secara terbuka. Mengutamakan motivasi dan menambahkan penghargaan terhadap perbedaan yang ada serta menghargai pendapat orang lain.

2. Perspektif Sifat Manusia

Perspektif Kemanusiaan Perspektif Kemanusiaan yang diuraikan di sini berfokus pada hakikat hakikat manusia. Orang-orang mencari jawaban atas pertanyaan-pertanyaan berikut: Apa yang pada hakikatnya menjadikan seseorang manusia? Oleh karena itu, hal ini diidentifikasi sebagai ciri unik dari sifat manusia yang membedakan manusia dari hewan. Ciri-ciri tersebut dapat dijadikan kriteria penilaian etika komunikasi. Karakteristik unik setiap manusia, apapun situasi, budaya, atau agamanya, digunakan terutama dalam istilah

absolut untuk menilai etika komunikasi.

Masalah dengan pendekatan etika komunikasi terhadap sifat manusia adalah bahwa pendekatan ini cenderung hanya berfokus pada satu aspek sifat dasar manusia: kemampuan berpikir menggunakan simbol. Artinya, tindakan manusia sesungguhnya muncul dari rasionalitas yang mengakui apa yang dilakukan. Dari sudut pandang kemanusiaan, etika komunikasi dinilai berdasarkan kriteria yang saling terkait antara niat pembicara dan jenis metode yang digunakan.

3. Prespektif Situasional

Prespektif situasional menilai etika komunikasi meliputi tugas dan tanggung jawab komunikator kepada orang lain serta standar penalaran kepada orang lain, tingkat kesadarannya akan cara komunikasi yang baik, dan saran orang lain urgensi tindakan tersebut. Tetapkan etika komunikasi yang sesuai dalam organisasi, tujuan, dan nilai-nilai audiens.

4. Perspektif Dialogis

Sikap dialogis merupakan sikap setiap orang melakukan komunikasi dengan sifat-sifat baik seperti: jujur, tulus, selaras, dan intensitas.

5. Perspektif Religius

Adalah suatu Praktik keagamaan yang dapat dijadikan tolak ukur penilaian etika komunikasi terhadap agama untuk membantu menemukan pedoman yang kurang jelas bagi setiap tindakan manusia.

6. Perspektif Utilitarian

Suatu kriteria utilitarian untuk mengevaluasi cara dan tujuan komunikasi dapat dikenali dengan adanya utilitas, kesenjangan, dan kesenangan.

7. Perspektif Legal

Adalah suatu perilaku komunikasi hukum sepenuhnya mematuhi peraturan yang berlaku dan dianggap perilaku etis.

Komunikator dan Komunikator diharapkan berbicara dengan tenang dan jujur, berdasarkan fakta, membekas di hati tepatnya, dan berbicara terlebih dahulu secara moral. Apabila digunakan oleh kedua belah pihak, konsep ini menunjukkan rasa hormat dan penghargaan dari kedua belah pihak serta menciptakan komunikasi yang baik terhadap komunikator maupun komunikan serta dapat mengamalkan etika ketika berkomunikasi. Karena Aturan, prinsip, atau etika komunikasi ini menjadi pedoman komunikasi dalam komunikasi intrapersonal maupun interpersonal untuk berinteraksi sehari-hari, khotbah lisan dan tulisan, serta aktivitas lainnya.

Beberapa etika komunikasi yang harus di terapkan dalam kehidupan sehari-hari diataranya yaitu:

a) Menjaga Ucapan

Adalah suatau hal yang harus di dilindungi berupa kata-katanya sendiri dan mereka tidak boleh berbohong atau membuat komentar kotor, ajaran Islam sangat mementingkan perlindungan mulut, berhati-hatilah saat berbicara dengan kata lain, berpikirlah sebelum mengucapkan sepatah katapun Karena setiap perkataan yang diucapkan akan dipertanggungjawabkan di kehidupan selanjutnya. seperti halnya diskusi kelas atau percakapan biasa ketika terjadi perselisihan harus menyesuaikan nada bicara, tetap tenang, dan menghindari mengatakan apa pun yang mungkin menyakiti perasaan orang lain. Agar tidak tersinggung atau sakit hati dengan sikap dan tindakan orang lain, lindungi perasaannya dengan menggunakan kata-kata yang baik dan sopan.

b) Sopan Santun

Etika dalam berkomunikasi sangatlah penting. Ini mencakup sikap sopan dan ramah terhadap lawan bicara, serta memperhatikan beberapa hal penting saat berinteraksi. Misalnya, menyapa orang dengan sopan tanpa berlebihan atau memaksa, menggunakan nama panggilan yang sesuai, dan memperhatikan volume, nada, intonasi, serta kecepatan bicara. Berbicara dengan suara yang tenang dan teratur membantu lawan bicara memahami dengan baik. Perilaku yang baik juga mencakup penampilan yang rapi dan bersih, serta memilih pakaian yang sesuai dengan situasi untuk membuat lawan bicara merasa nyaman.

c) Efektif dan Efisien

Komunikasi harus dilakukan dengan cara yang memastikan kedua belah pihak memahaminya. Ini adalah cara masyarakat mengungkapkan pemikiran dan perasaan mereka, baik secara verbal maupun non-verbal. Komunikator dan medium harus berbicara dengan lembut, jujur, dan pada waktu yang tepat, menciptakan suasana saling menghormati dan menghargai untuk mencapai komunikasi yang efektif dan efisien. Penting juga menggunakan bahasa yang santun dan sesuai dengan gaya dan lingkungan lawan bicara, serta mengatur komunikasi non-verbal sesuai dengan budaya yang berlaku, seperti berjabat tangan dan memberikan ekspresi wajah yang ramah.

d) Saling Menghargai

Saat memulai percakapan, sangat penting untuk memperhatikan lawan bicara hal ini memberikan kesan yang baik terhadap orang lain, sehingga mereka merasa di hargai, dalam suatu percakapan kita jangan berpaling

atau focus pada aktivitas lain yang dapat mengalihkan perhatian lawan bicara. (Sari, 2020)

C. Etika Komunikasi Dalam Organisasi

Menurut Johannesen, Valde, dan Whedbee (2008), banyak orang yang berpendapat bahwa dalam berkomunikasi, etika komunikasi harus dijadikan sebagai nilai dan norma benar dan salah yang harus diikuti oleh suatu kelompok, dan harus dihormati oleh individu dan kelompok. Percaya bahwa ini akan menjadi pedoman yang sangat diperlukan, hormati lawan bicara dan atur perilakunya agar tidak menyakiti perasaan orang lain. Teori ini memiliki tujuan yang ingin dicapai sebagai berikut: (i) mendukung masyarakat untuk bertindak secara bebas dan bertanggung jawab; (ii) Untuk membantu orang mengadopsi sikap dan perilaku yang benar dalam hidup. (iii) menghasilkan kebahagiaan; Dalam kehidupan sehari-hari, manusia tidak pernah terputus dari komunikasi. Etika komunikasi mempunyai kontradiksi tersendiri. Di satu sisi, hal ini bisa menjadi hal yang positif, namun dalam beberapa kasus, bisa terjadi sesuatu yang negatif yang menyakiti atau memperburuk situasi. Oleh karena itu, pentingnya etika komunikasi dimulai dari komunikasi antar karyawan hingga komunikasi dalam organisasi.

Etika komunikasi organisasi adalah komunikasi antara dua orang atau lebih yang terjadi dalam konteks khalayak ramai dengan menggunakan kata-kata yang baik untuk memajukan, meningkatkan, mengoordinasikan, dan melaksanakan kegiatan organisasi dalam situasi tertentu. Tentunya organisasi perlu memperhatikan etika dalam berkomunikasi agar alur komunikasi dalam organisasi tetap harmonis. Komunikasi yang tidak harmonis atau baik dapat menimbulkan perbedaan persepsi antara penerima dan pengirim pesan. Tentu saja hal ini

dapat menimbulkan kesalahpahaman dan konflik dalam organisasi.

Etika dalam komunikasi organisasi mencakup prinsip-prinsip seperti kejujuran, integritas, tanggung jawab dan rasa hormat. Hal ini juga mencakup pengelolaan informasi, transparansi dan menghindari diskriminasi atau perlakuan tidak adil terhadap karyawan dan pemangku kepentingan lainnya.

Pentingnya etika dalam komunikasi organisasi, khususnya dalam pengambilan keputusan, sangat jelas. Organisasi yang beretika dengan jelas mengomunikasikan tujuan, nilai, dan dampak keputusan mereka. Hal ini membantu meningkatkan saling pengertian antar anggota organisasi, menghindari kebingungan dan mendorong pencapaian tujuan bersama.



Gambar 4. Ilustrasi Etika Komunikasi dalam Organisasi

Tugas etika dalam komunikasi organisasi adalah: (1) meminimalkan hambatan komunikasi, (2) mencegah komunikasi dan kesalah pahaman, (3)) menghindari konflik organisasi, (4)) menciptakan suasana komunikasi yang baik dan harmonis, (5) dan membantu mencapai tujuan organisasi.

Berikut merupakan contoh dari bentuk etika dalam berkomunikasi; (1) Bersikap empatik dan simpatik dengan lawan bicara, (2) Mengatakan hal yang sesuai dengan fakta dan kebenaran, (3) Ketika berkomunikasi hindari untuk bercakap menyuruh atau menggurui, (4) Jangan mengucapkan kasar, (5)

Bicaralah dengan percaya diri dan meyakinkan lawan bicaramu, (6) Hindari untuk mengkritik secara kasar dan frontal ketika berkomunikasi

Dalam membahas etika dalam organisasi, sejumlah pakar membedakannya:

1. Etika pribadi (personal ethics) yaitu etika yang menentukan baik buruknya perilaku individu dalam hubungannya dengan orang lain dalam suatu organisasi.
2. Etika organisasi (organizational ethics) yaitu etika yang menentukan parameter dan rincian serta mengatur kewajiban organisasi, Konteks di mana keputusan etis individu dibuat (Vasu, Stewart dan Garson, 2017)

Etika komunikasi dalam organisasi sangatlah penting mengingat melalui etika komunikasi seseorang dapat berhubungan dengan kelompok lain dan bertukar pikiran sehingga memperluas wawasannya tentang pekerjaan dan kehidupan sehari-hari. Oleh karena itu, untuk membangun hubungan kerja tidak hanya antara atasan dan bawahan saja, namun juga antar pegawai, maka perlu dibahas komunikasi secara lebih mendalam.

Komunikasi dalam organisasi melibatkan interaksi timbal balik yang menguntungkan semua pihak, Organisasi yang menghormati etika komunikasi membangun kepercayaan melalui komunikasi yang jujur, terbuka dan transparan serta menciptakan lingkungan di mana semua anggotanya merasa dihargai dan diakui. Komunikasi yang jujur tidak hanya mempererat hubungan internal, namun juga menciptakan citra publik yang positif.

Ini beberapa tips etika komunikasi dalam organisasi :

1. Saat berkomunikasi, jagalah sikap sopan baik lisan maupun tulisan.
2. Dengarkan baik-baik tanpa menyela dan hargai pendapat

orang lain.

3. Pilih kata-kata Anda dengan hati-hati untuk menghindari pernyataan yang menyinggung atau memecah belah.
4. Gunakan sarana komunikasi yang tepat dan profesional seperti email dan platform komunikasi internal untuk urusan bisnis.
5. Hindari menyebarkan rumor dan informasi yang tidak dapat diverifikasi, dan pastikan informasi yang Anda kirimkan terverifikasi dan akurat.

Etika komunikasi organisasi merupakan landasan penting yang harus diutamakan oleh seluruh anggota organisasi. Mematuhi etika komunikasi membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, produktif dan saling percaya sehingga menjaga integritas komunikasi.

BAB XII

BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai sistem nilai, keyakinan, asumsi, atau standar yang telah ditetapkan, disepakati, dan diikuti oleh individu dalam suatu organisasi sebagai pedoman dan solusi untuk mengatasi permasalahan internal. Dengan kata lain, budaya organisasi merupakan kekuatan sosial yang tidak terlihat secara langsung namun memiliki pengaruh besar dalam memberdayakan anggota organisasi dalam menjalankan tugas profesional mereka. Secara alami, setiap anggota organisasi secara tidak sadar mempelajari dan menginternalisasi budaya yang ada di dalam organisasi tersebut. (Edy Sutrisno, 2010).

Dengan definisi tersebut, kita dapat merinci budaya organisasi, khususnya nilai-nilai yang menjadi dasar organisasi sejak awal terbentuknya dan terus berkembang seiring waktu. Dengan demikian, semua pengalaman dan peristiwa yang dialami oleh organisasi, mulai dari masa pendiriannya hingga perkembangannya, termasuk kegagalan dan keberhasilan yang dialami, membentuk perjalanan yang membentuk budaya organisasi. Proses panjang ini menjadi pembelajaran berharga bagi organisasi yang bertujuan untuk mencapai kesuksesan di masa depan.

Dalam proses pembentukan budaya organisasi, setiap jenis dan tingkatan organisasi memiliki pengalaman yang unik dalam berbagai situasi, namun juga mengalami kesamaan dalam beberapa keadaan. Ini menunjukkan bahwa organisasi bersifat dinamis dalam membangun budaya organisasi yang berfungsi sebagai panduan bagi individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka, dengan tujuan memastikan keberhasilan mencapai tujuan organisasi.

Pengalaman organisasi itu merupakan penentu terbentuknya budaya organisasi. Pengalaman dapat dibagi menjadi dua kategori: kegagalan dan keberhasilan. Kegagalan dapat disebabkan oleh kurangnya pemahaman, sedangkan keberhasilan dapat disebabkan oleh adanya konsep yang matang dalam proses pendirian suatu organisasi. Sesuai konteks di atas, maka setiap pemimpin dalam suatu organisasi harus mampu menciptakan budaya organisasi yang sesuai untuk meningkatkan kinerja organisasi dan mempersiapkan pegawainya menuju kesuksesan di masa depan (Erni Tisnawati, 2010).

A. Budaya Organisasi

Organisasi melibatkan pengaturan dan pengelompokan berbagai tugas, yang dapat berbeda menurut jenisnya, urutannya, sifatnya, fungsinya, serta waktu dan kecepatannya. Ini mencakup penugasan individu untuk menjalankan fungsi-fungsi yang diperlukan agar kerjasama organisasi dapat mencapai tujuan bersama. Menurut Daniel Griffith (1959), fungsi operasional hanya dapat dilaksanakan oleh manusia sebagai sumber daya kinerja. Manusia memiliki peran sentral dalam setiap kegiatan yang diorganisir, dimana mereka diharapkan melaksanakan tugas dan pekerjaan sesuai dengan fungsi yang ditetapkan. Misalnya, dalam konteks pembelajaran, orang-orang yang ditempatkan di berbagai area seperti ruang kelas, ruang seni, ruang tunggu, atau ruang pertemuan, dikelompokkan ke dalam entitas yang serupa. Lembaga pengelola sarana pembelajaran, yang dipimpin oleh kepala pengelola, bertanggung jawab atas proses belajar mengajar, bimbingan, orientasi, dan evaluasi.

Kehadiran kata "organisasi" telah menjadi bagian dari kehidupan manusia sejak zaman dahulu. Manusia, sebagai

mahluk sosial, selalu membutuhkan bantuan dan kerjasama dengan sesamanya untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Oleh karena itu, manusia membangun struktur yang disebut organisasi untuk dapat bekerja sama secara efektif. Organisasi merupakan pengelompokan individu-individu ke dalam kegiatan kerjasama dengan tujuan mencapai target yang telah ditetapkan. Dengan demikian, meskipun pekerjaan yang dilakukan beragam, organisasi bertujuan untuk memastikan bahwa setiap tugas dapat dilaksanakan dengan efisiensi.

Terdapat lima prinsip dasar yang umum ditemukan dalam setiap organisasi: Pertama, organisasi selalu terdiri dari individu-individu. Kedua, individu tersebut saling terhubung dan berinteraksi satu sama lain dalam berbagai cara. Ketiga, interaksi tersebut biasanya teratur atau terstruktur dalam suatu pola tertentu. Keempat, individu dalam organisasi memiliki tujuan pribadi, dan beberapa dari tujuan tersebut menjadi motivasi bagi tindakan mereka. Setiap orang mengharapkan bahwa kontribusinya dalam organisasi akan mendukung pencapaian tujuan pribadinya. Kelima, interaksi antara individu juga dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan, meskipun hubungannya mungkin beragam namun masih terkait dengan tujuan pribadi masing-masing individu.

Gibson menguraikan lebih lanjut konsep organisasi dengan menyatakan bahwa organisasi adalah sekelompok individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi dapat digunakan sebagai alat untuk membantu individu mengidentifikasi tujuan mereka dan berupaya mencapainya sehingga mereka dapat berkolaborasi untuk mencapainya. Selain itu, organisasi memungkinkan masyarakat umum untuk mencapai hasil yang tidak dapat dicapai oleh satu individu yang bertindak sendiri. Schein (1991) memberikan definisi organisasi sebagai aktivitas berpusat pada manusia

yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan bersama melalui tugas kerja, fungsi, dan kepedulian penuh kasih. Tujuan utama suatu organisasi adalah melaksanakan aktivitas, bukan hanya satu orang dalam satu waktu. Menurut Barnard, fokus suatu organisasi adalah kegiatan manusia dengan tujuan mencapai suatu tujuan tertentu.

Schein (1992) mendefinisikan agama sebagai pemahaman bersama suatu kelompok atau organisasi tentang dunia dan tempat setiap orang di dalamnya, serta pengetahuan tentang waktu, ruang, sifat manusia, dan hubungan antarpribadi. Schein membedakan antara asumsi umum yang mungkin tidak selalu benar dan asumsi terkait yang mungkin benar atau tidak. Jika nilai-nilai tersebut tidak sesuai dengan asumsi yang mendasarinya, mungkin nilai-nilai tersebut tidak boleh digunakan untuk menilai keimanan suatu agama.

Sementara itu, Robins menjelaskan bahwa organisasi adalah entitas sosial yang diatur secara sadar dan beroperasi secara terus-menerus untuk mencapai tujuan bersama (Gary Yulk, 2010).

Pada akhirnya, meskipun individu dalam sebuah organisasi memiliki latar belakang dan tingkat jabatan yang berbeda, mereka cenderung menginterpretasikan dan mengekspresikan budaya organisasi dengan cara yang serupa. Hal ini menunjukkan adanya aspek penerimaan atau kepatuhan dan berbagi yang telah disebutkan sebelumnya. Konsepsi tentang budaya melibatkan tiga hal. Pertama, budaya merupakan persepsi yang tidak dapat dilihat atau disentuh secara fisik, namun karyawan menerimanya dan memahaminya melalui pengalaman mereka dalam organisasi. Kedua, budaya bersifat deskriptif, yaitu berkaitan dengan bagaimana anggota organisasi menerima dan menafsirkan budaya tersebut (Robins dan Coulter, 2016).

Luthans (1998) menyatakan bahwa budaya organisasi menjunjung tinggi norma dan nilai yang berdampak pada aktivitas sehari-hari anggotanya. Setiap anggota secara konsisten menyesuaikan diri dengan budaya dominan agar dapat diterima dalam masyarakat. Ada beberapa karakteristik jika digabungkan, akan menghilangkan esensi budaya organisasi. Berikut adalah ciri-ciri utama yang membedakan budaya organisasi:

- a. Inisiatif pribadi: Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan kemandirian individu dalam organisasi.
- b. Ketahanan: Sejauh mana karyawan didorong untuk bertindak proaktif, berinovasi, dan mengambil risiko.
- c. Arah: Klaritas tujuan dan harapan organisasi terhadap kesuksesan.
- d. Integrasi: Tingkat koordinasi antar unit dalam organisasi.
- e. Dukungan manajemen: Komunikasi, dukungan, dan bantuan yang diberikan oleh manajer kepada bawahannya.
- f. Kontrol: Penggunaan aturan dan pengawasan untuk mengendalikan perilaku karyawan.
- g. Identifikasi: Tingkat identifikasi anggota dengan organisasi secara keseluruhan daripada dengan kelompok kerja atau bidang keahlian tertentu.
- h. Sistem penghargaan: Kriteria kinerja yang digunakan untuk memberikan imbalan kepada karyawan.
- i. Toleransi konflik: Dukungan terhadap pengungkapan konflik dan kritik di lingkungan kerja.

Kesembilan karakteristik tersebut mencakup aspek struktural dan perilaku, yang membutuhkan dukungan manajemen dalam merumuskan langkah-langkah kepemimpinan perilaku.

B. Pendekatan-Pendekatan Dalam Membangun Budaya Organisasi

- a. Program Manajemen Geradi, adalah program yang mengintegrasikan pelatihan kepemimpinan dan pengembangan tim.
- b. Team Building, adalah teknik manajemen yang mencakup berbagai metode khusus untuk membangun kerja tim yang efektif, baik di dalam maupun antara kelompok kerja.
- c. Perencanaan kehidupan adalah pendekatan pembangunan yang mendorong dan memfasilitasi masyarakat untuk mengambil peran aktif dalam mengintegrasikan karier dan aktivitas kehidupan mereka menuju hasil yang bermakna.
- d. Pelatihan sensitivitas adalah metode yang umum digunakan untuk membantu individu memperbaiki keterampilan komunikasi pribadi mereka.
- e. Komunikasi antar pribadi dan Organisasi

Dalam berbagai peran dalam organisasi, manajer memiliki fungsi komunikatif yang penting. Secara pribadi, manajer berperan sebagai simbol dan pemimpin unit organisasi, berinteraksi dengan berbagai pihak seperti bawahan, pelanggan, pemasok, dan rekan sejawat dalam organisasi. Dalam peran informasionalnya, manajer mencari informasi yang relevan dari berbagai sumber, termasuk rekan kerja, bawahan, dan kontak pribadi, yang dapat memengaruhi pekerjaan dan tanggung jawabnya. Dalam perannya dalam pengambilan keputusan, manajer mengelola proyek baru dengan menangani gangguan, mengalokasikan sumber daya dan wewenang kepada anggota unit dan divisi.

Dalam pengembangan organisasi, terdapat tujuh hal yang perlu diperhatikan. Pertama, fokus pada keseluruhan organisasi untuk menghadapi perubahan, dengan menekankan pada pengembangan kerja tim dan kolaborasi daripada persaingan.

Kedua, pengembangan organisasi mendukung interaksi positif antar unit kerja yang berbeda untuk mencapai kesatuan yang utuh. Ketiga, pengembangan organisasi melibatkan agen perubahan yang bertugas mendorong dan mengoordinasikan perubahan, seringkali melibatkan orang luar atau konsultan. Keempat, pengembangan organisasi juga dikenal sebagai perbaikan organisasi melalui penelitian, menekankan pada kemampuan pemecahan masalah. Kelima, pengembangan organisasi merupakan proses pembelajaran melalui pengalaman, di mana peserta atau kelompok kerja terlibat dalam aktivitas seperti diskusi, latihan penyelesaian konflik, dan pemecahan masalah. Keenam, penting bagi anggota tim untuk menerima umpan balik mengenai hasil perubahan untuk memahami situasi baru dan mengambil langkah-langkah penyesuaian atau perbaikan jika diperlukan.

C. Proses Dalam Membangun Budaya Organisasi

Perlu dipahami bahwa menerapkan program pengembangan organisasi bukanlah tugas yang sederhana; ini membutuhkan investasi waktu dan sumber daya yang signifikan. Oleh karena itu, dukungan penuh dari manajemen senior tidak hanya penting, tetapi juga vital dalam pelaksanaan program tersebut. Hanya sekadar menyetujui pelaksanaan program mungkin tidak cukup.

adapun langkah dalam melaksanakan program membangun organisasi adalah sebagai berikut:

1. Lakukan diagnosis awal. Sebelum menjabat, agen perubahan melakukan diskusi dengan manajemen senior dengan tujuan tidak hanya mendapatkan dukungan tetapi juga mencapai kesepakatan mengenai bentuk dan kualitas substansi program pengembangan organisasi yang dibutuhkan organisasi.
2. Lakukan diagnosis awal. Sebelum menjabat, agen perubahan melakukan diskusi dengan manajemen senior dengan tujuan tidak hanya mendapatkan dukungan tetapi juga mencapai kesepakatan mengenai bentuk dan kualitas konten program pengembangan organisasi yang dibutuhkan organisasi.

3. Hasil survei dibahas bersama kelompok kerja untuk mencapai dua tujuan: mencapai kesepakatan tentang jenis masalah yang dihadapi tim dan menetapkan jenis serta prioritas perubahan yang perlu dilakukan, serta menyusun rencana penyelesaian masalah. Data survei digunakan oleh kelompok pemangku kepentingan untuk merumuskan rekomendasi perubahan yang diperlukan dan memperkuat semangat tim. Dalam semua pertemuan, upaya dilakukan untuk memastikan kerja sama tim terus ditingkatkan agar semua anggota dapat bekerja secara efektif dan berkolaborasi. Mempertahankan lingkungan kerja yang kolaboratif antar kelompok Evaluasi hasil yang dicapai sangat krusial dalam pengembangan organisasi. Setelah menyelesaikan tugasnya, konsultan menilai dampak perubahan yang telah terjadi.

Menurut French dan Bell, ada beberapa teknik pengembangan organisasi selain teknik-teknik yang disebutkan di atas. Langkah pertama melibatkan anggota organisasi pada tingkat puncak hierarki dalam merencanakan rencana awal. Langkah kedua adalah pengumpulan data dari seluruh anggota organisasi. Langkah ketiga melibatkan pengiriman data kembali kepada tim manajemen tingkat atas, kemudian disampaikan melalui hierarki ke kelompok fungsional. Dalam langkah keempat, setiap pimpinan mengatur rapat dengan anggota timnya di mana mereka membahas data, meminta bantuan dari anggota tim untuk menginterpretasi data tersebut, merencanakan perubahan yang konstruktif, dan membuat rencana untuk menyampaikan data tersebut ke tingkat manajemen yang lebih tinggi. Pada langkah kelima, kebanyakan sesi umpan balik melibatkan konsultan yang membantu supervisor dalam persiapan rapat dan berperan sebagai sumber informasi.

Suatu program pembangunan organisasi dapat dikatakan berhasil apabila terlaksana hal-hal berikut:

- Pada tingkat individual terdapat peningkatan produktivitas kerja.
- Pada tingkat kelompok terjadi interaksi aktif antar

anggota kelompok kerja, tercapainya kerjasama antar kelompok kerja, terus terjadi koordinasi dan sinkronisasi, berkembangnya kemampuan bekerja dalam tim dan kemampuan menyelesaikan potensi konflik.

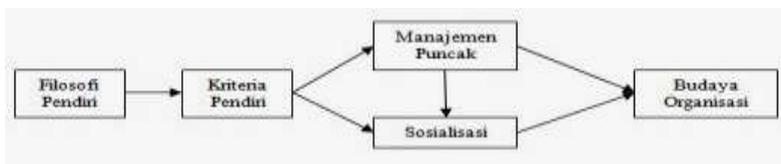
- Pada tingkat organisasi, ada kemampuan untuk menyatukan diri menjadi satu kesatuan dan merespons dengan cepat terhadap perubahan yang disebabkan oleh kekuatan internal dan eksternal. Budaya organisasi memiliki sejumlah karakteristik penting, termasuk ketaatan terhadap aturan perilaku, penggunaan bahasa, terminologi, dan protokol yang sama saat berinteraksi, serta standar perilaku yang mencakup pedoman tentang jumlah pekerjaan yang harus dilakukan. Organisasi mendukung dan mengharapkan pesertanya untuk berbagi nilai-nilai inti, seperti kualitas produk yang tinggi, tingkat ketidakhadiran yang rendah, dan efisiensi yang tinggi. Filosofi organisasi mencakup kebijakan tentang cara memperlakukan karyawan atau pelanggan serta peraturan yang ketat mengenai kinerja perusahaan. Pendaftar baru diharapkan untuk mempelajari teknik dan proses yang ada agar dapat diterima sebagai bagian dari lingkungan organisasi yang terus berkembang. Ini mencakup kesan keseluruhan yang disampaikan oleh lingkungan fisik, interaksi antarpeserta, dan hubungan dengan pelanggan serta individu eksternal.

Landasan organisasi adalah filosofi dan perilaku, yang menjadi pedoman bagi setiap individu dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini merupakan tanggung jawab bersama yang dipikul oleh seluruh anggota organisasi dan kemudian dilaksanakan oleh seluruh umat manusia di dalam batas-batasnya.

Setiap organisasi mengalami proses transformasi dimulai dari awal perkembangan dan berakhir pada saat keberhasilan dan kemajuan tercapai. Perjalanan ini, termasuk naik turunnya, menjadi landasan bagi berkembangnya budaya organisasi. Oleh

karena itu, semua orang berpendapat bahwa budaya organisasi yang positif akan meningkatkan etika kerja organisasi, sedangkan budaya organisasi yang negatif akan berdampak negatif terhadap etika kerja organisasi.

D. Faktor Pembentuk Budaya Organisasi



Gambar 1. faktor pembentuk budaya organisasi

Meskipun pembentukan budaya organisasi bisa bervariasi, umumnya melibatkan serangkaian langkah seperti berikut:

- 1) Seorang inisiator memiliki ide untuk mendirikan sebuah organisasi baru.
- 2) Inisiator mengumpulkan individu-individu kunci dan membentuk inti kelompok yang memiliki visi yang sama.
- 3) Kelompok inti bekerja bersama untuk mewujudkan ide tersebut dan menyelesaikan semua persyaratan yang diperlukan agar organisasi dapat beroperasi, seperti mendapatkan pendanaan, melindungi hak paten, membentuk badan hukum, menetapkan lokasi usaha, dan sebagainya.
- 4) Inisiator dan kelompok inti bersama-sama membangun kebiasaan-kebiasaan yang bertujuan untuk memperkuat dan memperluas organisasi dengan cara yang positif dan produktif.
- 5) Kebiasaan positif ini terus berkembang sehingga menjadi bagian alami dari perilaku dan tindakan semua anggota organisasi. Tanpa disadari, kebiasaan ini menjadi budaya organisasi yang melekat dan kuat.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Aziz Wahab, Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan, Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan,(Alfabeta Bandung,2008)
- Ali Akhmad, Bachruddin. "Distorsi Pesan Dalam Komunikasi Organisasi Kajian Teoritis Terhadap Kesalahan Ketik Penetapan Ketua KPU RI Sebagai Tersangka Oleh Kepolisian Republik Indonesia." (2014).
- Atmaja, Suhendra, and Rosmala Dewi. 2018. "Komunikasi Organisasi (Suatu Tinjauan Teoritis Dan Praktis)." *Inter Komunika : Jurnal Komunikasi* 3 (2): 192. <https://doi.org/10.33376/ik.v3i2.234>.
- Beckhard, Richard. Alih Bahasa Ali Saifullah. Pengembangan Organisasi (Strategi dan Model). Surabaya: Penerbit Usaha Nasional. 1981.
- Firdaus, Ade Juliani, Eka Syahfitri Fadilah Siregar, Tiara Pratiwi, and Dedi Sahputra. 2021. "Peran Komunikasi Organisasi Dalam Pengembangan Organisasi." *Tabularasa: Jurnal Ilmiah Magister Psikologi* 3 (2): 134–40. <https://doi.org/10.31289/tabularasa.v3i2.637>.
- Fred Luthan, Perilaku Organisasi, Andipublisher.com. 125 Gary Yulk, Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi kelima, (Prentice Hall,Edisi Indonesia 2010)
- Husain, Sulfitri. n.d. "PENTINGNYA KOMUNIKASI."
- Inah, Ety Nur. 2013. "PERANAN KOMUNIKASI DALAM PENDIDIKAN" 6 (1).
- Mufid, M. (2012) Etika dan Filsafat Komunikasi, Prenada Media. Prenada

- Nainggolan, N. T., Mawati, A. T., Gandasari, D., Ardiana, D. P. Y., Purba, B., Kato, I., ... & Simarmata, M. M. (2021). *Komunikasi Organisasi: Teori, Inovasi dan Etika*. Yayasan Kita Menulis.
- Sari, A. F. (2020). Etika Komunikasi: Menanamkan Pemahaman Etika Komunikasi kepada Mahasiswa. *TANJAK: Journal of Education and Teaching*, 1(2), 127-135
- Siregar, AdminNina Siti Salmaniah. 2016. "INTERAKSI KOMUNIKASI ORGANISASI." *PERSPEKTIF* 2 (1). <https://doi.org/10.31289/perspektif.v2i1.105>.
- Supit, Brain Fransisco. "Konsep Dasar Komunikasi Organisasi." *Penerbit Tahta Media* (2023).
- YULIANTI, PUPUT (2020) ETIKA KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI PEMBERDAYAAN KESEJAHTERAAN KELUARGA (PKK) DI DESA JIRAK KABUPATEN MUSI BANYUASIN. Other thesis, UIN Raden Fatah Palembang
<https://repository.radenfatah.ac.id/id/eprint/7912>